



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
ADMINISTRACIÓN

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN  
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EXTERIOR  
PARA DAMA EN UNA REGION DEL DISTRITO FEDERAL.

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA  
PRESENTA:  
ILEANA MAYELI PINEDA BENITEZ

ASESOR:  
C.P. FRANCISCO JESÚS RIVERO ENCISO



MÉXICO, D.F.

2006

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*Quiero dar gracias a:*

*A mi asesor Francisco Rivera.*

*Como una muestra de agradecimiento  
y respeto . por permitirme expresar  
mis ideas por compartir su tiempo,  
dedicación e interés en la realización  
de mi tesis y ampliar mis conocimientos.*

*A mis profesores*

*Como testimonio de sus enseñanzas  
transmitidas.*

---

## *Dedicatoria*

*A Dios.*

*Por estar junto a mí e iluminar mi camino, por darme la oportunidad de vivir este día y por concederme la gracia de estar de estar a lado de mis seres queridos. Gracias por permitirme haber llegado hasta aquí a pesar de las adversidades.*

*A mi madre Adela Benítez.*

*Porque sabiendo que jamás existirá forma alguna de agradecer una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constantes, sólo deseo que sepas que eres una persona que todo lo comprende y que da lo mejor de sí misma sin esperar nada a cambio, que durante toda su vida ha luchado por sus hijos y aún sigue luchando, y no ha perdido su sonrisa, entusiasmo, que a pesar de todos los obstáculos da amor y siembra amor. Gracias por tus oraciones y por confiar en mí.*

*A mi padre José Ponedá.*

*Por brindarme tu amor infinito por las palabras de aliento día con día, por el apoyo incondicional, por enseñarme que la vida esta llena de retos y de inmensas alegrías.*

---

*A mis abuelos Carlos y Francisco  
Porque a través de su ejemplo  
sembraron en mí la fuerza para  
lograr todos mis ideales, por sus  
consejos que han alentado para  
seguir siempre adelante.*

*A mi abuelita Berta (+).  
Por ser tan fuerte y nunca darse por vencida,  
gracias por haberme llenado de amor, por  
preocuparse siempre por mí, por  
sus enseñanzas que llevaré guardadas  
siempre en mi corazón.*

*A mis hermanos Zulema,  
Sarai y Josué,  
Porque siempre los tuve  
a mi lado pero sobre por  
su inmenso cariño.*

*A Edgar Ayala  
Por su apoyo, comprensión y el cariño  
brindado.*

*A mi padrino Mario Benítez  
Por su cariño mostrado,  
paciencia, y por compartir  
su conocimiento.*

*A mis amigos, tíos y a todos los que me han  
apoyado a culminar este sueño.*

---

**TEMA DE TESIS: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EXTERIOR PARA DAMA EN UNA REGION DEL DISTRITRO FEDERAL.**

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN

CAPITULO1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1	ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	1
1.2	FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	2
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.4	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.5	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	5
CAPITULO 2	MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1.	MARCO TEÓRICO.....	6
2.1.1	GENERALIDADES.....	6
2.1.2	ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO.....	28
2.1.3	OBJETIVOS BÁSICOS Y GENERALES DEL CONTROL INTERNO.....	39
2.1.4	MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	41
2.1.5	APLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO EN ENTIDADES PEQUEÑAS.....	43
2.1.6	CLASES DE CONTROL INTERNO.....	45
2.1.7	ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	47
2.1.8	FACTORES DE RIESGO.....	52

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

2.2 ESTUDIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	56
2.2.1 LA EMPRESA EN MÉXICO.....	56
2.2.2 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	59
2.2.3 PRINCIPALES LIMITACIONES AL DESARROLLO DE LA PYME.....	67
2.2.4 IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LA PYME DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN EL PIB.....	73
CAPITULO 3    SITUACIÓN QUE GUARDA EL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	76
3.1 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO ( DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO).....	76
3.2 RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	100
3.3 OBSERVACIONES EN BASE A LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	145
CONCLUSIONES.....	153
APÉNDICE I TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA EFECTUADA.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....	156
HEMEROGRAFÍA.....	157
INTERNET.....	157

---

2.2 ESTUDIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	56
2.2.1 LA EMPRESA EN MÉXICO.....	56
2.2.2 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	59
2.2.3 PRINCIPALES LIMITACIONES AL DESARROLLO DE LA PYME.....	67
2.2.4 IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LA PYME DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN EL PIB.....	73
CAPITULO 3    SITUACIÓN QUE GUARDA EL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	76
3.1 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO ( DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO).....	76
3.2 RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.....	100
3.3 OBSERVACIONES EN BASE A LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	145
CONCLUSIONES.....	153
APÉNDICE I TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA EFECTUADA.....	155
BIBLIOGRAFÍA.....	156
HEMEROGRAFÍA.....	157
INTERNET.....	157

---

## INTRODUCCIÓN:

Hoy en día, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) constituyen el centro del sistema económico de nuestro país.

Se sabe que las PYME son una parte primordial del engranaje de una economía, es más, se puede considerar el motor mismo de su crecimiento.

Pero no debemos dejar de lado que la industria textil en México, está atravesando por problemas que le afectan directamente en su crecimiento y permanencia dentro del mercado.

Podemos constatar la necesidad de adoptar y/o transformar radicalmente las formas en que las PYME llevan a cabo las funciones de control interno; en donde en lugar de manejar resultados en sus operaciones (interés por buscar “ganancia”), haya una adecuada segregación de funciones, que les permita llevar a cabo el control de sus operaciones y por ende el buen funcionamiento del control interno.

Es imperante fortalecer la estructura económica del país haciéndolas más seguras para los inversionistas. Por otra parte es un factor fundamental, mejorar la eficiencia de las diferentes actividades productivas, dado que les hará más competitivas.

Es necesario convencer a los empresarios, que lo que le hace falta es “segregar funciones” en sus empresas, (en las PYME), en las que este término prácticamente no existe. Es un reto importante para estas compañías el llevar a cabo un control interno; así como para las nuevas generaciones de profesionistas, fundamentalmente de las áreas económico-administrativas, el asesorar a los empresarios en las bondades de contar con un buen control interno en sus empresas. Deben surgir profesionales que tengan la mentalidad de encontrar “el mejor rumbo de este país”, y sobre todo no permitir que el aparato productivo mexicano únicamente se acomode a las circunstancias que se presentan, sin planear con eficiencia y sin anticiparse a crear el futuro. Precisamente hoy vivimos esta época de grandes conflictos sociales, económicos y políticos, porque no tenemos el rumbo definido.

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

De acuerdo a lo anterior es mi inquietud mostrar cuales son los alcances del control interno dentro de la industria a la que me estoy refiriendo.

Este trabajo tiene como objetivo, dar a conocer la forma en la que se esté llevando a cabo el control interno. Con ésto se pretende que esta tesis sirva como una experiencia en el área de la auditoría a las PYME involucradas, para conocer la importancia que tiene la implementación del control interno dentro de las compañías, pero que además se lleve a cabo.

Una vez señalado lo anterior quiero mencionar la forma en la está estructurado este trabajo, el cual consta de tres capítulos, que a continuación describo:

En el capítulo I denominado “Planteamiento del Problema” se define el enunciado del problema, la formulación de la hipótesis, objetivos de la investigación, justificación de la investigación y los tipos de investigación que utilice en este trabajo.

En el capítulo II “Marco de Referencia de la investigación” se definen conceptos y antecedentes a lo largo de la historia del control interno, así como también de las PYME, sin dejar de lado los objetivos y métodos de control interno, también se mencionan las Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar en la parte que relativa al boletín 3050 en su apéndice IV “ aplicación de los elementos de control interno en entidades pequeñas, el boletín 6080 Ayuda para Prevenir, Disuadir y Disuadir el fraude, así como otras normatividades relativas al control interno.

Por último en el capítulo III “Situación que guarda el control interno en las pequeñas y medianas empresas” es donde se presenta la situación que guarda el control interno en las empresas en estudio.

---

## **CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Considero que en la pequeña y mediana empresa (PYME) de la industria del vestido externa para dama existe un notable desinterés por crear y aplicar un sistema de control interno que permita tener la certeza de que las operaciones diarias que realiza con otras entidades y dentro de la misma organización, que es donde surge mi duda, se lleven a cabo y se procesen adecuadamente.

Esto se puede reflejar en el desconocimiento de los beneficios administrativos y contables que conllevarían la implementación de un sistema de políticas y procedimientos enfocados a lograr la eficiencia operativa, asegurar la salvaguarda física de los activos de las empresas, dar veracidad a la información contable y garantizar el apego a las políticas asentadas por el consejo de administración.

Aunque se puede presumir que las PYME ocupan una parte importante del total de las empresas componentes del sector económico del país, considero que la ausencia del control interno contribuye al estancamiento de este sector de la economía nacional, pues estimo que no existe dentro de estas empresas la conciencia de mantener una disciplina operativa, administrativa y contable que les permitan ante todo estar alertas a las necesidades de su empresa y actuar oportunamente ante los factores de riesgo que pudieran afectar su estabilidad y desarrollo.

Asimismo, a través de la historia se puede observar que las PYME han sido las grandes generadoras, de empleos en el país, por lo que creo necesario que exista una estructura operacional que les permita a este tipo de empresas tener la certeza de seguir en el mercado y de esta forma contribuir al adecuado desarrollo de la economía nacional.

Mediante esta investigación pretendo subrayar la importancia de la existencia de un control interno dentro de la PYME dedicadas a la industria del vestido, como un elemento disciplinario que le permita encontrar un vínculo adecuado entre lo administrativo y contable que traerán de la mano la eficiencia en todas las áreas de la empresa aparte de la productividad.

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

### **Pregunta General:**

¿Será necesario implementar un sistema de control interno dentro de la pequeña y mediana empresa y de ser así, que beneficios aportaría a dichas organizaciones?

### **Preguntas Específicas:**

- ❖ ¿Existirán mecanismos de control eficientes en las PYME de la industria del vestido?
- ❖ ¿Surgirán algunos problemas por la falta de un control interno dentro de las PYME de la industria del vestido?
- ❖ ¿Cuál sería el costo beneficio de implementar un sistema de control interno en este tipo de organizaciones?

## **1.2 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

1. No existe un control interno dentro de las PYME, lo que trae como consecuencia la inestabilidad de una compañía, así mismo no se tiene un control adecuado en sus diferentes rubros en lo referente a la contabilidad, los inventarios no se valúan correctamente, no hay un adecuado control en sus activos, y por lo tanto la información no es oportuna y veraz.
2. No hay información confiable por lo tanto la toma de decisiones puede ser equivocada e inoportuna
3. Los empresarios o dueños buscan generalmente maximizar su patrimonio.

### 1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### OBJETIVO GENERAL

Describir la relevancia de la implementación de un sistema de control interno en una PYME de la industria del vestido.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Evaluar los mecanismos de control interno que realizan las PYME de la industria del vestido.
- ❖ Identificar los problemas que surgen de la falta de una estructura de control interno en las PYME de la industria del vestido.
- ❖ Formular los beneficios que pueden obtener las PYME de la industria del vestido al existir un control interno dentro de su organización.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El control interno involucra a todas las áreas y actividades diarias de una empresa, por lo que su constante evaluación y permanente vigilancia por parte de personas internas o externas a la organización debe ser una preocupación en las PYME de la industria del vestido y no solamente de las grandes empresas que cuentan con recursos para llevarlo a cabo en forma sistemática e integrada a sus operaciones cotidianas.

Hablar de control interno es referirse al mecanismo indispensable que coadyuva al orden, disciplina y metodología sistemática para cumplir con las responsabilidades que corresponden a cada miembro de la organización en aras de lograr la misión y los objetivos de la misma.

Es por ello, que muestro mi interés en enfocarme en el estudio amplio de las PYME de la industria del vestido la cual debido a la creciente competencia se ven en la necesidad de aumentar su productividad, eliminar gastos innecesarios, mejorar la eficiencia de su administración y dar un mejor servicio al cliente.

La falta de un control interno por muy pequeñas que sean las empresas puede ocasionar serios problemas, como el correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones. Por lo que las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría derivar en una crisis operativa y/o financiera, asumiendo una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

De ahí la importancia de destacar que el sistema de control ayuda a lograr el cumplimiento adecuado de los objetivos de la empresa, es decir, a que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de mitigar riesgos, además de conducir al conocimiento de la situación real de la organización.

Cabe mencionar que el registro contable de las operaciones se torna parte vital del control interno ya que es ahí donde la compañía empieza a generar información financiera la cual nos permitirá percatarnos si todo marcha de manera correcta o si existen desviaciones en la información una vez analizada y evaluada.

## **1.5 TIPOS DE INVESTIGACIÓN CORRESPONDIENTES AL TRABAJO A REALIZAR.**

### **INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

En este punto analizaré la información que se deriva del acervo bibliográfico, el cual nos define el origen del control interno, así como sus fundamentos y cual es el tratamiento esencial de dicho tema, además de los lineamientos a los cuales debe apegarse, que para estos efectos tenemos los lineamientos contenidos en el boletín 3050 de las Normas de Auditoría que se refiere precisamente al estudio y evaluación del Control Interno.

### **INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL**

En este punto mostrare la relación de las variables. Pretendo encontrar los problemas organizacionales que tenga las PYME y que tenga alguna relación con la falta de control interno dentro de la misma.

### **INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA O CAUSAL**

Este tipo de Investigación esta dirigida a responder las causas que se originan en las PYME por la falta de un sistema de control interno. Se estudiará el por qué de dichas causas, y hechos, así como si existen otros problemas derivados de ello como fuga de capitales e irregularidades por parte de los trabajadores.

También se analizará las causas que pudieran existir entre las variables dependiente e independiente, en este estudio la variable dependiente sería el problema financiero que llegaran a presentar las PYME y la variable independiente la falta de un sistema de control interno en las empresas.

Por ejemplo:

Si no existe un sistema de control interno en las PYME, no se cumplirá el objetivo denominado salvaguarda de los activos, como consecuencia los activos de la empresa se verían perjudicados, haciendo mal uso de ellos como por ejemplo el robo, esta afirmación nos dice como están relacionadas dos variables, el control interno y la salvaguarda de activos; a través de la cual se puede predecir que ocurre con los activos si no existe un control interno en la empresa.

## CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1 GENERALIDADES

A continuación presentaré algunos aspectos contables y administrativos que están alrededor del control interno:

En el artículo “Consideración del fraude dentro de la auditoría de los estados financieros,<sup>1</sup> nos dice que:

De acuerdo con la SAS 82 se mencionan tres factores típicamente identificados para que exista un fraude (ya que éste es intencionado); son:

1. La motivación. Es el deseo de mantener su estilo de vida extravagante.
2. La oportunidad. Se presenta gracias a los controles internos débiles de la empresa.
3. La justificación. Se refiere al proceso que emplean los individuos para explicar su conducta incorrecta.

Cuando todos estos factores están presentes, el riesgo de fraude es alto.

Además señala que existe un factor adicional: El fraude casi siempre deja rastro. Una revisión de los registros contables fraudulentos o de los documentos de desembolsos por gastos, probablemente detectará el fraude.

---

<sup>1</sup> La responsabilidad del auditor de acuerdo con las US GAPP”. Publicado En la Revista Contaduría Pública Julio 2000, escrito por Sr. Bradford Welles, gerente senior de la práctica profesional Deloitte



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

Asimismo, según el SAS 82, los factores de riesgo relacionados con errores derivados de la presentación de información fraudulenta en los estados financieros se pueden clasificar en los siguientes tres grupos:

- ❖ Las características de la gerencia y su influencia sobre el ambiente de control, es decir, las habilidades, presiones, el estilo y la actitud correspondientes al control interno y al proceso de presentar información financiera
- ❖ Las condiciones dentro de la industria, tales como el ambiente reglamentario y económico en el ramo industrial en cuestión.
- ❖ Las características operativas y la estabilidad financiera, es decir, la naturaleza y la complejidad de la entidad y de sus operaciones, situación financiera así como su rentabilidad.

Según la guía 6080 Ayuda para disuadir y detectar el fraude: de las Normas de Auditoría<sup>2</sup>, señala lo siguiente:

“Toda entidad está expuesta al fraude, mismo que tradicionalmente ha estado enfocado a la sustracción de activos o la malversación de los mismos. Sin embargo, recientemente ha llamado la atención como tema novedoso, el fraude en la información financiera. Este último ha adquirido su importancia por la cantidad de casos que se han presentado en empresas públicas. Lo anterior ha originado que se revisen los aspectos de control y sea necesario revisar los factores que inciden en el fraude, así como recomendar los programas para mitigarlo. Este documento proporciona a las entidades una guía sobre los temas que inciden en el fraude, así como las medidas que pueden tomar para prevenir, disuadir y/o detectar el fraude en cualquiera de sus modalidades, incluso el relativo al fraude financiero....

...Es evidente que la administración de la entidad tiene la responsabilidad primaria de establecer sistemas de control apropiados, así como el vigilar que éstos funcionen apropiadamente. Sin embargo la colusión, el seguimiento inapropiado de los asuntos detectados/reportados o el relajamiento en las disciplinas, tendrán un efecto negativo en la prevención del fraude”.

---

<sup>2</sup> Dr. Larry P. Bailey, Ph.D, C.P.A. Dr. Oscar J. Holzmann, Ph.D., traductor 1998-99 (versión en español). Pp-7.05 *Guía de Auditoría Una reexpresión comprensiva de las Normas de Auditoría (SAS), de Testimonios (SSAE), de Servicios de Contabilidad y Revisión (SSARS) y de Control de Calidad (SQCS)*

Es importante destacar y recordar la definición de control interno, el cual se encuentra establecido en el Boletín 3050, Estudio y evaluación del control interno, de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Este boletín define al control interno como "las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Cabe mencionar que el Boletín 6080, Ayuda para prevenir, disuadir y detectar el fraude, de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.; nos dice en su párrafo 5, cuales son:

### **Antecedentes de fraude<sup>3</sup>**

Ciertas entidades tienen niveles significativamente inferiores de malversación de activos, y son menos susceptibles al reporte de información financiera fraudulenta que otras, todo esto debido a que dichas organizaciones toman medidas pro-activas para prevenir o disuadir el fraude. Sólo aquellas organizaciones que toman en serio el riesgo de fraude y llevan a cabo medidas para crear un clima que reduzca su ocurrencia, tienen éxito en la prevención del fraude. Este documento identifica a los participantes clave en el esfuerzo anti-fraude y que son: consejos de administración, comité de auditoría o similar, comisario, administración, auditores internos y externos, y profesionales especializados en prevención y detección de fraude.

### **La Responsabilidad de la administración<sup>4</sup>**

Las administraciones de las entidades podrán desarrollar e implantar algunos de estos programas y controles en respuesta a los riesgos específicos identificados de distorsiones importantes en los estados financieros, debido al fraude. En otros casos, estos programas y controles pueden ser parte de las actividades de administración de riesgos a nivel empresa.

---

<sup>3</sup> Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.: boletín 6080 Ayuda para prevenir, disuadir y detectar el fraude párrafo 5

<sup>4</sup> Op Cit 3 párrafo 6 al 10

La administración es responsable del diseño y la implantación de sistemas y procedimientos para la prevención y detección del fraude y, junto con el consejo de administración u otro órgano de vigilancia, de asegurar una cultura y un entorno que fomenten la honradez y la conducta ética. Sin embargo, debido a las características del fraude, pueden ocurrir distorsiones importantes en los estados financieros, a pesar de la presencia de programas y controles como los que se describen en este documento.

El fraude puede variar desde los robos de menor cuantía por parte de los empleados y comportamiento improductivo, hasta la malversación de activos y el fraude a través de emisión de estados financieros fraudulentos. El fraude importante en los estados financieros puede dar por resultado un efecto adverso significativo en el valor de mercado de la entidad, en su reputación y en su habilidad para lograr objetivos estratégicos. Un número de casos altamente publicitados, han intensificado el conocimiento de los efectos de la emisión de estados financieros fraudulentos, y ha inducido a muchas organizaciones a ser más pro-activas en la aplicación de medidas para prevenir o disuadir su ocurrencia. La malversación de activos, aunque con frecuencia no afecta de manera importante las cifras incluidas en los estados financieros, de alguna manera pueden resultar en pérdidas substanciales si un empleado deshonesto tiene el incentivo y la oportunidad para cometer un fraude.

El riesgo de fraude puede ser reducido por medio de una combinación de medidas y acciones de prevención, disuasión y detección. Sin embargo, el fraude puede ser difícil de detectar porque con frecuencia involucra un encubrimiento a través de la falsificación de documentos o la colusión entre la administración, los empleados, terceras personas o entidades. Por lo tanto, es importante enfatizar la importancia de la prevención del fraude, que podría reducir las oportunidades para cometerlo; y la disuasión, que podría convencer a los individuos para no cometer fraude, debido a la probabilidad de detección y su castigo. Más aún, las medidas de prevención y disuasión son mucho menos costosas que el tiempo y el gasto requeridos para la detección e investigación del fraude.

La administración tiene tanto la responsabilidad como los medios para implantar medidas para reducir la incidencia del fraude. Las disposiciones tomadas por una entidad para prevenir y disuadir el fraude también pueden ayudar a crear un ambiente positivo en el lugar de trabajo, que mejore la habilidad de la entidad para reclutar y retener empleados honestos y de alta calidad.

## Adopción de valores en la entidad y los códigos de ética y de conducta<sup>5</sup>

Las investigaciones al respecto sugieren que la manera más efectiva de implementar medidas para reducir malos manejos, es la de basarlas en un conjunto de valores fundamentales que son adoptados por la entidad. Dichos valores envían un impactante mensaje con respecto a los principios básicos que guían todas las acciones de los empleados. Lo anterior proporciona una plataforma sobre la cual construir códigos de ética y/o de conducta con suficiente detalle, donde se proporcione orientación y guía más específica sobre el comportamiento permitido y el prohibido, con base en las leyes aplicables y los valores de la entidad. La administración necesita claramente articular que todos los empleados están sujetos a rendir cuentas de sus actos dentro de los códigos de ética y conducta de la entidad.

Este documento identifica medidas que la entidad puede implementar para prevenir, disuadir y detectar el fraude. Dichas medidas se analizan en el contexto de tres elementos fundamentales, como sigue:

- a) Crear y mantener una cultura de honestidad y alta ética,
- b) Evaluar los riesgos de fraude e implementar los procesos, procedimientos y controles necesarios para mitigar tales riesgos y reducir las oportunidades para el fraude; y
- c) Desarrollar un proceso apropiado de supervisión.

Aunque todo el equipo administrativo comparte la responsabilidad de implementar y monitorear estas actividades con la supervisión del consejo de administración, es importante que la Dirección General inicie y apoye tales medidas. Sin el soporte activo de la Dirección General, estas medidas tienen menos posibilidad de ser eficaces.

La información presentada en este documento es aplicable generalmente a entidades de todos los tamaños. Sin embargo, es probable que el grado en que ciertos programas y controles son aplicados en entidades más pequeñas, menos complejas, y la formalidad de tales aplicaciones, difiera de los de organizaciones más grandes. Por ejemplo, la administración de una entidad más pequeña (o el

---

<sup>5</sup> Op Cit 3 párrafo 11

dueño de una entidad manejada por el propio dueño), junto con los responsables del proceso de emisión de estados financieros, son responsables de crear una cultura de honestidad y alta ética. La administración es también responsable de implementar un sistema de control interno a la medida de la naturaleza y el tamaño de la entidad, pero las entidades más pequeñas tal vez se den cuenta de que cierto tipo de actividades de control no son relevantes dado el alto grado de participación de la administración y a los controles aplicados por el propietario. Sin embargo, todas las entidades deben dejar suficientemente claro que el comportamiento poco ético o deshonesto no será tolerado.

Es responsabilidad de la entidad crear una cultura de honestidad y alta ética y comunicar con claridad a cada empleado lo que es una conducta aceptable, así como las expectativas que se tienen de él. Tal cultura está fundamentada en un fuerte conjunto de valores básicos (o sistema de valores), que definen para los empleados la manera en que la entidad conduce su negocio. También permite que la entidad desarrolle un marco de ética que abarca (1) emisión de información financiera fraudulenta, (2) malversación o robo de activos, (3) y la corrupción, entre otros temas. Crear una cultura de honestidad y alta ética debe incluir lo siguiente:

- a. Establecimiento del buen ejemplo a seguir, en los altos niveles de la entidad (Tone of the top).
- b. Creación de un ambiente positivo de trabajo.
- c. Contratar y promover empleados apropiados.
- d. Entrenamiento.
- e. Confirmación anual de adherencia al Código de Ética.
- f. Disciplina.

a) Establecimiento del buen ejemplo a seguir en los altos niveles de la entidad (Tone of the top)

Los directores y funcionarios dentro de la entidad son los que establecen el ejemplo a seguir para el comportamiento ético (tone of the top). Investigaciones sobre el desarrollo moral sugieren fuertemente que la honestidad tiene mejor arraigo donde se establece el buen ejemplo. La alta gerencia de una entidad no puede actuar de una manera y esperar que otros dentro de la misma actúen de manera diferente.

En muchos casos, especialmente en grandes organizaciones, es necesario que la alta gerencia se comporte de una manera ética, y que comunique abiertamente sus expectativas respecto al comportamiento ético, porque la mayoría de los empleados no están en posibilidades de observar las acciones de la administración. La alta gerencia debe demostrar a los empleados, a través de hechos y acciones, que el comportamiento deshonesto o poco ético no será tolerado, aun cuando el resultado de la acción beneficie a la entidad. Es más, debe quedar claro que todos los empleados recibirán igual tratamiento, sin importar sus puestos.

Por ejemplo, declaraciones de la administración respecto a la imperante necesidad de cumplir con los objetivos operativos y financieros, pueden causar presiones excesivas que lleven a los empleados a cometer fraude para lograrlos. Establecer metas inalcanzables para empleados les podrá presentar dos alternativas desagradables: fallar o engañar. En contraste, una declaración de la administración que establezca: "Somos agresivos en nuestra manera de alcanzar nuestros objetivos, pero requerimos emitir información financiera veraz en todo momento," les indica claramente a los empleados, que la integridad es un requisito. Un mensaje en este sentido, también lleva implícito que la entidad tiene "tolerancia cero" hacia el comportamiento poco ético, incluyendo la emisión de información financiera fraudulenta.

La piedra angular de un entorno efectivo anti-fraude es una cultura con un sólido sistema de valores, fundamentado en la integridad. Tal sistema de valores se refleja con frecuencia en un código de ética y/o de conducta (los códigos). Estos códigos reflejan los valores fundamentales de la entidad, y proporcionan guía a los empleados en las decisiones que toman durante su día de trabajo. Los códigos pueden incluir temas como la ética, la confidencialidad, conflictos de intereses, propiedad intelectual y fraude. Para que los códigos sean efectivos, éstos deben ser comunicados a todo el personal en una forma entendible. También deben ser desarrollados en una forma participativa y positiva, que dé por resultado que tanto la administración como los empleados hagan suyo su contenido. Finalmente, estos códigos deben estar incluidos en un manual de políticas o en algún documento formal o ubicación (por ejemplo, en

la intranet de la entidad) para su fácil referencia cuando sea necesario. Los altos funcionarios financieros juegan un papel importante en el gobierno corporativo, quienes además de ser miembros del equipo de administración, están ubicados de manera única con capacidad y facultades para asegurar que los intereses de todos los participantes clave de la entidad estén apropiadamente equilibrados, protegidos y preservados.

b) Creación de un ambiente positivo de trabajo

Los resultados de investigaciones indican que las malversaciones ocurren con menos frecuencia cuando los empleados tienen sentimientos positivos respecto a la entidad, que cuando se sienten abusados, amenazados o ignorados. Sin un entorno positivo en el lugar de trabajo, hay más posibilidad de baja moral entre los empleados, situación que puede afectar la actitud del empleado respecto a la comisión de un fraude contra la entidad. Factores que disminuyen el entorno positivo de trabajo y que pueden aumentar el riesgo de fraude incluyen:

- a. La administración no parece mostrar interés o bien no premia el comportamiento apropiado en la entidad. Retroalimentación negativa y falta de reconocimiento en el desempeño del trabajo.
- b. Percepción de inequidades dentro de la entidad.
- c. Dirección autocrática, no participativa.
- d. Baja lealtad hacia la organización o falta de sentimiento de propiedad.
- e. Expectativas presupuestales irracionales o de otros objetivos financieros.
- f. Temor de entregar "malas noticias" a supervisores y/o a la alta gerencia.
- g. Compensación menor que en la competencia.
- h. Entrenamiento deficiente y pocas oportunidades de promoción.
- i. Falta de clara delimitación de responsabilidades en la organización.
- j. Pobres prácticas o métodos de comunicación dentro de la organización.

Con frecuencia el departamento de recursos humanos de la entidad toma parte en la creación de una cultura corporativa y en un clima favorable de trabajo. Los profesionales en recursos humanos son los responsables de implementar iniciativas y programas específicos consistentes con las estrategias de la dirección, que pueden ayudar a mitigar muchos de los factores negativos antes mencionados. Factores que ayudan a mitigar y crear un clima favorable de trabajo y reducen el riesgo de fraude pueden incluir:

- a. Un sistema de reconocimiento y premiación que va de la mano con metas y resultados.
- b. Igualdad de oportunidades en el trabajo.
- c. Orientación hacia el trabajo en equipo y políticas participativas de toma de decisiones.
- d. Programas de compensación profesionalmente administrados.
- e. Programas de entrenamiento administrados profesionalmente y una alta prioridad para el desarrollo de carrera en la entidad.

Los empleados deben estar facultados para contribuir a crear un clima favorable en el trabajo, y de apoyar los valores y los códigos de ética y conducta de la entidad. Se les debe dar la oportunidad para aportar ideas en el desarrollo y actualización de los códigos de ética y conducta de la entidad, para asegurar que son relevantes, claros y justos. Involucrar a los empleados de esta manera puede contribuir efectivamente a la supervisión de estos códigos y a un ambiente de comportamiento ético.

A los empleados se les deben proporcionar los medios para obtener consejo dentro de la entidad, antes de que tomen decisiones que podrían tener implicaciones legales o éticas significativas. También se les debe alentar a que comuniquen sus inquietudes y que se le den los medios para comunicarlas (de manera anónima si lo prefieren), respecto a potenciales violaciones al Código de Ética de la entidad, sin temor a amenazas o castigos. Muchas organizaciones han implementado un proceso que permite que los empleados reporten en forma confidencial, cualquier comportamiento incorrecto o potencial violación a los códigos de ética, conducta o políticas de ética. Por ejemplo, algunas compañías usan un buzón que está direccionado a un funcionario responsable, oficial que vigila posibles casos de fraude, un abogado, auditor interno o algún otro funcionario de confianza responsable de investigar y reportar incidentes de fraude o actos ilegales.

c) Contratar y promover empleados apropiados

Cada empleado tiene un conjunto único de valores y código propio de ética. Cuando enfrentan demasiada presión y una oportunidad de fraude es percibida, algunos empleados se comportarán en forma deshonesto en lugar de evitar el sufrir las consecuencias negativas de un comportamiento deshonesto. El umbral que da comienzo al comportamiento deshonesto variará entre individuos. Para que una entidad tenga éxito en la prevención del fraude, debe tener políticas efectivas que minimicen la posibilidad de contratar o promover personas con bajos niveles de honestidad, especialmente en puestos de confianza.

Los procedimientos proactivos de contratación y promoción podrán incluir:

- a. Llevar a cabo investigaciones sobre los antecedentes de individuos que están bajo la posibilidad para su contratación o promoción a un puesto de confianza.
- b. Verificar los datos de escolaridad, puestos anteriores y referencias personales de los candidatos.
- c. Entrenar periódicamente a todos los empleados sobre los valores y los códigos de ética y conducta de la entidad.
- d. Incorporar en la revisión periódica de desempeño, una evaluación de la manera en que cada individuo ha contribuido a la creación de un clima favorable en el lugar de trabajo, de acuerdo con los valores y los códigos de ética y conducta de la entidad.
- e. Evaluación objetiva y continua del cumplimiento con los valores y los códigos de ética y conducta, atendiendo de manera inmediata los casos de violación al mismo.

#### d) Entrenamiento

Los empleados de nuevo ingreso deben recibir entrenamiento en el momento de su contratación, sobre los valores y los códigos de ética y conducta de la entidad. Dicho entrenamiento debe cubrir en forma explícita, las expectativas para todos los empleados respecto a:

- a. Su obligación de reportar ciertos asuntos;
- b. Una lista del tipo de asuntos, incluyendo el fraude real o bajo sospecha, que deben ser comunicados junto con ejemplos específicos; y
- c. Información sobre la manera de reportar tales asuntos.

También debe haber una afirmación por parte de la alta gerencia respecto a las expectativas de los empleados y las responsabilidades de comunicación. El entrenamiento debe incluir un elemento de "conciencia de fraude" que aunque positivo, enfatice que el fraude puede ser sumamente costoso (y dañino en otros aspectos) para la entidad y sus empleados.

Además del entrenamiento inmediato a la contratación, los empleados deben recibir periódicamente cursos de repaso. Algunas organizaciones podrían considerar entrenamiento continuo para ciertos puestos, como por ejemplo, funcionarios del área de compras o con responsabilidades en la emisión de reportes financieros. El entrenamiento debe ser específico para el nivel de empleado dentro de la entidad, ubicación geográfica y responsabilidades asignadas. Por ejemplo, el entrenamiento para el personal a nivel gerencial normalmente será diferente al de empleados sin responsabilidades de supervisión, y el entrenamiento para el personal del área de compras será diferente al entrenamiento para agentes de ventas.

#### e) Confirmación anual de adherencia al código de ética y/o de conducta

La administración debe establecer con toda claridad que todo empleado será responsable de actuar dentro de los códigos de ética y/o de conducta de la entidad. Todos los empleados de nivel gerencial y de funciones financieras, así como otros empleados en áreas que pueden estar expuestos al comportamiento poco ético (por ejemplo, compras, ventas y comercialización), deben firmar una declaración de adherencia al Código de Ética y de Conducta por lo menos una vez al año.

El requerimiento periódico de confirmación de responsabilidades no sólo reforzará la política, sino que también podrá disuadir a ciertos individuos que de otra manera podrían cometer fraudes y otras violaciones, y tal vez identifique problemas antes de que se vuelvan significativos.

Estas confirmaciones podrían incluir declaraciones de que el individuo reconoce las expectativas de la entidad, que ha cumplido con los códigos de ética y conducta y que no tiene conocimiento de ninguna violación al mismo, aparte de los que el individuo lista en su respuesta. Aunque la gente de bajo perfil de integridad no dude en firmar una confirmación falsa, la mayoría no querrá hacer una declaración falsa por escrito. Es más probable que la gente honesta firme sus confirmaciones, revelando lo que saben (incluyendo cualquier conflicto de intereses o excepción personal a los códigos de ética y conducta). El seguimiento dado por los auditores internos u otros órganos competentes, en relación con los que no contestan, puede llevar al descubrimiento de asuntos importantes.

#### f) Disciplina

La manera en que la entidad reacciona ante incidentes de sospecha de fraude puede mandar un fuerte mensaje a toda la entidad, ayudando así a reducir el número de ocurrencias en el futuro. Las siguientes acciones se deben tomar en respuesta a un incidente de fraude:

- a. Una investigación a fondo del incidente.
- b. Acciones apropiadas y consistentes en contra de los perpetradores.
- c. Los controles relevantes deben ser evaluados y mejorados.
- d. Un renovado esfuerzo de comunicación y entrenamiento para reforzar los valores, los códigos de ética y conducta y las expectativas de la entidad.

Las expectativas respecto a las consecuencias de cometer un fraude deben ser comunicadas con claridad a toda la entidad. Por ejemplo, una declaración por parte de la dirección en el sentido de que acciones deshonestas no serán toleradas y que los violadores serán despedidos y referidos a las autoridades competentes, establece claramente las consecuencias, y puede servir de freno valioso para cualquier malversación. Si los ilícitos ocurren y un empleado es disciplinado, puede ser provechoso que ese hecho sea notificado a los empleados por escrito, ya sea en el órgano regular de comunicación de la entidad o en un mensaje específico, teniendo

cuidado de no mencionar nombres. El ver que otros han sido disciplinados por un acto ilícito puede ser un freno efectivo, al aumentar la percepción de que los violadores serán atrapados y castigados. También puede demostrar que la entidad está comprometida a un entorno de integridad y altas normas de conducta ética.

### **Evaluación de los procesos y controles en contra del fraude<sup>6</sup>**

Ni reportes financieros fraudulentos, ni malversaciones de activos pueden ocurrir sin que se perciba la oportunidad para cometer y encubrir el hecho. Las organizaciones deben ser proactivas para reducir las oportunidades de fraude al:

- a) Identificar y medir los riesgos de fraude,
- b) Tomar pasos para mitigar los riesgos de fraude identificados, y
- c) Implantar y monitorear controles internos apropiados de prevención y detección, y otras medidas de disuasión.

#### a) Identificación y medición de los riesgos de fraude

La administración tiene la responsabilidad directa de establecer y supervisar todos los aspectos relacionados con actividades de evaluación y prevención de fraude dentro de la entidad. Con frecuencia, los riesgos de fraude están incluidos como parte del programa empresarial de administración de riesgos, aunque sean vistos en forma por separado. El proceso de evaluación del riesgo de fraude debe considerar la vulnerabilidad de la entidad ante la actividad fraudulenta (reportes financieros fraudulentos, malversación de activos y corrupción), y si ésta podría resultar en una distorsión importante en los estados financieros, o bien en una pérdida material para la entidad. Al identificar los riesgos de fraude, la entidad debe considerar las características organizacionales, de la industria y las específicas del país, que ejercen influencia sobre el riesgo de fraude.

La naturaleza y amplitud de las actividades de evaluación del riesgo de fraude de la dirección deben ir de acuerdo con el tamaño de la entidad y la complejidad de sus operaciones. Por ejemplo, es probable que el proceso de evaluación de riesgo sea menos formal y menos estructurado en entidades más pequeñas. Sin embargo, la administración debe reconocer que el fraude puede ocurrir en organizaciones de cualquier tamaño o tipo, y que casi cualquier empleado puede ser capaz de cometer un fraude dadas ciertas circunstancias favorables. En consecuencia, la dirección debe desarrollar una elevada "conciencia de fraude" y un programa adecuado de

---

<sup>6</sup> Op Cit 3 párrafo 34

administración de riesgo de fraude, con supervisión por parte del consejo de administración, del comité de auditoría u órgano similar.

b) Mitigar los riesgos de fraude

Podrá ser posible reducir o eliminar ciertos riesgos de fraude haciendo cambios en las actividades y procedimientos de la entidad. La entidad podrá optar por vender ciertos segmentos de sus operaciones, suspender sus negocios en ciertas localidades o reorganizar sus procesos de negocios para eliminar riesgos inaceptables. Por ejemplo, el riesgo de malversación de fondos puede ser reducido implantando un sistema de centralización de fondos para recibir pagos en un solo banco, en lugar de recibir dinero en todas las ubicaciones de la entidad. El riesgo de corrupción puede ser reducido monitoreando muy de cerca los procesos de compra. El riesgo de fraude en los estados financieros se puede reducir implementando el uso de centros de servicios compartidos, que proporcionen servicios contables a varios segmentos, afiliadas, o a ciertas localidades geográficas de las operaciones de la entidad. Un centro de servicios compartidos puede ser menos vulnerable a la influencia del gerente local de operaciones, y es posible que se implanten medidas más extensas de detección de fraude con mayor efectividad.

c) Implantar y supervisar controles internos apropiados

Algunos riesgos son inherentes al entorno de la entidad, pero la mayoría puede ser enfrentada con un sistema adecuado de control interno. Una vez que se ha hecho la valoración del riesgo de fraude, la entidad puede identificar los procesos, controles y otros procedimientos necesarios para mitigar los riesgos identificados. Un control interno efectivo incluirá un entorno de control interno adecuadamente desarrollado, un sistema de información efectivo y seguro, así como actividades de control y supervisión apropiadas. Dada la importancia que tiene la tecnología de la información en el soporte de las operaciones y en el procesamiento de transacciones, la administración también necesita implementar y mantener controles apropiados, ya sea automatizado o manual, sobre la información generada por computadora.

En especial, la administración debe evaluar si se han implantado los controles internos apropiados, en las áreas que la dirección ha identificado como de riesgo de actividad fraudulenta, así como el establecimiento de controles sobre el proceso de emisión de información financiera. Debido a que el proceso de emisión de información financiera fraudulento puede iniciar en un periodo intermedio, la administración también debe evaluar lo apropiado de los controles internos sobre reportes financieros intermedios.

La emisión de información financiera fraudulenta a los altos niveles de la administración típicamente involucra la violación de los controles internos dentro del proceso de emisión de información financiera. En vista de que la alta gerencia tiene la capacidad de anular los controles, o de influenciar a otros a perpetrar o encubrir un fraude, la necesidad de un fuerte sistema de valores y una cultura ética de emisión de información financiera se hace cada vez más importante. Lo anterior ayuda a crear un entorno en que otros empleados no aceptarán participar en la comisión de un fraude y usarán los procedimientos establecidos para reportar cualquier invitación a cometer un ilícito. La posibilidad de violación de los controles por parte de la alta gerencia, también aumenta la necesidad de establecer medidas apropiadas de supervisión por parte del consejo de administración, del comité de auditoría u órgano de vigilancia semejante.

La emisión de información financiera fraudulenta a niveles inferiores de la administración o de empleados, puede ser frenado, disuadido o detectado por medio de controles apropiados de monitoreo, como por ejemplo, requerir que gerentes del más alto nivel supervisen y evalúen los resultados financieros reportados por unidades individuales de operación o subsidiarias. Fluctuaciones inusuales en los resultados de unidades de operación y/o subsidiarias, o desviaciones significativas respecto de las fluctuaciones esperadas, podrán indicar alguna manipulación potencial por los gerentes o el personal de unidades departamentales o de operación.

## Desarrollando un proceso apropiado de supervisión<sup>7</sup>

Para prevenir o detectar efectivamente el fraude, la entidad debe tener implantada una función apropiada de supervisión. La supervisión puede ser de variadas formas y realizada por muchos dentro y fuera de la entidad, bajo la vigilancia global del comité de auditoría u otro órgano de vigilancia semejante.

Algunos de los elementos internos y externos que intervienen en el proceso de supervisión son:

- a) Consejo de administración, comité de auditoría u órgano de vigilancia semejante.
- b) Dirección.
- c) Comisarios.
- d) Auditores internos.
- e) Auditores externos.
- f) Profesionales especializados en detección y prevención de fraudes.

a) Consejo de administración, comité de auditoría u órgano de vigilancia semejante

El comité de auditoría u órgano de vigilancia semejante debe evaluar la identificación de los riesgos de fraude presentada por la dirección, así como la implantación de medidas anti-fraude, y la creación de un apropiado buen ejemplo. Una supervisión activa por el comité de auditoría puede ayudar a reforzar el compromiso de la dirección de crear una cultura de "cero tolerancia" al fraude. El comité de auditoría de la entidad también debe asegurar que la alta gerencia (en especial el director general) implante medidas adecuadas de disuasión y prevención que protejan a los inversionistas, empleados y demás colaboradores.

---

<sup>7</sup> Op Cit 3 párrafo 42

La evaluación y supervisión del comité de auditoría no sólo asegura que el alto mando cumpla con su responsabilidad, sino que también puede servir para disuadir a los altos funcionarios de involucrarse en una actividad fraudulenta; es decir, asegurar que se ha creado un entorno por medio del cual, cualquier intento por parte de la alta dirección, de involucrar a empleados en la comisión o encubrimiento de fraude, daría lugar a un pronto reporte de parte de tales empleados a la persona apropiada, incluido el comité de auditoría u órgano similar de vigilancia.

El comité de auditoría también desempeña un importante papel ayudando al consejo de administración a cumplir sus funciones de supervisión respecto del proceso de emisión de información financiera de la entidad y al sistema de control interno. Al ejercer esta responsabilidad de supervisión, el comité de auditoría debe considerar la posibilidad de la dirección para anular controles o ejercer influencia inapropiada sobre el proceso de emisión de información financiera. Por ejemplo, el comité puede obtener de los auditores internos y externos, sus puntos de vista respecto a la participación de la alta gerencia en el proceso de emisión de información financiera, y en especial, la habilidad de la alta gerencia para anular y/o modificar la información procesada por el sistema de emisión de información financiera de la entidad (por ejemplo, la posibilidad por parte de la dirección u otros, para registrar asientos contables inusuales). El comité de auditoría también podrá revisar la razonabilidad de la información reportada por la entidad, comparándola con resultados anteriores, pronosticados, con empresas similares o promedios de la industria. Además, la información recibida en comunicaciones de auditores externos puede ayudar al comité de auditoría en su evaluación del control interno de la entidad, y para determinar el riesgo potencial de emisión de información financiera fraudulenta.

Como parte de su responsabilidad de supervisión, el comité de auditoría debe alentar a la alta gerencia a proporcionar un mecanismo por medio del cual se puedan reportar inquietudes respecto a conducta poco ética, fraude real o bajo sospecha, o violaciones al código de ética y/o conducta, o a la política de ética de la entidad. Posteriormente, el comité podrá recibir reportes periódicos que describan la naturaleza, estado y solución final de cualquier fraude o conducta poco ética. Un resumen de la actividad, seguimiento o solución, también debe ser proporcionado al pleno del consejo de administración u órgano de vigilancia.

Si la alta gerencia está involucrada en un fraude, es probable que los niveles inferiores de la administración estén conscientes de ello, por lo tanto, el consejo de administración, el comité de auditoría o el órgano de vigilancia, deben considerar

el establecimiento de una línea abierta de comunicación con miembros de la administración a uno o dos niveles por debajo de la dirección general, para que comuniquen el fraude o sospecha de fraude al consejo de administración u órgano de vigilancia. Usualmente, el comité de auditoría u órgano de vigilancia tiene la capacidad y la autoridad para investigar cualquier sospecha de actividades de malversación que son presentadas a su atención. Es deseable que el órgano de vigilancia tenga las facultades para poder investigar cualquier asunto dentro del alcance de sus responsabilidades, y de contratar consejeros profesionales en materia legal, contable o de otra naturaleza, con facultades para asesorar al comité y prestar ayuda en sus investigaciones.

Todos los miembros de comités de auditoría u órganos de vigilancia deben conocer de finanzas, y cada comité debe tener por lo menos un experto en dicha materia. El experto en finanzas debe poseer:

- a. Un entendimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados y de las normas de auditoría generalmente aceptadas. Dicho entendimiento puede estar basado en estudios profesionales o en la experiencia. Es importante que algún miembro del comité de auditoría haya tenido experiencia de trabajo en la aplicación de dichos principios y normas.
- b. Experiencia en la preparación y/o auditoría de estados financieros de una entidad de tamaño, alcance y complejidad similar a la entidad en cuyo consejo sirve como miembro del comité de auditoría. La experiencia sería generalmente como director general, contador general, contralor o auditor de una entidad similar. Esta experiencia proporcionará el entendimiento necesario del entorno en el que se producen los estados financieros del emisor. También contribuirá a un mejor entendimiento de sus funciones, por ejemplo, en las estimaciones contables apropiadas, el registro de reservas y provisiones, y lo que es necesario para mantener un buen ambiente de control interno.
- c. Experiencia en el gobierno interno y procedimientos de un comité de auditoría, obtenida ya sea como miembro de un comité de auditoría, como gerente corporativo responsable ante comités de auditoría o como auditor externo responsable de reportar sobre la ejecución y resultados de auditorías anuales.

## b) Dirección

La alta gerencia es responsable de supervisar las actividades llevadas a cabo por los empleados, y lo hace típicamente, implantando y monitoreando procesos y controles como los que se han discutido anteriormente. Sin embargo, la dirección también puede iniciar, participar, o dirigir, la comisión y encubrimiento de un acto fraudulento. En consecuencia, el comité de auditoría u órgano de vigilancia tiene la responsabilidad de supervisar las actividades de la alta gerencia y de considerar el riesgo de emisión de información financiera fraudulenta que involucra la anulación de controles internos o la colusión.

## c) El comisario

De conformidad con la Ley General de Sociedades Mercantiles, se hace imprescindible tratar el impacto que tiene la función del comisario en la vigilancia de las sociedades mercantiles, así como del consejo de vigilancia en el caso de sociedades de responsabilidad limitada, aunque en este último caso, la ley relativa no establece la existencia obligatoria de dicho órgano, sino que lo menciona como una opción a establecerse en el contrato social de la misma.

La existencia de la figura del (los) comisario (s) en nuestra legislación mercantil como el responsable de la vigilancia de las sociedades, la cual le confiere facultades y obligaciones, dentro de las que destacan; la de exigir a los administradores la emisión de información mensual que incluya por lo menos un estado de situación financiera y un estado de resultados, el realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarios, con el propósito de efectuar la vigilancia de las operaciones que la ley les impone, para así poder rendir su dictamen anual a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, respecto de la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el consejo de administración o administrador general único a la asamblea de accionistas para su aprobación, el comisario desempeña un papel importante en la vigilancia de las Sociedades.

Resulta evidente que la información financiera sobre la cual el (los) comisario (s) deben afirmar que es veraz ante la asamblea de accionistas, conlleva una alta responsabilidad que requiere un proceso de análisis y revisión, así como de un alto grado de calificación y aptitudes profesionales, que convenientemente deben recaer en un Contador Público con los conocimientos técnicos suficientes acordes a la responsabilidad que implica tal función.

Por lo señalado en los párrafos precedentes, se hace necesario que el (los) comisario (s) mantenga (n) una comunicación constante y permanente con los auditores internos y la administración, a efectos de prevenir situaciones de malversación de activos, así como con los auditores externos a fin de coadyuvar y/o participar en actividades tendientes a prevenir situaciones vulnerables que pudiesen facilitar la emisión de información financiera fraudulenta, ya que en este último caso, de presentarse, ya no permitiría afirmar que dicha información financiera es veraz.

Por otra parte, es conveniente que la función de comisario esté encomendada a un profesional experto en temas financieros, de control y con conocimientos técnicos contables, para que pueda ejercer a plenitud sus funciones. Regularmente, esta función puede ser llevada a cabo por el auditor externo, quien de manera natural tiene acceso a los registros, controles e información financiera; asimismo, cuenta con los conocimientos apropiados para ejecutar esta función. Otros profesionales afines al Contador Público, o bien que tienen experiencia en este campo pueden también efectuar esta función sin menoscabo de su efectividad. Es evidente que no es recomendable el que otros terceros sin la experiencia ni los conocimientos en materia de reportes financieros, controles y principios contables, realicen la función de comisario, debido a lo complejo y a la alta responsabilidad que esta actividad conlleva

#### d) Auditores Internos

Un eficaz equipo de auditoría interna puede ser sumamente útil en la realización de aspectos de la función de supervisión. Sus conocimientos de la entidad podrán permitirles que identifiquen indicadores que pudieran sugerir que se ha cometido un fraude. Las Normas para la Práctica Profesional de Auditoría Interna emitidas por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América (Normas IIA en inglés) indican lo siguiente: "El auditor interno debe tener conocimientos suficientes para identificar los indicadores del fraude, mas no se espera que tenga la pericia de una persona cuya responsabilidad primaria es la detección e investigación del fraude".

Los auditores internos también tienen la oportunidad de evaluar los riesgos de fraude y los controles, así como recomendar acciones para mitigar riesgos y mejorar controles. Específicamente, las Normas del IIA requieren que el auditor interno valore los riesgos enfrentados por las organizaciones. La evaluación de riesgos servirá de base para los planes de auditoría que serán trazados y contra los cuales se medirán los controles internos. Las Normas del IIA requieren que el plan de auditoría sea presentado a, y aprobado por, el comité de auditoría u órgano de vigilancia. El trabajo

terminado como resultado del plan de auditoría proporciona la seguridad en la que descansa la aseveración de la dirección respecto a controles.

Las auditorías internas pueden ser medidas tanto de detección como de disuasión. Los auditores internos pueden asistir en la disuasión de fraude, examinando y evaluando la suficiencia y la efectividad del sistema de control interno, en proporción al grado de exposición potencial o los riesgos en los diferentes segmentos operativos de la entidad. Al llevar a cabo esta responsabilidad, los auditores internos deben determinar, por ejemplo, sí:

- a. El entorno de la organización fomenta una conciencia de control.
- b. Se fijan metas y objetivos realistas para la organización.
- c. Existen políticas escritas (por ejemplo, un código de ética o de conducta) que describen actividades prohibidas, y las acciones requeridas cuando se descubren violaciones.
- d. Se establecen políticas apropiadas de autorización para transacciones.
- e. Se efectúa el desarrollo de políticas, prácticas, procedimientos, reportes, y otros mecanismos para monitorear actividades y salvaguardar activos, especialmente en áreas de alto riesgo.
- f. Los canales de comunicación le proporcionan adecuada y confiable información a la dirección.
- g. Es necesario hacer recomendaciones para el establecimiento de controles que mantengan una adecuada relación costo beneficio para disuadir actos de fraude.

Los auditores internos podrán conducir una auditoría proactiva para buscar corrupción, malversación de activos y fraude en los estados financieros. Esto podrá incluir el uso de técnicas de auditoría asistidas por computadora, para detectar tipos particulares de fraude. Los auditores internos también pueden utilizar procedimientos analíticos y otros, para aislar anomalías y realizar revisiones detalladas de cuentas de alto riesgo y/o transacciones para identificar fraudes potenciales en los estados financieros. Los auditores internos deben tener una línea de comunicación independiente y directa a los comités de auditoría u órgano de vigilancia, que les facilite expresar cualquier inquietud respecto al compromiso de la dirección con los

controles internos apropiados, o para reportar sospechas de fraude que involucren a la administración.

e) Auditores externos

Los auditores externos pueden coadyuvar con la administración y el consejo de administración o comité de auditoría mediante la evaluación de los procesos establecidos para la identificación y medición, así como a las acciones que se derivan de los riesgos de fraude. El consejo de administración o comité de auditoría debe mantener un diálogo abierto y continuo con sus auditores externos acerca de los procesos de administración del riesgo y del sistema de control interno. El mencionado diálogo debe incluir discusiones y comentarios acerca de la susceptibilidad de la existencia de fraude en la emisión de información financiera o malversación de activos.

f) Profesionales especializados en detección y prevención de fraude

Los profesionales especializados en detección y prevención de fraude podrán prestar asistencia directamente al comité de auditoría, al consejo de administración u otro órgano de vigilancia respecto del proceso de supervisión directamente o como parte de un equipo de auditores internos o auditores externos. Estos profesionales pueden proporcionar amplios conocimientos y experiencia sobre el tema cuando no estén disponibles dentro de una corporación. Asimismo, pueden proporcionar aportaciones más objetivas sobre las evaluaciones de la dirección con respecto al riesgo de fraude, especialmente el fraude que involucra a los altos funcionarios, como es el fraude en estados financieros y el desarrollo de controles apropiados anti-fraude que son menos vulnerables a la anulación por parte de la administración. También pueden asistir al comité de auditoría y/o al consejo de administración en la evaluación del riesgo de fraude, y en las medidas de prevención de fraude, implementadas por la dirección. Los profesionales especializados en detección y prevención de fraude también conducen exámenes para resolver alegatos o sospechas de fraude, reportando ya sea a un nivel apropiado de la alta gerencia, al comité de auditoría, consejos de administración u otro órgano de vigilancia, dependiendo de la naturaleza de la violación y el nivel del personal involucrado.

## Registro Contable

Los asientos de diario son:

- ❖ El registro de una transacción donde los cargos son iguales a los créditos.
- ❖ Normalmente incluyen una fecha y una explicación de la transacción.
- ❖ Los asientos que nos interesan son aquellos no generados por las transacciones diarias sino por las transacciones de fin de mes y las transacciones excepcionales.

Son importantes los asientos de diario, porque ahí podemos detectar que:

- ❖ El fraude a menudo involucra la manipulación del proceso de informes financieros registrando asientos de diario no autorizados o inapropiados.
- ❖ Esto puede ser durante el período bajo auditoría o al final del período.
- ❖ Por tanto, probamos los asientos de diario para mitigar el riesgo de un error material en los estados financieros.

Además, podemos obtener una comprensión del proceso de informes financieros de la entidad y los controles sobre los asientos de diario y otros ajustes.

También se debe evaluar el diseño de esos controles y determinar si han sido implementados.

Cabe mencionar que se debe indagar con las personas involucradas en el proceso de informes financieros sobre actividad inusual o inapropiada que se relacione con el procesamiento de asientos de diario y otros ajustes.

De esta forma podemos obtener la evaluación del riesgo de error material debido a fraude, en el caso de que se de.

Los controles que han sido implementados sobre los asientos de diario y otros ajustes.

El proceso de informes financieros de la entidad y la naturaleza de la evidencia que puede obtenerse.

Las características de los asientos de diario fraudulentos u otros ajustes. A menudo tienen características únicas que los identifican.

Debemos de tener en cuenta que los asientos de diario y otros ajustes procesados fuera del curso normal de negocio, nos pueden ayudar a darnos cuenta de lo que esta sucediendo y por el porque las cosas no marchan de manera correcta.

## 2.1.2 ANTECEDENTES DE CONTROL INTERNO

En términos jurídicos “El Código de Comercio” de vigencia federal en México, menciona en su artículo 33 la obligación de establecer “sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión del registro de operaciones, para la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes”

Para estos fines es recomendable:

1. Identificar operaciones individuales y sus características, así como contar con los documentos comprobatorios originales.
2. Seguir las operaciones individuales a las acumulaciones que den como resultado las cifras finales de las cuentas.
3. Preparar los estados financieros que incluyan la información financiera del negocio.
4. Permitir conectar las cifras de los estados financieros, así como también la acumulación de las cuentas sin dejar de lado las operaciones

Según Rodrigo Estupiñán Gaytan en su libro Control Interno y Fraudes con base en los ciclos de transacciones, Análisis de informe COSO<sup>8</sup>, define al control interno como:

“Un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres categorías de objetivos:

1. Efectividad y eficacia de las operaciones.
2. Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y las regulaciones aplicables ”

---

<sup>8</sup> Rodrigo Estupiñán Gaytan Control interno y fraudes con base en los ciclos de transacciones, Análisis de informes COSO Análisis de informe COSO, eco ediciones 2002 con la colaboración de Miguel Ángel Cano.

Evolución reciente del Control Interno (COSO)<sup>9</sup>.

Año	CONCEPTO
1970 A mediados de los 70s	Investigación del “Escándalo Watergate”
1977	Ley de prácticas de corrupción extranjeras (Foreign Corrupt Practices Act- FCPA)
Inicios -1980s	Incrementó el enfoque en Control Interno y cumplimiento
1985	Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos (Treadway Commission)
1992	Publicación del Marco Integrado de Control Interno-COSO
1990s – 2000	Continúa el enfoque en Controles Internos, Riesgos Administrativos y responsabilidades (Blue Ribbon Commission, Competency Framework Interinternal Audit, Others)
2002	Ley Sarbanes-Oxley

Se puede observar que las definiciones de Control Interno desde el punto de vista de COSO que se encuentra en el libro de Rodrigo Estupiñán con la del curso de Deloitte son muy parecidas:

COSO define el control interno como “un proceso realizado por la dirección, la gerencia y el personal de una entidad diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de los objetivos de la organización:

<sup>9</sup> Fuente: Esta información fue tomada de un curso impartido en Deloitte por la Gerente Tamara Miramontes

Los tres objetivos principales que tiene el Control Interno son:

- ❖ Promover eficiencia y eficacia en las operaciones
- ❖ Asegurar confiabilidad en la información financiera
- ❖ Lograr el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.”

Importancia del Control Interno

La efectividad del control interno depende del funcionamiento efectivo de todos los componentes para proveer la certeza del logro de los objetivos, y para ello se requiere del funcionamiento en conjunto de los componentes el control interno.

Objetivos de Control Interno:

Operacional

- ❖ Promover eficiencia y eficacia en las operaciones a través de los procesos estandarizados.
- ❖ Asegurar la salvaguarda de los activos a través de las actividades de control

Financiero

- ❖ Promover la integridad de los datos en la toma de decisiones del negocio.
- ❖ Asistir en la prevención y detección de fraudes a través de la creación de un rastro de evidencia auditable.

De Cumplimiento

- ❖ Ayudar a mantener el cumplimiento con las leyes y regulaciones a través de un monitoreo periódico

## Componentes de Control Interno

De acuerdo a COSO el Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma en que la administración maneja al ente, los cuales son:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo

### 1.- Ambiente de control.

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

- Factores que afectan el ambiente de control:
  - Integridad y valores éticos. Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se esperan de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades.
  - Compromiso hacia la competencia (habilidades y conocimientos). Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.
  - Comité Directivo y Comité de Auditoría. Sus miembros deben contar con experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las decisiones adecuadas.

- Estilo operativo y filosofía de la administración. Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información financiera y los principios y los criterios contables.
- Estructura organizacional. Responde a la naturaleza, objetivos y necesidades del negocio.
- Asignación de autoridad y responsabilidad. Delegación de autoridad y asignación de responsabilidades apropiadas.
- Políticas y prácticas de recursos humanos. Personal capacitado, motivado y comprometido.
- El tamaño de la entidad, que puede afectar:
  - El grado de formalidad.
  - La velocidad a la que la comunicación de políticas y prácticas ocurre.
- Las implicaciones de las diferencias entre unidades operativas foráneas o domésticas y/u otras subsidiarias en relación con el estilo administrativo.

## 2.- Evaluación de riesgos.

A continuación se analizarán los mecanismos establecidos para identificar, analizar y administrar riesgos relacionados con varias actividades en las que la entidad está involucrada y que pueden impedir el logro de los objetivos.

- Identificación de riesgos: es un proceso generalmente integrado con el proceso de planeación.
- Evaluación de riesgos: proceso que consiste en determinar la importancia, evaluar la frecuencia con que ocurren y considerar las acciones administrativas.
- Cambios administrativos: toda entidad debe tener un proceso, formal o informal, que identifique las condiciones que tienen efecto significativo sobre la habilidad para lograr los objetivos.

3.- Actividades de control Son políticas, procedimientos y prácticas establecidas para asegurar que sus objetivos de negocio se logren y que las estrategias para mitigar riesgos son ejecutadas.

4.- Información y comunicación. Sistemas que permiten al personal de la entidad capturar e intercambiar información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

- Consideraciones respecto a la información:
  - Información financiera y no financiera, desarrollada por fuentes internas y externas, es relevante para lograr todas las categorías de objetivos.
  - Los sistemas de información, manuales y automatizados, son utilizados para procesar información externa o interna.

5.- Monitoreo. Es el proceso de evaluar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo.

Se refiere a la evaluación de la calidad de los controles internos, así como el monitoreo oportuno de la operación de dichos controles, la cual permitirá tomar medidas correctivas.

COSO es aplicable a las grandes empresas y también a las PYME, haciendo algunas consideraciones para éstas al implementar el COSO.

## Otras definiciones del Control Interno

### Estudio y evaluación del Control Interno

El comité de procedimientos de auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados sostiene: El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio, lo que para efectos de esta investigación sería dentro de la PYME, para salvaguardar sus bienes. Verificando la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollando la eficiencia de las operaciones y fomentando la adhesión a las políticas administrativas.

Según la Guía de Auditoría<sup>10</sup>, nos encontramos con que:

La naturaleza del control interno cumple con la segunda Norma de la Ejecución del trabajo que requiere que se obtenga una comprensión suficiente de control interno para planear auditoría, la cual se asemeja con la SAS 55 la cual describe al control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia, u otro personal de la entidad diseñado para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de acuerdo a:

- ❖ Confiabilidad de la presentación de información financiera
- ❖ Eficiencia y eficacia de las operaciones
- ❖ Cumplimiento de las leyes.

Una vez establecidos los objetivos, la gerencia debe de establecer el proceso que estimule su cumplimiento y logro por parte de los empleados. Por consiguiente los cinco componentes críticos para el éxito del procedimiento del control interno son:

1. Ambiente de control
2. Evaluación del riesgo
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Vigilancia

---

<sup>10</sup> ídem página 7

También las SAS 55 tienen un apartado para la Aplicación de conceptos de Control Interno a Entidades Pequeñas y medianas:

El Control Interno ayuda a la elaboración de los estados financieros ya que ahí se puede observar si se está cumpliendo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. En el caso de una pequeña y mediana empresa la situación para cumplir con los objetivos es diferente.

Ambiente de control: Las políticas y procedimientos se transmiten oralmente, es decir no hay manuales y por lo tanto la segregación de funciones no es la idónea.

Evaluación de riesgo esta relacionado con la preparación de los estados financieros puede que sea menos formal, en este caso generalmente los dueños son los que conocen la operación.

Actividades de control regularmente es reducido el número de personas que participan en esta actividad.

Información y Comunicación. Casi siempre es limitada la documentación de los sistemas de información y además no es muy formal, es decir no existen manuales de contabilidad.

Vigilancia. Se lleva a cabo en sus controles internos y en su funcionamiento.

También se deben tomar en cuenta:

La organización y las características del cliente como propietario

La naturaleza del negocio del cliente

La diversidad y complejidad de las actividades del cliente.

Los métodos de procesamiento de datos empleados por el cliente para transmitir, procesar, mantener y tener acceso a la información.

Por otra parte las Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar en el boletín 3050 apéndice IV, señala la aplicación de los elementos de control interno en entidades pequeñas, que serán tratados posteriormente.

De acuerdo con Luís Felipe Pérez Toraño<sup>11</sup> en su libro *Auditoría de Estados Financieros Teoría y Práctica*, tenemos que:

“El control interno de un negocio es el sistema de su organización, los procedimientos que tiene implantados sin dejar de lado el personal con el que cuenta, debe de existir una estructura coordinada para lograr cuatro objetivos principales:

- a) Obtener información financiera correcta y segura.
- b) Proteger los negocios del cliente
- c) Promover la eficiencia operativa
- d) Procurar la adhesión a las políticas prescritas por la dirección

Un sistema de Control Interno incluye todas las medidas mediante las cuales la administración de una empresa controla sus recursos. Estas están ideadas para descubrir errores, desperdicios, ineficiencia desviaciones de políticas establecidas y fraude.”

De acuerdo al libro de Control Interno escrito por José Alberto Shuster<sup>12</sup>, encontramos que “el Sistema de Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas”

A continuación quiero dar una definición del control interno personal para la PYME:

El Control Interno es un plan coordinado entre la contabilidad y los procedimientos establecidos de tal suerte que los dueños de la PYME puedan depender de estos elementos para obtener información confiable y de esta forma también proteger sus activos. Sin dejar de lado una eficiencia operativa y la adhesión a las políticas.

---

<sup>11</sup> Perez Toraño Luis Felipe Auditora de Estados Financieros Teoría y Práctica Méxio Mc Graww-Hill Interamericana 1992.

<sup>12</sup> José Alberto Shuster Control Interno Ediciones Machi 1993.

### 2.1.3 OBJETIVOS BÁSICOS Y GENERALES DEL CONTROL INTERNO

La extensión de una prueba de auditoría depende de la certeza de que los procedimientos aplicados por el cliente dan la seguridad razonable de que se cumplen los objetivos de control interno; y de acuerdo a esto poder diseñar los programas de trabajo de auditoría<sup>13</sup>, es por esto que a continuación se mencionan:

#### Los Objetivos Básicos son:

1. "La protección de activos de la empresa. Es indiscutible que debe haber políticas claras y específicas que determinen el buen cuidado y alta protección y administración de los activos, por ejemplo: en los flujos de fondos, en las cuentas y documentos por cobrar, los inventarios, los inmuebles, la maquinaria y equipo, etc. Las políticas tendrán una óptima eficiencia en la operación siempre y cuando se respeten.
2. La obtención de información financiera veraz y oportuna. La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño sucedido; el cómo se encuentra la entidad en la actualidad, y una base fundamental para tomar decisiones que garanticen su bienestar futuro. La información dirá que tan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y que tan eficiente y eficaz ha sido la operación. Una entidad sin buena información hace endeble su existencia y subsistencia.
3. La promoción de la eficiencia operativa en el negocio. Las políticas y disposiciones instauradas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar con eficiencia, y de esta forma optimizar los recursos para ser eficientes.
4. Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa. El contar con sólidas y bien estructuradas políticas –respetables y respetadas- permitirá una administración y operación ordenada, sana y con guías que normarán orientarán y regularán la actuación.

---

<sup>13</sup> Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP de 1990. Control Interno por objetivos y ciclos de transacciones y el muestreo estadístico en la Auditoría.

**Los Objetivos Generales son:**

- a) **Objetivos del sistema contable.** Que cuente con métodos y registros que identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración; que describan oportunamente todas las transacciones para su adecuada clasificación; que cuantifiquen el valor de las transacciones en unidades monetarias; registren las transacciones en el periodo correspondiente y que presenten y revelen dichas transacciones en los estados financieros.
  
- b) **Objetivos de autorización.** Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones en cuanto a criterios establecidos por la administración y someterse a aceptación con oportunidad.
  
- c) **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.** Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y el criterio de la administración, además de que las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable.
  
- d) **Objetivos de salvaguarda física.** El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con políticas prescritas por la administración, cuidando el respeto a las debidas autorizaciones.
  
- e) **Objetivos de verificación y evaluación.** Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse a intervalos razonables, con los activos fijos existentes, y tomar medidas apropiadas y oportunas por las diferencias detectadas, asimismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros”.

## 2.1.4 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Los métodos que a continuación se describen son utilizados para el estudio y evaluación del sistema de control interno: De acuerdo con Juan Ramón Santillana<sup>14</sup>:

### **Método descriptivo**

Como su nombre lo indica, consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. Esta descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen; nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto o relación en la unidad siguiente.

### **Método de cuestionarios**

En este procedimiento se elabora, previamente, una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y, a continuación se procede, a obtener las respuestas a las mismas, las cuales incluyen preguntas respecto a como se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican a existencia de una adecuada medida de control; mientras que las respuestas negativas señalan una falta o debilidad en el sistema establecido; no obstante, cuando se hace necesario deben incluirse explicaciones más amplias que otorguen mayor amplitud a las respuestas.

---

<sup>14</sup> Juan Ramón Santillana Auditoría I ECASA 2000 pp119-120.

Para lograr resultados más precisos en los cuestionarios es necesario establecer algunos parámetros:

1. Medidas para distinguir entre deficiencias de mayor o menor importancia en el control interno.
2. Medidas para describir con suficiente detalle las deficiencias de control interno, de tal manera que permitan redactar la carta de recomendaciones y sugerencias sobre la misma.
3. Medidas para identificar la fuente de información al responder cada pregunta, y en su caso su verificación.

### **Método gráfico**

Tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos, flechas, cuadros, figuras geométricas, etcétera.

En estos dibujos deben representarse departamentos, formas, archivos, etcétera, para indicar y expresar los flujos de operaciones.

Es aquel que señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los supuestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para ejecución de las operaciones.

### 2.1.5 Aplicación de los elementos de control interno en entidades pequeñas

Dentro de las Normas y Procedimientos de Auditoría en el boletín 3050 en su apéndice IV establece procedimientos de control aplicables a las PYME<sup>15</sup>:

#### El ambiente de control

La forma en que el ambiente de control es implementado en una entidad pequeña, es lógicamente diferente al de una entidad grande, ya que, en la primera, difícilmente se tendrá un consejo de administración formal en donde intervengan consejeros externos o una estructura organizacional que evite conflictos en la segregación de funciones; sin embargo, deben existir elementos que permitan evaluar en forma razonable que el ambiente de control es efectivo. Por ejemplo, las entidades pequeñas probablemente no tienen un código de conducta escrito; sin embargo, la administración ha desarrollado una cultura, enfatizando la importancia de la integridad y el comportamiento ético a través de comunicaciones orales constantes y el ejemplo.

#### La evaluación de riesgos

Los conceptos básicos del proceso de evaluación de riesgos son aplicables a cualquier entidad, independientemente de su tamaño, sin embargo, en las entidades pequeñas este proceso tiende a ser menos formal y estructurado. Todas las entidades deben tener objetivos establecidos, incluyendo aquellos relacionados con la entrega de información financiera a la administración, a los accionistas o dueños, la diferencia en las pequeñas entidades puede radicar en que dichos objetivos son reconocidos implícitamente en lugar de explícitamente. La administración debe conocer y administrar dichos riesgos a través de una participación directa con el personal de la entidad y con personas externas que puedan obstaculizar el logro de dichos objetivos.

#### Los sistemas de información y comunicación

---

<sup>15</sup> “El boletín 3050 en su apéndice IV de Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para atestiguar” Vigésima quinta edición.

Aunque los sistemas de información y comunicación en una entidad pequeña tienden a ser menos formales que en una entidad grande su importancia no se debe minimizar. Cuando la entidad pequeña tiene una administración que activamente se involucra en las operaciones no se requieren políticas por escrito muy extensas o procedimientos contables muy complejos, en estos casos la comunicación se vuelve muy efectiva, ya que por el tamaño de la organización, la administración de la entidad está más accesible y, por lo tanto, el contacto con todo el personal es más sencillo.

#### Los procedimientos de control

Los procedimientos de control en las pequeñas entidades son muy parecidos a los que se establecen en entidades grandes, sin embargo, como en los otros elementos, la formalidad de los mismos varia. Para las entidades pequeñas ciertos procedimientos de control no son importantes debido a que son sustituidos por controles ejercidos por el director general u otra persona con un nivel jerárquico importante. Por ejemplo, la aprobación del director general en los créditos a los clientes o en compras significativas proporcionan una evidencia de control fuerte en esas actividades. La adecuada segregación de funciones en estas entidades a menudo presenta dificultades, sin embargo, aún en las entidades pequeñas, con un número reducido de empleados, se pueden asignar las responsabilidades, de tal forma, que exista una apropiada segregación. Si esto no es posible debe existir una supervisión muy estrecha de la administración sobre la persona que realiza funciones incompatibles.

#### La vigilancia

La vigilancia sobre las operaciones en marcha en una entidad pequeña es típicamente desarrollada como parte de la participación que la administración tiene en la operación diaria. Por ejemplo, la administración fácilmente puede identificar una variación significativa en los estados financieros, si lo mostrado en los mismos, es diferente a lo que esperaba.

## 2.1.6 CLASES DE CONTROL INTERNO

Diversos autores han mencionado que el control se divide en control interno financiero y control interno administrativo, en el siguiente cuadro podemos analizar las diferencias que existen entre uno y otro<sup>16</sup>:

<b>CONTROL INTERNO FINANCIERO O CONTABLE</b>	<b>CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO</b>
<b>Pasos generales</b>	<b>Pasos generales</b>
Planeación	Planeación
Valoración	Control
Ejecución	Supervisión
Monitoreo	Promoción
Ejemplo de área	Ejemplo de área
<b>1. Plan de organización</b>	<b>1. Plan de organización</b>
1. Método y procedimientos relacionales	1. Método y procedimientos relacionales
1.1 Protección de activos	1.1 Con eficiencia de operación
1.2 Confiabilidad de los registros contables	1.2 Adhesión a políticas
<b>2. Controles</b>	<b>2. Controles</b>
2.1 Sistemas de autorización	2.1 Análisis estadísticos
2.2 Sistemas de aprobación	2.2 Estudio de tiempos y movimientos
2.3 Segregación de tareas	2.3 Informes de actuación
2.4 Controles físicos	2.4 Programas de selección
	2.5 Programas de adiestramiento
	2.6 Programas de capacitación
	2.7 Control de calidad
<b>3. Aseguran</b>	<b>3. Aseguran</b>
3.1 Todas las transacciones de acuerdo a la autorización específica	1.1 Eficiencia, Eficacia y Efectividad operaciones
3.2 Registro de transacciones	
3.3 Estados financieros con PCGA	
3.4 Acceso activos con autorización	

<sup>16</sup> Giovanni E. Gómez en lá pagina de Internet  
<http://www.gestiopolis.com/canales/finnciera/articulos/no11/controlinterno.htm>

En resumen se puede decir que los controles contables, comprenden los métodos y procedimientos que se relacionan directamente con la salvaguarda de los activos y la obtención de información, en tanto que los controles administrativos comprenden la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas administrativas.

### 2.1.7 ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En esta sección incluiré los pasos y algunos procedimientos que deberán considerarse en el establecimiento de un sistema de control interno.

El autor Giovanni E. Gómez<sup>17</sup> menciona que los pasos para establecer un control interno son los siguientes:

❖ *Los pasos para establecer un sistema de control interno*

1. Definición de los objetivos y las metas tanto generales, como específicas, además de la formulación de los clientes operativos que sean necesarios.
2. Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
3. Utilizar o adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
4. Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
5. Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.

---

<sup>17</sup>Ídem referencia 16

## 12.Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Por otra parte el autor ha establecido algunos procedimientos que deben llevarse en la empresa:

❖ Algunos procedimientos de control interno en una empresa:

1. Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
2. Control de asistencia de los trabajadores.
3. Al adquirir responsabilidad con terceros, estas se hagan solamente por personas autorizadas teniendo también un fundamento lógico.
4. Delimitar funciones y responsabilidades en todos los niveles de la entidad.
5. Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
6. Analizar si las personas que realizan el trabajo dentro y fuera de la compañía es el adecuado y lo están realizando de una manera eficaz.
7. Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
8. Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
9. Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tanto tributarias, fiscales y civiles.
10. Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados

Existen muchos más y variados procedimientos de control interno que se le pueden aplicar a la empresa, ya que cada una implementa los que mejor se acomoden a la actividad que desarrolla y le brinden un mayor beneficio.

Es necesario considerar los siguientes mecanismos<sup>18</sup> para mantener un buen control interno

❖ Mecanismos para mantener un buen control interno

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.
4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
5. División del procesamiento de cada transacción.
6. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
7. Rotación de deberes.
8. Pólizas.
9. Instrucciones por escrito.
10. Cuentas de control.
11. Evaluación de sistemas computarizados.
12. Documentos prenumerados.
13. Evitar uso de efectivo.
14. Uso mínimo de cuentas bancarias.
15. Depósitos inmediatos e intactos de fondos.
16. Orden y aseo.

---

<sup>18</sup> Ídem referencia 16

17. Identificación de puntos claves de control en cada actividad, proceso o ciclo.
  18. Gráficas de control.
  19. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
  20. Actualización de medidas de seguridad.
  21. Registro adecuado de toda la información.
  22. Conservación de documentos.
  23. Uso de indicadores
  24. Prácticas de autocontrol.
  25. Definición de metas y objetivos claros.
  26. Hacer que el personal sepa por que hace las cosas.
- Así mismo es conveniente considerar que existen algunas limitaciones al control interno:

❖ Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno:

El control interno por más estructurado que sea, no garantiza el cumplimiento de sus objetivos, debido a limitaciones inherentes el control interno solo asegura razonabilidad para que su objetivo se logre, estas limitaciones incluyen:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo esta ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano por malos entendidos, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continúa para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Ídem referencia 16

## 2.1.8 FACTORES DE RIESGO

El boletín 3030 Importancia relativa y riesgo de auditoría, habla de los factores de riesgo los cuales a continuación se explican en forma más detallada:

El riesgo es inherente a la actividad cuando humanamente no se puede controlar y es de control cuando por descuido o por omisión se produce una anomalía en el buen funcionamiento de uno o varios procesos.

El riesgo es medible y a continuación se mostrará el método de aplicación por medio de matrices de riesgo y su evaluación por medio del riesgo inherente y riesgo de control.

MATRIZ DE RIESGO

Fuentes de Seguridad	Riesgo específico identificado	riesgo específico identificado	riesgo específico no identificado	riesgo específico no identificado	riesgo específico no identificado
	No Confiar en Controles	Adoptar Estrategia de Confianza en los Controles	Adoptar Estrategia de Confianza en los Controles	Adoptar Estrategia de Confianza en los Controles	No Confiar en Controles
	Planear y Realizar Pruebas Sustantivas Enfocadas	Planear y Realizar Pruebas de Actividades de Control que Mitigan el Riesgo Específico Identificado— Planear y Realizar Nivel Básico de Pruebas Sustantivas	Planear y Realizar Pruebas de Actividades de Control que Cubren Errores Potenciales Relevantes— Planear y Realizar Nivel Bajo de Pruebas Sustantivas	Incluir Pruebas de Actividades de Control en Nuestro Plan de Rotación pero no probarlas en Año Actual— Realizar Nivel Básico de Pruebas Sustantivas	Planear y Realizar un Nivel Intermedio de Pruebas Sustantivas
Seguridad Inherente	0.0 ninguna	0.0 ninguna	1.0 máxima	1.0 máxima	1.0 máxima
Seguridad de Control	0.0 ninguna	2.3 máxima	2.0 moderada	1.3 básica	0.0 ninguna
Seguridad Sustantiva	3.0 enfocada	0.7 básica	— baja (1)	0.7 básica	2.0 intermedia
Seguridad Global	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0

La importancia de la auditoría radica en que comprende un estudio especializado de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones realizadas por los responsables de la empresa durante un periodo determinado. El control interno que es el tema central de esta tesis, se basa en la protección a la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro, esto se logra a través de todos los instrumentos pertinentes. Si no se lleva a cabo un buen control puede ocasionar diversos problemas como se presenta a continuación relativo al manejo de efectivo:

Factores de riesgo de control<sup>20</sup>:

ORIGEN	POSIBLE SOLUCIÓN
Las protecciones físicas del efectivo caja no son adecuadas.	Incremento de pruebas de saldos para verificar la integridad los mismos.
Las conciliaciones bancarias no realizan con regularidad o no son adecuadamente realizadas.	Mayores pruebas sustantivas para comprobar los saldos de los bancos.
Los cheques pendientes y los depósitos en tránsito son adecuadamente controlados .	Esfuerzos para comprobar la veracidad e integridad de las transacciones.

<sup>20</sup> Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/21/riesdisp.htm>

Factores de riesgo inherente<sup>21</sup>:

ORIGEN	POSIBLES SOLUCIONES
El ente realiza cambios frecuentes de Firmas autorizadas	Mayor control de las autorizaciones verificando las causas de modificaciones
Se han realizado ingresos y egresos fondos significativos de efectivo	Análisis detallado de las operaciones relevantes
Se han recibido montos significativos efectivo	Comprobación del origen y destino de fondos
Los movimientos entre bancos frecuentes y poco significativos	Detallado análisis conciliatorio
Son frecuentes las transferencias electrónicas de fondos	Mayor grado de análisis de las evidencias para comprobar la integridad de las operaciones de transferencia
Uno de los bancos con el cual opera la empresa parece financieramente débil, lo cual puede afectar la disponibilidad de fondos	Esfuerzos para comprobar la recuperación de los fondos
La naturaleza y el monto de inversiones ha cambiado significativamente.	Aplicación de procedimientos para asegurar la actualización de los sistemas control
Condiciones recesivas de la Economía ocasionan problemas de liquidez generando la venta de inversiones a valores desfavorables.	Análisis de ventas efectuadas antes y después del cierre del ejercicio para prever eventuales pérdidas
No se dispone de información oportuna y confiable de las empresas en las que se han efectuado inversiones para registrar correspondientes proporciones en resultados.	Análisis de posibilidades alternativas información, información gerencial, mercadeo, etc.
Condiciones recesivas de la economía ocasionan problemas de liquidez generando la venta de inversiones a valores desfavorables.	Análisis de ventas efectuadas antes después del cierre del ejercicio para prever eventuales pérdidas

<sup>21</sup> Ídem referencia 20

Los resultados obtenidos en este examen pueden darse por las fallas en el control interno o bien por el incumplimiento de las medidas de control propuestas por los gerentes, administradores y auditores de la empresa.

Ahora el auditor debe determinar el grado de riesgo frente al manejo del disponible, con el análisis hecho de los factores de riesgo inherente, de control y del ambiente de control que se ve reflejado en actividades como:

- ❖ Descentralización excesiva de las operaciones
- ❖ Inexistencia de políticas claras sobre administración de fondos
- ❖ No utilización de análisis o proyecciones del flujo de fondos como técnica de administración de fondos.

## 2.2 ESTUDIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

### 2.2.1 La Empresa en México

#### Etapas en la Evolución Histórica de las Empresas<sup>22</sup>.

Tres etapas pueden distinguirse en la evolución histórica de las empresas a partir del fin de las esclavizaciones antiguas.

La aparición de mercados a donde concurrían periódica y corrientemente los comerciantes fue un paso de progreso con relación a los mercados ambulantes o esporádicos que en un principio existieron.

La primera manifestación de ese desarrollo fue el establecimiento de lugares permanentes donde se depositaran las mercancías para que después de verificadas las transacciones éstas pudieran transportarse a otros lugares en grandes cantidades.

No debemos olvidar que durante esta etapa de metales, se vieron sólo como un medio de intercambio comercial.

La segunda etapa consiste en la aparición del dinero, lo que trajo consigo el desarrollo económico que hizo que los comerciantes emplearan metales para el desarrollo de sus transacciones a lo que le encontraron grandes ventajas al valuar sus mercancías en dinero.

Dado que un lote de mercancías se llegó a considerar como una inversión de dinero de la cual se esperaba obtener alguna ganancia.

Ello dio como consecuencia la ganancia derivada directamente del capital, es decir el momento donde el trabajador actúa sólo por demanda u órdenes y mediante un sueldo o salario, mientras que el capitalista produce libremente para el almacenamiento o para los mercados.

Finalmente, llegamos a la aparición de los valores fiduciarios, esta etapa es caracterizada por la aparición de instituciones financieras destinadas al manejo de dinero lo que actualmente conocemos como bancos y casas de bolsa; y de es ahí

---

<sup>22</sup> Joaquín Rodríguez Valencia en el libro "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas" Cuarta Edición 1996.

donde surge el concepto de “valores”, en otras palabras títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado hasta representar valores potenciales dando nacimiento a la época del crédito.

### **Crecimiento del comercio exterior en México**

La independencia trajo consigo la eliminación de los aranceles lo cual contribuyó al crecimiento del comercio exterior en México<sup>23</sup>. Asimismo, se dieron los siguientes acontecimientos:

- ❖ En 1826 el Congreso aprobó un decreto que permitía el establecimiento de relaciones comerciales con base en los principios de reciprocidad.
- ❖ En 1827 fueron firmados algunos convenios comerciales con Inglaterra, Francia, los países Bajos, Dinamarca y Hannover. Pero para México no tuvieron éxito debido a que las potencias estimulaban la penetración en el país de capital extranjero, los ingleses trataron de acabar con los recursos naturales del país a la mayor brevedad posible, ellos controlaban una parte del comercio mexicano, pero también entraron los norteamericanos, los franceses y los alemanes, lo que trajo como consecuencia la competencia de mercancía más barata.
- ❖ En 1831 se crea el Banco de crédito para financiar a la industria nacional, éste subsidiaba a una serie de industrias dedicadas a la fabricación de telas de algodón y lana, papel y a la fundición.
- ❖ En 1832, se ratificaron acuerdos de desarrollo del comercio con Norteamérica, importante indicador del crecimiento del comercio exterior era la actividad de la navegación, sin embargo, los convenios y acuerdos con Norteamérica y con potencias europeas tenían resultados funestos para México.
- ❖ Estimulaban la penetración en el país del capital extranjero con el que no podía competir la débil economía mexicana. En aquella época la situación mexicana de la joven República era en extremo difícil. Se recurrió a las inversiones extranjeras, las inversiones de capital inglés en la Industria Minera Mexicana.

---

<sup>23</sup> Op CIT 22

- ❖ El nivel de desarrollo de la industria mexicana en el segundo tercio del siglo XIX, continuaba siendo sumamente bajo. Su principal rama era la minería y en primer lugar, la explotación de metales preciosos. La rama principal de la industria de transformación era la de algodón.
- ❖ A pesar de los avances logrados, la industria mexicana se encontraba técnicamente bastante rezagada en comparación con países desarrollados de Europa y Norteamérica. La producción dominante seguía siendo la manufactura.

### **La Industrialización en México**

Se puede decir que desde el período de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó en industrias como la de textil, alimentos, muebles de madera, productos químicos, etc.

A partir de la década de los 50's en México se inició la industrialización de la que surgió la actividad industrial con un sinnúmero de empresas pequeñas y medianas, a través de la integración de una infraestructura básica y promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir a las importaciones de artículos manufacturados.

En 1955 se promulgó la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias, cuyo ordenamiento permitió que se estableciera un importante número de empresas industriales, fundamentalmente medianas y pequeñas.

Cabe mencionar que históricamente, la empresa pequeña y mediana ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización, sin dejar de lado el hecho de que también ofrecen una oportunidad para una continua expansión del sistema económico del país.

La pequeña y mediana empresa tiene un papel esencial en el entorno económico presente y futuro. Por ello es necesario evitar que fracasen este tipo de organizaciones, ésto puede evitarse mediante una adecuada administración, e implementación de un Control Interno el cual es imprescindible para una eficiente operación.

## 2.2.2 La Pequeña y Mediana Empresa en México

### Antecedentes de las PYME

El autor Joaquín Rodríguez Valencia<sup>24</sup> señala que la evolución histórica de las empresas guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de los siglos son resultados de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen una ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

Así mismo, menciona que las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, producidas como consecuencia de revoluciones o guerras internacionales, han tenido siempre una influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y de acción estatal, que se ha reflejado invariablemente en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas.

Al mismo tiempo comenta que las pequeñas factorías (domésticas y fabriles) sostenidas por el trabajo manual en la Edad Media, hasta las grandes empresas actuales, operando casi todas, son el resultado de múltiples descubrimientos tecnológicos, el camino es inconmensurable, y el gran desarrollo de tales organizaciones han hecho que éstas busquen y encuentren nuevos tipos de organización jurídica, administrativa y financiera

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial cuya integración puede ser eficiente o deficiente ante la demanda del mercado de consumo del país. En cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria.

---

<sup>24</sup> Op CIT 22

## Estratificación de la PYME

A continuación mencionaré la estratificación establecida por la Secretaría de Economía de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público<sup>25</sup>.

Estratificación por número de Trabajadores			
Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

## Concepto de la PYME

A continuación se darán definiciones de las PYME, según varios autores:

Definición de mediana empresa según Pierre Yves Barreyre<sup>26</sup>

Son aquellas en las cuales la propiedad de capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y de poder económico.

Tres rasgos que las identifican:

- 1.- Un capital social repartido entre unos cuantos socios.
- 2.- Una autonomía real de financiamiento y gestión
- 3.- Un nivel de desarrollo dimensional

La Asociación de Empresas Pequeñas define a la empresa pequeña como:

---

<sup>25</sup> Fuente: Diario Oficial de la Federación  
Lunes 30 de diciembre de 2002.  
Primera Sección Secretaría de Economía

<sup>26</sup> Op CIT 22

“Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y no es dominante en la rama en la que opera”

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por su parte señala lo siguiente:

“Se hace necesario considerar el criterio adoptado por la Subsecretaría de Ingresos, con relación a qué es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias y el de regionalización por el monto de ingresos, es decir, que quedan catalogadas como: “Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a un millón y medio de pesos”.

A continuación mencionaré la importancia tanto económica como social, que tienen para nuestro país las PYME, así como sus características, ventajas y desventajas.

#### **A) Importancia económica**

La pequeña industria tiene sus orígenes en la revolución industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas, no debemos dejar del lado el hecho de que la mediana industria surgió antes de que se originara el capitalismo y que tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, las manufacturas de las prendas de vestir y ornamentales, etc. Así se formó como fuentes de abastecimiento del consumo y como activador del desarrollo de las fuerzas productivas.

En nuestro País, desde el período de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias como la textil, alimentos, muebles de madera, productos químicos, etc.

Después de la revolución de 1910, al crecer el mercado interno, aparecieron industrias grandes medianas y pequeñas, no debemos olvidar que antes de ésta ya existía la industria del cemento y del jabón que antes de 1910 se consideraban como empresas grandes.

A continuación se muestra un cuadro donde podemos ver el crecimiento de la pequeña y mediana empresa, en los últimos años:

	Establecimientos y personal ocupado de la micro, pequeña y mediana empresa, 1989, 1994 y 1999							
	Unidades			Establecimientos			Tasa de crecimiento /a	
	1989	1994	1999	1989	1994	1999	1994	1999
Total	1 306 264	2 184 658	2 726 366	100.00	100.00	100.00	10.8	4.5
Micro	1 238 792	2 092 861	2 616 660	94.84	95.80	95.98	11.1	4.6
Pequeña	49 280	68 020	80 237	3.77	3.11	2.94	6.7	3.4
Mediana	14 685	18 750	22 894	1.12	0.86	0.83	5.0	3.9
Grande	3 497	4 927	6 775	0.27	0.23	0.25	7.1	6.6

Fuente: Pequeña y Mediana Empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. Enrique Dussel Peters (profesor de tiempo completo de la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, UNAM).<sup>27</sup>

Analizando el desarrollo histórico de la estructura industrial en México, por tamaños y niveles, se puede decir que:

- a) La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo absoluto de sus componentes. Es decir, al crecer el producto nacional bruto, crecen los elementos que lo componen, entre ellos el sector industrial.
- b) El crecimiento en el sector industrial, dentro de la economía hace que aumente la dimensión de las necesidades productivas, por lo cual los niveles de la industria se trasladan de los sectores artesanales o de incipiente industria, es decir lo que en 1930 era industria artesanal, dejó de serlo para convertirse en pequeña y mediana industria.
- c) La importancia de la pequeña y mediana industria se ve por el aumento de número de establecimientos, pero además por el capital invertido que representan, o por el valor de su producción, por el valor agregado y las materias primas que consumen, los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población.

<sup>27</sup> <http://www.ejournal.unam.mx/ecunam/ecunam2/ecunam0206.pdf>

## **B) Importancia social**

La importancia de la pequeña y mediana industria en cualquier país es de carácter económico y de orden social.

La pequeña y mediana industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano, contribuye por una parte a incrementar un rango industrial distinto a este sector de desocupados o semi-ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él. Por otro lado contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, características de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para capacitación.

Así mismo, una nación en proceso de constante cambio busca una estructura industrial más compleja, pero en México aún no se ha logrado desarrollar la capacidad administrativa.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad de entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial.

Conforman a las PYMES

Según las estadísticas del CIPI arrojan que más del 65% de los negocios en el país son familiares, y los socios o integrantes de la misma se ubican entre los 40 y 59 años de edad.

En nuestro país la concentración de los negocios se da en el Distrito Federal abarcando poco más del 13%. Esto se refleja en la aportación al Producto Interno Bruto (PIB) donde el DF genera más del 22%.

### **C) Características de la mediana empresa:**

Las características que a continuación se describen son tomadas en la mayoría de literatura ya escrita, pero que a través de la investigación de campo se han estado validando.

- El capital es proporcionado por una o dos partes que establece una sociedad.
- La estructura orgánica normalmente es familiar
- Poca o ninguna especialización en la administración
- El dirigente es el dueño y el administrador
- Posición poco dominante en el mercado de consumo
- Íntima relación con la comunidad local
- Su único objetivo es maximizar utilidades
- La toma de decisiones es centralizada
- La planeación es inexistente en su mayoría

#### **D) Ventajas de la mediana empresa:**

1.- flexibilidad en la estructura dado que su estructura no es compleja, no existen problemas de comunicación entre sus diferentes componentes por lo que percibe su mercado y traduce las sutiles variaciones en el gusto del cliente, lo que permite adaptarse a ellos con el producto que le requieren.

Un profesionista que trabaja en una PYME tiene la oportunidad de manejar diversas funciones que en una gran empresa no es posible.

No existe problema cuando alguien se va de la empresa o tiene que cambiar de función.

2. Equipo de producción. Le permite producir una gama amplia de productos, agregando su percepción de los cambios de gustos en el mercado lo que hace producir un nuevo tipo de modelo.

3.- Conocimiento del mercado. Tiene contacto directo con sus clientes, lo que permite moldear el producto que se le ofrece al cliente.

4.- Talento. Se emplea el uso de recursos intelectuales para que el negocio avance.

5.- Uso racional de recursos. Se percibe en forma de costos que la materia prima ahora es más escasa.

6.-Autorrealización

**E) Desventajas de la mediana empresa:**

- Ventas insuficientes
- Debilidad competitiva
- Mal servicio
- Deficiente atención al cliente
- Indiferencia frente a las quejas
- Activos fijos excesivos
- Mala ubicación en sus plantas
- No tiene control de inventarios
- Problema con el pago de impuestos
- Falta de financiamiento

### 2.2.3 Principales limitaciones al desarrollo de las PYME.

En México se podría decir que las limitaciones de la PyME se dieron desde la época de los Colonizadores, debido a que ellos querían consolidar su dominio sobre los territorios conquistados, con base en sus posesiones sobre todo de América del Norte y Central, trayendo como consecuencia que fuera México su capital.

Pero eso obviamente indujo que la vida de América Latina fuera cada vez más difícil ya que se encontraba totalmente sometida a los intereses de la metrópoli, puesto que esta consideraba a las colonias como fuentes de riqueza, sobre todo los metales preciosos y productos agrícolas. Las manufacturas eran escasas y a finales del siglo XVIII y principios del XIX la industria de la transformación en México, aún no se había desarrollado del todo y los colonizadores aprovechaban esta situación para frenar el incremento de la industria.

Pero no sólo eso, sino que, además, las políticas adoptadas que a continuación, se enuncian eran muy injustas:

- ❖ La política económica de las potencias coloniales decidía el desarrollo de la agricultura de las colonias.
- ❖ La Política Monopolística: En el caso de las importaciones y exportaciones se les imponía elevadas tarifas arancelarias. Y no fue hasta los años setentas del siglo XVIII cuando les fue permitido a las colonias españolas de América comerciar entre sí, y de esta forma abrir sus puertos al comercio con las metrópolis.
- ❖ La Política Fiscal Injusta: La metrópoli, en el año de 1543, impuso derechos de aduana a todos los artículos que llegaban a sus puertos de América.

Si ha ésto le aunamos la ubicación de las poblaciones ricas alejadas de los puertos y detrás de cordilleras los cuales fueron otros factores de encarecimiento de los productos. Asimismo, se crearon otras instituciones que de igual forma eran en detrimento de las PYMES, debido a que impedían la transformación de un adecuado mercado de consumo; tales como:

- ❖ Las encomiendas: Que consistían en tomar a nombre de la corona la posesión de las tierras que ocupaban los indígenas.
- ❖ La mita: Era un repartimiento que se hacía en algunas colonias por sorteo en los pueblos indios para sacar el número correspondiente que debía emplearse en los trabajos públicos.
- ❖ El obraje: Era una especie de servidumbre que se desarrollaba en la hilatura y en los trabajos de confección de ropa.

### **La pequeña y mediana empresa en los objetivos nacionales<sup>28</sup>**

El país se encuentra inmerso dentro de un esfuerzo cotidiano por establecer las bases de una estructura económica, cuyo proceso sea dinámico y creciente, ésto es vital para profundizar la concientización y responsabilidad a uno de los factores de cambio.

La función asignada al sector secundario de la economía, comprende el aceptar un sólo reto y varias responsabilidades, producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional, promover mayores y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo, y contribuir a la independencia económica y social del país, sustituyendo importaciones a la vez que se produzcan bienes competitivos para los mercados internacionales.

La pequeña y mediana industria posee una posición importante en la generación de empleos en el país, además se enfrentan a una serie de problemas, que obstaculizan su desarrollo. Lo que ocasiona que sean desventajas en su competencia con las empresas grandes sobre todo con transnacionales, entre las principales causas encontramos las siguientes:

- a) Falta de estudio de preinversión que comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento.

---

<sup>28</sup> Op CIT 22

- b) Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos, suficientes a tasas de interés razonables.
- c) Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad; esto, sumando a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad de los productos.
- d) Concentración industrial, que limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zonificación industrial del país, en relación a las exenciones fiscales e incentivos que otorgan los gobiernos de los estados en las zonas económicas conocidas.
- e) Escasez de bienes de capital, ya que el país no cuenta con recursos ni de tecnología suficiente para generar bienes de capital.
- f) Escasez de recursos económicos, que provoca una limitación en la expansión de mercado.
- g) Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la pequeña y mediana empresa es su incapacidad en la administración. En sí este tipo de empresas cuentan con un administrador, que no es especialista, sino un “generalista”. Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de las mismas.
- h) Para la mayoría de los directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, consiste en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan los jefes de área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

Dentro de las limitaciones en la actualidad Genaro Mejía<sup>29</sup>, dice que hay un factor importante que es la falta de crédito para la pequeña y mediana empresa:

---

<sup>29</sup> Revista Ejecutivos de Finanzas IMEF año XXXIV No. 28

La pequeña y mediana empresa busca competitividad, ante el constante cambio comercial y para ello requiere financiamiento, según cifras de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) actualmente el 80% de las empresas mexicanas no tienen acceso al crédito bancario. No debemos dejar de lado que la postura del sector empresarial es más radical. “Todavía desafortunadamente, no ha tenido una apertura efectiva, todavía el número de créditos que otorga la banca es muy reducido, respecto sobre todo a la pequeña y mediana empresa, que es la más necesitada para llevar a cabo nuevos proyectos.

Los factores que contribuyen a que no haya crédito son que las tasas son entre 15 y 20%, y esto saca de competitividad a las empresas ya que esto incrementa el costo del préstamo de cuatro a cinco veces. Además los préstamos son sólo a un año, lo que trae como consecuencia que un mundo globalizado no nos permite tener un proyecto a realizar.

Sin dejar de lado que las garantías que exigen los bancos es otra limitante.

Para que una empresa pueda obtener un crédito debe de cumplir con muchos requisitos, documentación, análisis e investigaciones, y debido a esto sólo se le otorga a un 20%.

Asimismo, considero importante, lo comentado por el presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV)<sup>30</sup>, Alejandro Faes Noriega, quien solicitó a la Comisión Federal de Competencia a determinar las condiciones en que incursionan a México productos del exterior y solicitó un plan de emergencia económica, esto para evitar un mayor deterioro.

Asimismo, Faes Noriega considera que de continuar esta situación para fines de este año 2005, ese sector habrá perdido unos 100,000 empleos, con el cierre de 220 empresas

Lo anterior, dijo, aunado a los privilegios que tendrá China dentro de seis años lo cual provocará la pérdida de la industria nacional en poco tiempo.

Faes Noriega expuso que en los últimos tres trimestres se ha registrado un importante decremento de hasta 8.27% en el Producto Interno Bruto (PIB).

---

<sup>30</sup> El economista 12 de mayo 2005

Dio a conocer que la Asociación Nacional de Tiendas Departamentales y de Autoservicio (ANTAD), que representan 35% del mercado de la industria del vestido, expenden un gran porcentaje de productos de importación.

En este sentido, solicitaron a la Secretaría de Economía su intervención para convencer a la ANTAD a que se desista del juicio de nulidad, que interpuso ante el Tribunal Fiscal de la Federación en contra de las actuales cuotas compensatorias, en septiembre pasado.

México, agregó, es uno de los países que más padece de precios dumping en el mercado internacional, lo que está afectando a la industria del vestido y sumado ello la desaceleración mundial, y como consecuencia la disminución en las ventas al mercado estadounidense.

Faes Noriega refirió que, desde 1995 el sector no había mostrado tres trimestres consecutivos de PIB negativo, con lo que se confirma la recesión en este ramo industrial, lo que ha impactado en el nivel de empleos.

En este contexto, explicó que en septiembre de 2004 se registró una caída de 79,000 fuentes de trabajo, lo que representó cerca del 27% y no se tiene evidencia de que la tendencia cambie en lo que resta del año.

En materia de exportaciones, hasta agosto 2004 se reportó el primer decremento de 1.5%, desde hace más de 10 años, y aunque las tiendas departamentales reportan un crecimiento en sus ventas los productos son de importación, principalmente, de China.

Por otra parte, la periodista Carmen Castellanos Gaytan en su artículo “Falta a PyME cultura empresarial”<sup>31</sup> señala que “Las PYMES aseguran que dentro de los principales obstáculos que enfrentan está la falta de crédito por parte de la banca comercial, también muestran un grave desorden interno.

Los dueños de los negocios de este sector identifican la falta de acceso al crédito como el obstáculo más importante para desarrollar su proyecto, según el estudio “Acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento”, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

---

<sup>31</sup> [ccgaytan@eleconomista.com.mx](mailto:ccgaytan@eleconomista.com.mx)  
Carmen Castellanos Gaytan  
El economista 22 de agosto 2005

Asimismo, sigue mencionado Castellanos Gaytan:

“Sin embargo, dicha evaluación revela que el financiamiento es limitado principalmente por la falta de datos confiables tanto operativa como financieramente por parte de las PYME.

Las conclusiones de dicho documento relacionan una mayor restricción por parte de las instituciones bancarias al tamaño del negocio.

Según la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), las crisis económicas y los períodos de recuperación o periodos de fuerte desaceleración, tienen efectos muy sensibles sobre la creación y destrucción o desaparición de las empresas.

Entre más jóvenes, apuntan, son más vulnerables a este tipo de situaciones.

Estos negocios generalmente desconocen cómo administrar de manera óptima su proyecto productivo, y entre menor es su tamaño más es el desorden que se observa a su interior, poniendo en riesgo su permanencia en el mercado al no estar dotados de las herramientas necesarias para sobrepasar estos problemas.

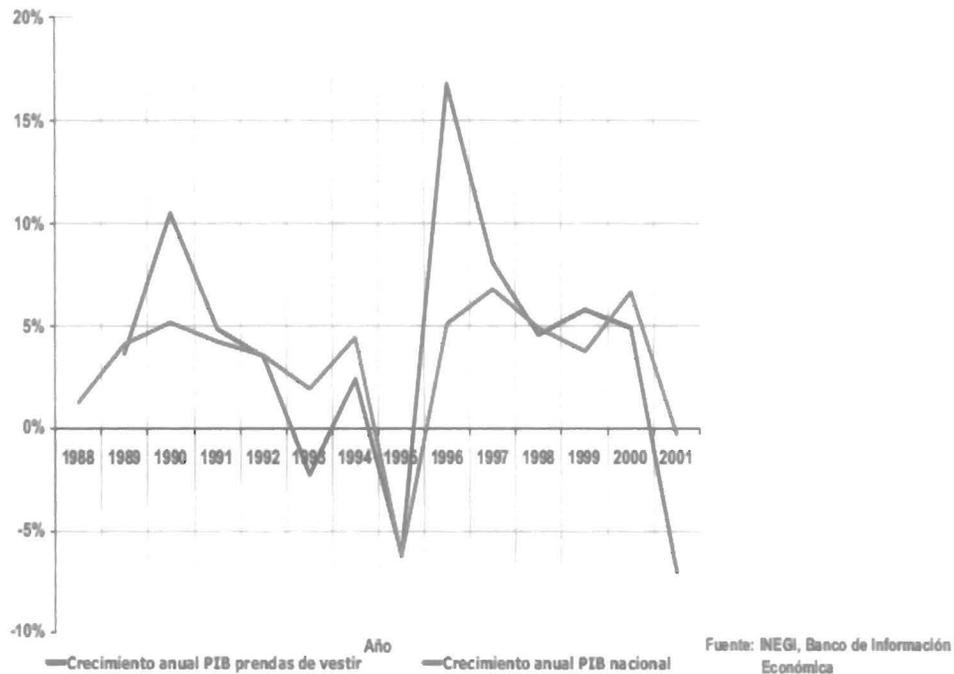
Generalmente, las fallas son controles administrativos, llámense estados financieros. Se hizo una investigación de las instituciones bancarias que ofrecen créditos, la mayor parte de ellos piden estados financieros de dos años para acá. Si uno no tiene control administrativo claro, todos los procedimientos documentados y toda la manera en la que se ha ido desarrollando. Seguro, no obtendrás un microcrédito dijo Deyanira López, coordinadora de micro y pequeñas empresas de la fundación Pro Empleo Distrito Federal.

Las propiedades usualmente están a nombre del empresario, de alguien más y no al de la empresa, por lo que no hay factura que sirva de respaldo. Desde esos detalles la empresa tiene que tener serenidad”.

## 2.2.4 Importancia de la Participación de la PYME de la Industria del vestido en el PIB

En éste apartado se pretende dar a conocer como contribuyen al producto interno del país las empresas que se vienen estudiando. Lo cual se muestra en la gráfica siguiente.

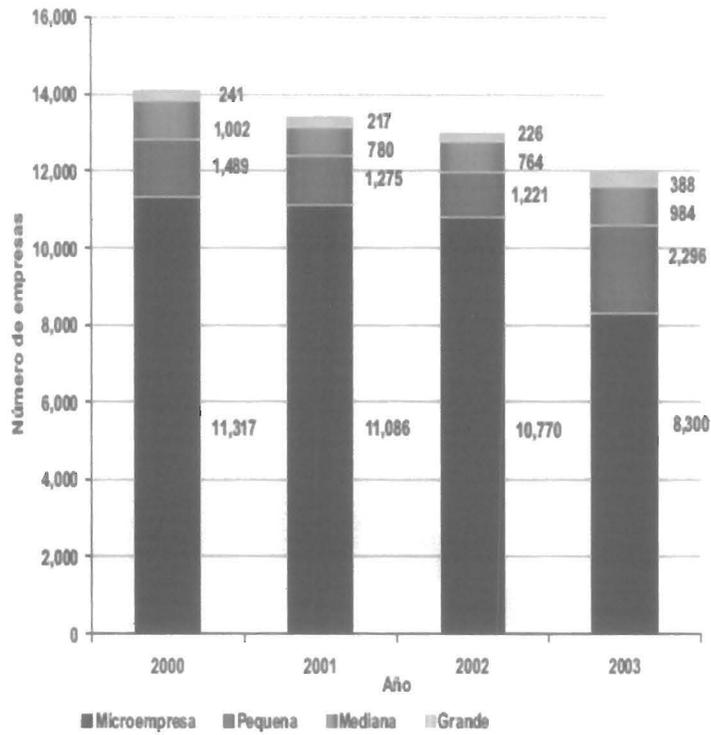
Crecimiento anual del PIB



En la gráfica anterior se puede observar que el PIB de la industria del vestido presenta mayores incrementos anuales en 1990 y 1996, crecimientos superiores al del PIB nacional. Cabe mencionar que el crecimiento anual del PIB de esta industria presenta decremento en 1995 y 2001, años en los que también el crecimiento anual del PIB nacional fue negativo.

La tendencia de estructura de mercado de 2000 a 2003, se muestra en la siguiente gráfica:

### Tendencia de la estructura de Mercado

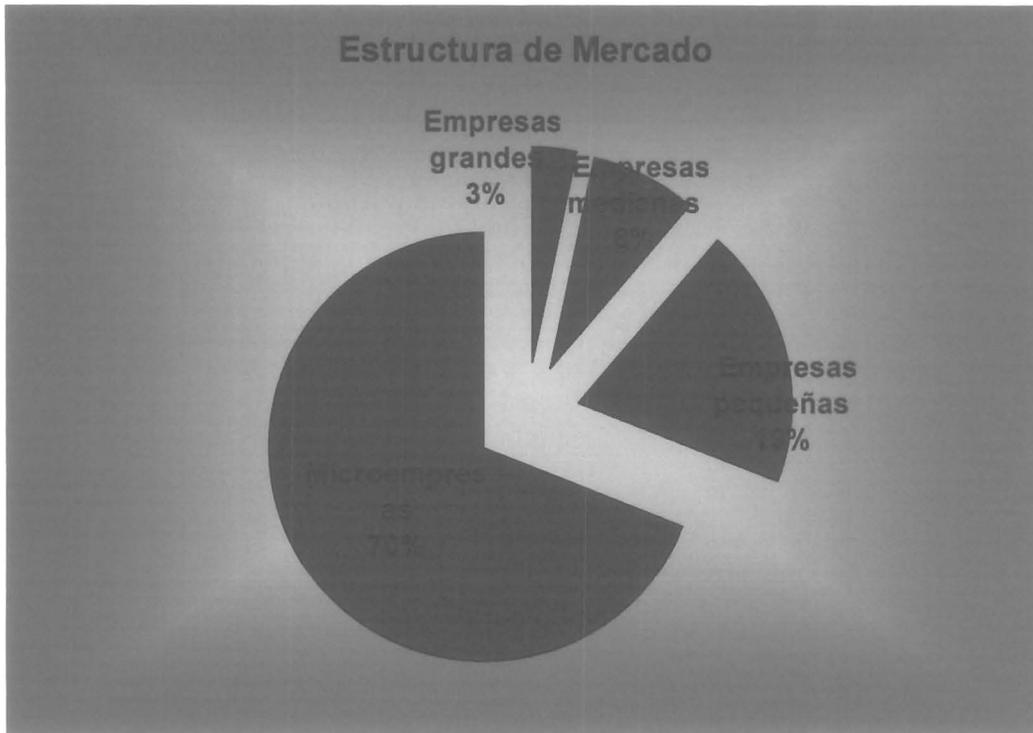


Fuente: CNIV, con base en datos de Secretaría de Economía

Como puede observarse para el año 2000 existían 2,491 pequeñas y medianas empresas, en tanto que para el año 2003 ascendieron a 3,280, observándose un crecimiento del 31.67%.

## Estructura de Mercado

Por otra parte, la integración del mercado en el año 2003 se encontraba, conforme se muestra en la gráfica siguiente:



Se puede observar que el 27.5% del mercado está compuesto por pequeña y mediana empresa.

### CAPÍTULO 3 SITUACIÓN QUE GUARDA EL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

#### 3.1 APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO (DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO)

Para efectos de conocer cual es la situación que guarda el control interno en las PYME, que se encuentran en estudio, se determinó aplicar un cuestionario para evaluar en control interno.



#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Este cuestionario es únicamente con fines académicos, ya que me encuentro en la elaboración de mi tesis, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Contaduría de la Facultad de Contaduría y Administración avalado por la Universidad Nacional Autónoma de México.

Esta información es totalmente confidencial, por esta razón no es necesario que de el nombre de la empresa.

#### GENERALIDADES

1. Objeto de la compañía.

---

2. Número aproximado de empleados y obreros.

---

3. Total de activo, pasivo y capital contable, ingresos anuales, gastos, así como utilidades (de ser posible facilitar copia de los estados financieros recientes).

---

---

4. Indicar problemas esenciales importantes que la compañía haya tenido durante los últimos tres años, tales como huelgas, situaciones específicas por falta de crédito, mercado, etc.

---

---

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

5. ¿Se me facilitaría poder revisar dictámenes, informes y / o cartas de sugerencias preparadas por Auditores? Si la respuesta es positiva, favor de indicar fecha.

---

6. Fecha de los últimos estados financieros.

---

7. ¿Las personas que manejan fondos y valores están debidamente afianzados?

---

NOTA: Para evitar cualquier tipo de suspicacias en las preguntas no se incluye ningún aspecto fiscal.

GENERALIDADES	SI	NO
8. ¿Existe realmente una distribución adecuada de las atribuciones de mando y responsabilidades?, ¿Está definida claramente por medio de gráficas manuales, etc.?		
9. ¿La empresa tiene establecido un manual de procedimientos administrativos y contables?		
10. ¿La empresa cuenta con políticas establecidas por escrito?		
11. ¿Se dispone de auditores internos?, ¿Al menos empleados responsables revisan la observancia de los procedimientos y políticas; funcionarios independientes que deban aplicar dichos procedimientos?		
EFFECTIVO, CAJA Y BANCOS	SI	NO
Fondos de efectivo fijos:		
12. ¿Hay un monto máximo para cada pago (indíquelo)?		
13. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de caja y las cuentas bancarias sean iguales al libro mayor?		

14. ¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las de autorización de pagos y registros contables?

15. ¿Se efectúan arqueo periódico y sobre base sorpresiva cuidado y controlando que no se mezcle o se disponga de efectivo de otros ingresos entrantes para evitar que se cubran faltantes?

16. En los reembolsos:

a. ¿Con qué frecuencia se realizan?

b. Se cumple con la secuencia siguiente:

- ♣ Los comprobantes debidamente sumariados y ordenados se anexan con el cheque para que sean examinados por la persona que lo firma por primera vez.
- ♣ Cancelación de los comprobantes con algún sello fechador de pagado.
- ♣ Comprobantes sellados, examinados por la persona que firma el cheque por segunda ocasión.

c. El cheque del reembolso está a nombre del cajero.

17. Los vales y comprobantes de caja:

- ♣ ¿Se llenan a tinta?
- ♣ ¿Se anotan los montos con letra y número?
- ♣ ¿se firman por la persona que realmente recibió el efectivo?
- ♣ ¿Cuál es el límite de tiempo para la comprobación definitiva de gastos?
- ♣ ¿Qué medidas se toman cuando no se comprueban oportunamente los gastos?

18. ¿Quién revisa la aplicación contable de los comprobantes?

19. ¿Existe algún funcionario que autorice los pagos por fondo fijo?

El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )

Cobranza y/o entradas de efectivo	SI	NO
<p>20. ¿Son las cobranzas diarias depositadas en el banco intactas y sin demora?</p> <p>21. ¿Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo?</p> <p>22. ¿Se anexan las fichas de depósito a la póliza de ingresos correspondiente?</p> <p>23. ¿Se ha responsabilizado en una sola persona el manejo de las cuentas de cheques?</p> <p>24. ¿La(s) personas(s) que abre(n) la correspondencia prepara(n) una lista del dinero y los cheques recibidos?</p> <p>El resultado del Control interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
Salidas de efectivo	SI	NO
<p>25. Cada cheque que se expide ¿Está adecuadamente soportado con la documentación?</p> <p>26. ¿Existe previa autorización a las salidas de efectivo?</p> <p>27. ¿Se hacen todos los desembolsos con cheques nominativos (a nombre de una persona)?</p> <p>28. ¿Está prohibida la práctica de expedir cheques a nombre de la compañía o al portador, ustedes mismos, nosotros mismos, etc.?</p> <p>29. ¿Los cheques anulados son oportunamente cancelados y archivados?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ ¿Se mutilan para evitar su uso posterior?</li> <li>♣ ¿Se archivan dentro de su progresión numérica?</li> </ul> <p>30. ¿Se requiere que los cheques sean librados con firmas mancomunadas?</p> <p>31. ¿Está prohibida la firma de cheques en blanco?</p>		

<p>32. ¿Las cuentas de cheques se concilian mensualmente y se investigan y registran oportunamente los ajustes que de ellas se derivan?</p> <p>33. ¿Los cheques devueltos por el banco por falta de fondos son investigados antes de entregarse al cajero? Diga que acciones se toman.</p> <p>34. ¿Se controla la secuencia numérica de los cheques?</p> <p>35. ¿La persona que prepara las conciliaciones bancarias es ajena a quien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Interviene en el proceso del registro de ingresos y egresos?</li> <li>♣ Recibe los estados de cuenta directamente de los bancos?</li> <li>♣ Las revisa y aprueba? y ¿esta persona firma como evidencia de su aprobación?</li> <li>♣ Investiga las partidas de conciliación atrasadas o anormales?</li> </ul> <p>36. ¿El pago de las facturas es aprobado por algún funcionario responsable?</p> <p>37. ¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella?</p> <p>38. ¿Son verificados por alguna persona los precios y condiciones de crédito, corrección aritmética y descuentos?</p> <p>39. ¿Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo?</p> <p>40. ¿Están prenumerados todos los cheques?</p> <p>41. ¿Existen políticas para cancelar a un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no han sido cobrados?</p> <p>42. ¿Se registran las transferencias que efectúan entre bancos y entre cuentas de un mismo banco?</p> <p>43. ¿Las conciliaciones bancarias son apropiadamente preparadas, revisadas y autorizadas, mensualmente o en su caso diga con que periodicidad?</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>44. Cheques post-fechados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ ¿Quién autoriza su recepción? Indique sobre qué bases se establece esta política</li> <li>♣ ¿Se registran al recibirse?</li> <li>♣ ¿Se guardan en algún lugar seguro mientras no se depositan?</li> <li>♣ ¿Se controlan adecuadamente para que su depósito sea oportuno? Describa cómo.</li> </ul> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<p>CONTABILIDAD</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>
<p>45. ¿Tiene el cliente un catálogo de cuentas y está actualizado?</p> <p>46. Los Principios de Contabilidad son Generalmente Aceptados y aplicados consistentemente</p> <p>47. Listar libros de contabilidad en uso.</p> <p>48. Señalar clases de pólizas que se preparan</p> <p>49. ¿Se preparan estados financieros mensualmente (Indique en su caso la periodicidad y cuántos días se necesitan para prepararlos?)</p> <p>50. ¿Se preparan relaciones analíticas de los auxiliares?</p> <p>51. Señalar, aproximadamente, lo movimientos mensuales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Cheques:</li> <li>♣ Pólizas de diario:</li> <li>♣ Pólizas de ingresos:</li> <li>♣ Vales de entradas de almacén:</li> <li>♣ Vales de salidas de almacén:</li> <li>♣ Facturas de proveedores:</li> <li>♣ Notas de crédito:</li> </ul>		

<p>52. Pedidos de compras: Señalar número aproximado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Cuentas de clientes:</li> <li>♣ Cuentas de documentos por cobrar:</li> <li>♣ Otras cuentas por cobrar:</li> </ul> <p>53. Señalar el número aproximado de cuentas de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Proveedores:</li> <li>♣ Acreedores diversos:</li> <li>♣ Documentos por pagar:</li> <li>♣ Otras cuentas por pagar:</li> </ul> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<p>INVERSIONES Y VALORES</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>
<p>54. ¿Las inversiones en valores se encuentran a nombre de la compañía, debidamente custodiadas y con acceso estrictamente limitado? Diga cómo</p> <p>55. ¿Se encuentran en administración de un banco o institución financiera reconocida para operar movimientos bursátiles bajo un contrato?</p> <p>56. ¿Las inversiones en valores están valuadas y clasificadas en los estados financieros de acuerdo a principios de contabilidad?</p> <p>57. ¿Se revisan mensualmente en el balance general que la suma de todas las inversiones y valores sean igual a mayor?</p> <p>58. ¿Se llevan registros auxiliares por cada tipo de inversión?</p> <p>59. Compra-venta de valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ ¿Están autorizados por un funcionario responsable?</li> <li>♣ ¿Los gastos de adquisición se adicionan al valor de las inversiones? Si no es así, indique el tratamiento?</li> </ul>		

<p>60. ¿El registro contable de los valores y sus rendimientos es efectuado por empleados que no tienen acceso físico a los valores y que no pueden autorizar transacciones sobre los mismos, ni realizar labores en el área de caja?</p> <p>61. ¿Se practican arqueos sorpresivos periódicos de los valores y se coteja el resultado con los registros analíticos?</p> <p>62. ¿Los estados de cuenta recibidos de instituciones arriba señalados son conciliados al recibirlos, con los registros analíticos?</p> <p>63. ¿Los rendimientos generados de los valores (intereses, dividendos, etc.) se conocen y se registran adecuadamente?</p> <p>64. En el caso de inversiones en UDI'S ¿Se actualiza contablemente el precio de las UDI'S al cierre del periodo del ejercicio?</p> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<p>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>
<p>65. ¿Se revisan mensualmente que la suma de los registros auxiliares de cuentas por cobrar a clientes, documentos por cobrar, deudores diversos y documentos descontados sea igual a su correspondiente al libro mayor?</p> <p>66. ¿Se efectúan arqueos periódicos y sobre base sorpresiva de las facturas pendientes de cobro y documentos por cobrar a favor de la entidad?</p> <p>67. ¿Se vigila que, invariablemente, toda factura propiedad de la entidad que es entregada para su cobro haya sido canjeada por un contrarrecibo?</p> <p>68. Las rebajas, descuentos y devoluciones ¿Se conceden al amparo de sólidas políticas por escrito?</p> <p>69. ¿Están soportadas con la factura original las cancelaciones de ventas, así como la documentación correspondiente y son autorizadas por funcionarios responsables?</p> <p>70. Todos los documentos y formatos que intervienen en la función de cuentas por cobrar ¿Están prenumerados o prefoliados?</p> <p>71. ¿Se lleva un registro especial que indique la fecha de vencimiento de los documentos para evitar prescripción de los mismos en términos de la Ley en materia?</p>		

<p>72. ¿Son nominativos y a favor de la entidad los documentos por cobrar?</p> <p>73. ¿Se identifican los documentos con un número clave de control (por ejemplo número de cliente, número de operación, número consecutivo, etc.)?</p> <p>74. ¿Cuándo se tiene establecida la política de recibir pagos parciales a cuenta de documentos por cobrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ ¿Se anotan los pagos parciales en los respectivos documentos?</li> <li>♣ ¿Se lleva un registro de los pagos parciales?</li> <li>♣ ¿Se expide un registro prenumerado?</li> </ul> <p>75. ¿En aquellos casos que la entidad cobra intereses sobre adeudos ¿Se verifica la correcta y oportuna contabilización de cada uno de estos aspectos?</p> <p>76. ¿Se vigila que aquellas personas que tienen bajo su custodia el control físico de los documentos por cobrar no intervengan en actividades de compras ventas, manejo de dinero, cuentas por cobrar, ni en los registros finales de libro diario ni de libro mayor?</p> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<p>Con respecto a las cuentas por cobrar a clientes y estimación de incobrabilidad</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>
<p>77. ¿Se determina los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes, y los totales se comparan con la cuenta de control del mayor general?</p> <p>78. ¿Se prepara periódicamente relaciones de cuentas atrasadas, para su revisión por funcionarios?</p> <p>79. ¿Existe algún método para incrementar la cuenta de incobrabilidad? (señalar cuál es)</p> <p>80. Las cancelaciones de las cuentas por cobrar son aprobadas por un funcionario?</p> <p>81. Las cuantas canceladas son registradas en cuentas de orden y se siguen vigilando?</p> <p>82. ¿Las notas de cargo de crédito son aprobadas por funcionario responsable bajo control numérico?</p>		

<p>83. ¿Existen investigaciones de crédito, se tienen fijados límites de crédito para cada cliente y consta en las tarjetas auxiliares ese límite de crédito?</p> <p>84. ¿Se confirman por escrito los saldos más significativos?</p> <p>85. ¿Las funciones de emisión de pólizas están debidamente separadas de: (Mencione al responsable en cada caso)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Crédito</li> <li>♣ Cobranzas</li> <li>♣ Contabilidad</li> </ul> <p>86. ¿Se hacen referencias cruzadas entre los documentos de emisión de pólizas y cobro de póliza?</p> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<p><b>INVENTARIOS, COMPRAS, COSTO DE PRODUCCIÓN O DE ADQUISICIÓN DE LOS ARTÍCULOS VENDIDOS Y ESTIMACIÓN DE OBSOLESCENCIA</b></p>	SI	NO
<p>87. ¿Está restringido el acceso a los almacenes?</p> <p>88. ¿Todas las compras son realizadas por medio de órdenes de compras del cliente, están prenumeradas y debidamente autorizadas?</p> <p>89. ¿Las compras se basan en requisiciones, puntos de reorden o máximos y mínimos?</p> <p>90. ¿Requieren ciertos bienes, solicitudes de cotización?</p> <p>91. ¿Son aprobados todos los precios de compra?</p> <p>92. ¿Se preparan informes de recepción y están prenumerados?</p> <p>93. ¿Existe alguna persona en contabilidad que controle la secuencia numérica de los informes de recepción a fin de verificar que todos han sido registrados oportunamente?</p> <p>94. ¿Se notifica inmediatamente al departamento de contabilidad sobre las mercancías devueltas a los proveedores?</p> <p>95. ¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?</p>		

<p>96. ¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción en cuanto a cantidad, precios, condiciones y calidad?</p> <p>97. ¿Se le da adecuado seguimiento a las órdenes de compra pendiente de recibirse?</p> <p>El resultado del control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<p>Con respecto al control Físico</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>
<p>98. ¿Se verifican, cuando menos dos veces, los cálculos aritméticos?</p> <p>99. ¿Se toman en cuenta inventarios en poder de terceros, como son depósito, consignación, arrendamiento, etc.?</p> <p>100. ¿Se tienen registros de inventarios perpetuos para materias primas, materiales diversos y refacciones, productos en proceso y productos terminados?</p> <p>101. ¿Muestran esos registros cantidades solamente o cantidades y valores?</p> <p>102. ¿Son controladas mediante cuentas del libro mayor?</p> <p>103. ¿Las entradas y salidas se hacen solamente por informes de entrada al almacén y por requisiciones u órdenes de embarque autorizadas?</p> <p>104. ¿Se practican inventarios físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Al final del periodo contable?</li> <li style="text-align: center;">o</li> <li>✦ Periódicamente durante el mismo y se comparan con los auxiliares y cuantas del libro mayor general?</li> </ul> <p>105. ¿Estos inventarios son supervisados por contabilidad y costos?</p> <p>106. ¿Los desperdicios están bajo un control contable que asegure una apropiada contabilización de la venta?</p> <p>107. ¿Son ajustados los registros de acuerdo con los resultados de inventarios físicos?</p>		

<p>108. ¿Los ajustes requieren de la aprobación de un funcionario?</p> <p>109. ¿Existen inventarios excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento (indicar política para su control y castigos directos o mediante estimaciones)?</p> <p>110. ¿Se siguen consistentemente los métodos de evaluación (UEPS, PEPS, Promedio, etc.) establecidos por la empresa?</p> <p>111. Con respecto al almacenamiento de los inventarios ¿Se determina el tipo de inventarios y cantidades de ellos para decir cómo se van a acomodar y mover dentro del almacén?</p> <p>112. Con respecto al acomodo y salvaguarda de los activos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ ¿Se almacenan las partidas voluminosas en las áreas más retiradas?</li> <li>♣ ¿Es adecuado el apilamiento?</li> <li>♣ ¿Se prevén necesidades de tránsito dentro del almacén?</li> <li>♣ ¿Es clara la identificación de localizaciones?</li> </ul> <p>113. ¿Las existencias de la empresa en los distintos almacenes, o en tránsito, se encuentran debidamente protegidas y aseguradas?</p> <p>114. ¿Las diferencias resultantes del inventario físico son investigadas oportunamente?</p> <p>115. ¿Existen guardias que vigilan y verifican que nada salga de la planta sin la correspondiente forma autorizada y firmada de aprobado?</p> <p>116. ¿Los listados son preparados en tal manera que se agrupen por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Marbete, tarjeta o relación de conteo?</li> <li>♣ Tipo de material o producto?</li> </ul> <p>117. ¿A la fecha del inventario físico se lleva a cabo un corte de formas y operaciones con el fin de asegurarse que se hayan registrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Los pasivos correspondientes a los inventarios contados?</li> <li>♣ Todas las salidas anteriores al inventario y que fueron facturadas?</li> </ul> <p>El resultado del control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Con respecto a los anticipos a los proveedores:	SI	NO
<p>118. ¿Están soportadas, con recibos debidamente requisitados, las entregas de dinero a proveedores?</p> <p>119. ¿Se anexan los recibos a la correspondiente póliza de egresos?</p> <p>120. ¿Son autorizados estos anticipos por funcionario responsable?</p> <p>121. ¿Se revisa mensualmente que no haya anticipos por los que ya debería haberse recibido los bienes o servicios?</p> <p>122. ¿Las existencias de la empresa en los distintos almacenes, o en tránsito, se encuentran debidamente protegidas y aseguradas?</p> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
INMUEBLES MAQUINARIO Y EQUIPO	SI	NO
<p>123. ¿Las adiciones están debidamente aprobadas y documentadas?</p> <p>124. ¿Las bajas están debidamente autorizadas?</p> <p>125. ¿Los movimientos de adiciones y bajas se encuentran registrados y clasificados apropiadamente?</p> <p>126. ¿La depreciación se controla correctamente y calcula sobre bases uniformes?</p> <p>127. ¿Existen controles físicos y una cobertura de seguros adecuados?</p> <p>128. ¿Son propiedad de la empresa todos los activos registrados y existen físicamente?</p> <p>129. Se requiere por procedimiento, la autorización un funcionario para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Adquisición de activo fijo?</li> <li>♣ Reparación y mantenimiento?</li> </ul> <p>130. ¿Existen requisiciones detalladas de los activos que se desean comprar?</p> <p>131. ¿Se indica también cuáles activos serán reemplazados, en su caso?</p>		

<p>132. ¿Se solicitan y obtienen cotizaciones de proveedores o contratistas para efectuar la adquisición? Indique el procedimiento.</p> <p>133. ¿Por los activos comprados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Se comprueba que son efectivamente recibidos?</li> <li>♣ El activo cumple con las características de la requisición?</li> <li>♣ El registro contable es oportuno de acuerdo a la recepción</li> </ul> <p>134. ¿Los activos están a nombre de la entidad?</p> <p>135. Las pequeñas herramientas que se cargan directamente a gastos cuando se compran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ ¿Está claramente definida la responsabilidad de su control físico?</li> <li>♣ ¿Se entregan sólo contra requisiciones debidamente aprobadas?</li> </ul> <p>136. ¿Se cancelan los activos cuando están totalmente depreciados y fuera de uso?</p> <p>137. Si existen activos tomados en arrendamiento financiero, ¿se encuentran debidamente registrados? Mencione la determinación y tratamiento contable.</p> <p>138. Por los activos vendidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ ¿Se requiere la formulación de remisiones o facturas?</li> <li>♣ ¿Se factura oportunamente?</li> </ul> <p>139. ¿Se toman inventarios físicos del activo fijo periódicamente?</p> <p>140. ¿Se reporta a la gerencia cualquier diferencia importante que resulte del inventario físico de activos fijos?</p> <p>141. ¿Los ajustes por este motivo son aprobados por algún funcionario independiente al proceso de adquisición, baja, custodia física o registros contables?</p> <p>142. ¿Cada cuándo se hacen avalúos del activo fijo para efectos de seguros?</p> <p>143. ¿Establecen los procedimientos que se informe oportunamente de las adiciones y las bajas para efectos de seguros, impuesto predial y otros?</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>144. ¿Ha sido consistente el método de depreciación en este año con respecto al anterior?</p> <p>145. ¿Se informa a las autoridades de la destrucción de activos importantes?</p> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A PROVEEDORES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>146. ¿Se reciben estados de cuenta de los proveedores más importantes, son conciliados y se hacen los ajustes relativos?</p> <p>147. ¿Se aprovechan todos los descuentos por pronto pago concebidos por los proveedores?</p> <p>148. ¿Se tienen registros auxiliares y se comparan mensualmente con los saldos del libro mayor?</p> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<b>Documentos por pagar</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<p>149. ¿Los préstamos son debidamente autorizados?</p> <p>150. ¿Se lleva un registro de documento por pagar y se concilia regularmente con la cuenta de control del libro mayor?</p> <p>151. ¿Se cancelan con sello de pagado los documentos ya pagados?</p> <p>152. ¿Se recupera de los acreedores los documentos por pagar ya pagados?</p> <p>153. ¿Se verifica exhaustivamente el registro de cargas financieras causadas en adeudos documentados?</p> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		

PASIVOS ACUMULADOS	SI	NO
<p>154. Se crean regularmente provisiones para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Gratificaciones</li> <li>♣ Indemnizaciones</li> <li>♣ Comisiones</li> <li>♣ Regalías</li> <li>♣ Rentas</li> <li>♣ Consumo de energía eléctrica</li> <li>♣ Intereses sobre documentos por pagar</li> <li>♣ Honorarios</li> </ul> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
CAPITAL CONTABLE	SI	NO
<p>155. ¿Existen registros de cómo se integra el capital?</p> <p>156. ¿Todas las modificaciones al capital están basadas en decisiones de asambleas de accionistas, o en su caso de los dueños?</p> <p>157. ¿En las escrituras relativas se hace constar la forma precisa del pago del aumento acordado?</p> <p>158. ¿Se cancelan anualmente las cuentas de resultados contra la pérdida y ganancia?</p> <p>159. ¿Los movimientos en las cuentas de capital y resultados acumulados, están basados en las decisiones de los accionistas, o de los dueños en su caso?</p>		

<p>160. ¿Concuerdan las disposiciones de los accionistas con las disposiciones de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ La Ley General de Sociedades Mercantiles</li> <li>♣ La escritura constitutiva y sus modificaciones, y</li> <li>♣ Decisiones o contratos celebrados por el consejo de Administración o de los dueños en su caso.</li> </ul> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<p>VENTAS Y COSTO DE VENTAS</p>	SI	NO
<p>Ventas</p>		
<p>161. ¿Los pedidos son adecuadamente controlados?</p> <p>162. ¿Los pedidos son aprobados antes de su embarque?</p> <p>163. ¿Los precios de venta y condiciones de crédito se basan en listas de precios aprobadas?</p> <p>164. ¿Se preparan avisos de embarque prenumerados?</p> <p>165. Las facturas de venta son revisadas en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Precios</li> <li>♣ Cantidades</li> <li>♣ Condiciones de crédito</li> <li>♣ Corrección aritmética</li> <li>♣ Los pedidos del cliente</li> <li>♣ Los avisos de embarque</li> <li>♣ Se verifica que haya salido la mercancía</li> </ul> <p>166. ¿Las facturas de venta están prenumeradas?</p>		

<p>167. ¿Las notas de crédito por devolución están basadas en información adecuada del departamento de recepción en cuanto a su descripción, cantidad y condición?</p> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<p>Costo de ventas</p>	SI	NO
<p>168. ¿Recibe el departamento de Costos una copia de todas las facturas?</p> <p>169. ¿Proveen las facturas espacio para costos unitarios y costos totales?</p> <p>170. Los costos unitarios son determinados con base en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Hojas de costos predeterminados o estándar</li> <li>♣ Hojas de costos reales por procesos, por orden de trabajo o por producción del mes</li> </ul> <p>171. ¿El sistema de costos utilizado por la empresa es confiable y consistente?</p> <p>172. Los estados mensuales detallados de costos son en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Unidades y valores, o</li> <li>♣ Valores únicamente.</li> </ul> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<p>Gastos de operación</p>	SI	NO
<p>173. ¿Están divididos los gastos de operación por las funciones a quienes beneficiaron</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Administración</li> <li>♣ Ventas</li> <li>♣ Finanzas</li> <li>♣ Distribución</li> </ul>		

<p>174. ¿Se tiene un análisis completo por subcuentas de gastos?</p> <p>175. ¿Los auxiliares en donde se registra este análisis son verificados anualmente contra los saldos de cuentas del libro mayor?</p> <p>176. ¿Los gastos de una misma naturaleza, tienen siempre la misma aplicación contable?</p> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
<p><b>ASUNTOS JURÍDICOS</b></p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>
<p>177. ¿Cuenta el cliente con abogados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Externos</li> <li style="padding-left: 40px;">o</li> <li>♣ Internos?</li> </ul> <p>178. ¿Se mantiene un archivo o un registro en donde contesten todos los datos relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Juicios de cualquier clase.</li> <li>♣ Contratos, convenios, opciones y compromisos de los que puedan derivarse obligaciones monetarias</li> <li>♣ Cuentas por cobrar entregadas al cobro de los abogados.</li> </ul> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		

NÓMINA	SI	NO
<p>179. ¿Se cuenta con contratos de trabajo individual y colectivo?</p> <p>180. ¿Las vacaciones, el tiempo extra, los aumentos de sueldo y otras compensaciones son autorizadas por escrito?</p> <p>181. ¿Las nóminas son firmadas antes de su pago por las personas que las preparan, revisan y autorizan?</p> <p>182. ¿Se obtienen recibos de los empleados y trabajadores?</p> <p>183. ¿Los trabajadores son identificados antes de efectuar el pago?</p> <p>184. ¿Las solicitudes para personal de nuevo ingreso son originadas por los jefes de departamento y otros funcionarios?</p> <p>185. ¿La investigación incluye la comprobación de antecedentes de los empleados, empleos anteriores y referencias?</p> <p>186. ¿Se mantienen expedientes personales, actualizados y cuando menos contienen información sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Forma de contratación?</li> <li>♣ Comprobación de los antecedentes?</li> <li>♣ Solicitud de empleo?</li> <li>♣ Contrato de trabajo firmado por ambas partes?</li> <li>♣ Remuneraciones aprobadas?</li> <li>♣ Asignación y cambios de puesto?</li> </ul> <p>187. ¿Existen finiquitos debidamente firmados por los trabajadores que son separados?</p> <p>188. ¿Existe control adecuado y aprobación para anticipos sobre sueldos hechos a los empleados?</p>		

<p>189. ¿El total de salarios y sueldos declarados se concilia bimestralmente con el libro mayor y con lo cargado a gastos por salarios y sueldos?</p> <p>190. ¿Se elaboran registros para determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ El tiempo extra trabajado?</li> <li>♣ Y conocer el tiempo empleado por el personal y permitir la distribución contable por: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ordenes o lotes de producción?</li> <li>▪ Centros de costo?</li> <li>▪ Construcciones en proceso?</li> <li>▪ Reprocesos?</li> <li>▪ Mantenimiento y reparación?</li> <li>▪ Departamentos?</li> <li>▪ Tiempo ocioso?</li> </ul> </li> </ul> <p>191. ¿Respecto a la distribución contable de las nóminas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ ¿Se concilia que las cantidades (o unidades) según la distribución hecha coinciden con los totales respectivos de los registros de nóminas pagadas?</li> <li>♣ ¿La revisa un empleado ajeno al departamento de nóminas que conozca esta área?</li> </ul> <p>192. ¿Existe un control para los diversos descuentos por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♣ Préstamos?</li> <li>♣ Caja de ahorros?</li> <li>♣ INFONAVIT?</li> <li>♣ FONACOT?</li> <li>♣ Primas de seguros?</li> <li>♣ Cuotas sindicales?</li> <li>♣ Otros?</li> </ul>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<p>193. Las personas que pagan la nómina ya sea en efectivo, cheque o depósito en cuentas bancarias son ajenas al proceso de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>♣ ¿Preparación?</li><li>♣ ¿Contratación y despido del personal?</li><li>♣ ¿Autorización de tiempos, destajos u otras percepciones?</li></ul> <p>El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( )</p>		
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Agradezco su colaboración por ayudarme a contestar este Cuestionario de Control Interno ya que me va a ser de gran utilidad para la realización de mi investigación de campo en la elaboración de mi Tesis.

## Determinación del Tamaño de la Muestra

A continuación, se describen los pasos que se utilizaron para la determinación del tamaño de la muestra:

Se considero que el 95% de las empresas, si aplican el control interno, por lo que la desviación estándar se determino en 20, ya que de un total de 405, el 95% representan 385 por lo que 20 empresas son las que no están en el promedio.

Asimismo, se considero un nivel de confianza del 95% y un error máximo de 10, utilizando la siguiente formula:

$$n = \frac{\partial^2 Z^2}{E^2}$$

$$n = \frac{20^2 \times 1.96^2}{10^2}$$

$$n = \frac{400 \times 3.8416}{100}$$

$$n = 15$$

Donde:

$\partial$  = Desviación estándar

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

E = Error máximo permitido

## Selección de la Muestra

Para este cuestionario fue aplicado el método de conveniencia de sitio tomado del libro de Gabriel Baca Urbina<sup>32</sup>

Este método consiste en tener una población en un lugar determinado donde se cree que estará presente la mayoría de las pruebas que requiere el investigador.

Pertenece a procedimientos no probabilísticos de muestreo.

Con este tipo de investigación se estudian las características de la población y se utiliza en subestaciones específicas.

En este caso se determino aplicar sólo cuestionarios a la delegación Cuáthemoc que es donde se concentra la mayoría de las fabricas de Pequeña y Mediana empresa en la industria Textil para dama.

Partí del hecho de que tengo una población de Pequeñas y Medianas empresas que pertenecen a la Industria del Vestido, publicadas en el registro de “Sistema Integral de Empresas Mexicanas (SIEM)<sup>33</sup>”, además para la selección considere la estratificación establecida por la Secretaría de Economía de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público<sup>34</sup>.

Una vez que se obtuvo toda la información se concluyo sólo considerar 15 empresas, que se encuentran ubicadas en la calle de José Maria Izazaga, la cuál corresponde a la delegación Cuáthemoc.

---

<sup>32</sup> Evaluación de proyectos Análisis y administración de riesgo Gabriel Baca Urbina 2da. Ed 284 pág Mc GRAW-HILL 1990

<sup>33</sup> [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

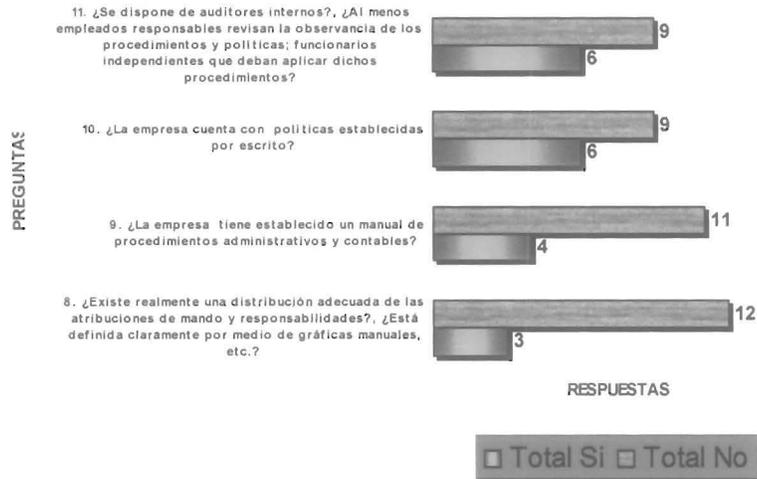
<sup>34</sup> Ídem referencia 25

### 3.2 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN

A continuación mostraré los resultados obtenidos de la aplicación de la investigación realizada.

GENERALIDADES	Total	
	Si	No
8. ¿Existe realmente una distribución adecuada de las atribuciones de mando y responsabilidades?, ¿Está definida claramente por medio de gráficas manuales, etc.?	3	12
9. ¿La empresa tiene establecido un manual de procedimientos administrativos y contables?	4	11
10. ¿La empresa cuenta con políticas establecidas por escrito?	6	9
11. ¿Se dispone de auditores internos?, ¿Al menos empleados responsables revisan la observancia de los procedimientos y políticas; funcionarios independientes que deban aplicar dichos procedimientos?	6	9
El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( ) Bajo ( X )		

## DOCUMENTACIÓN



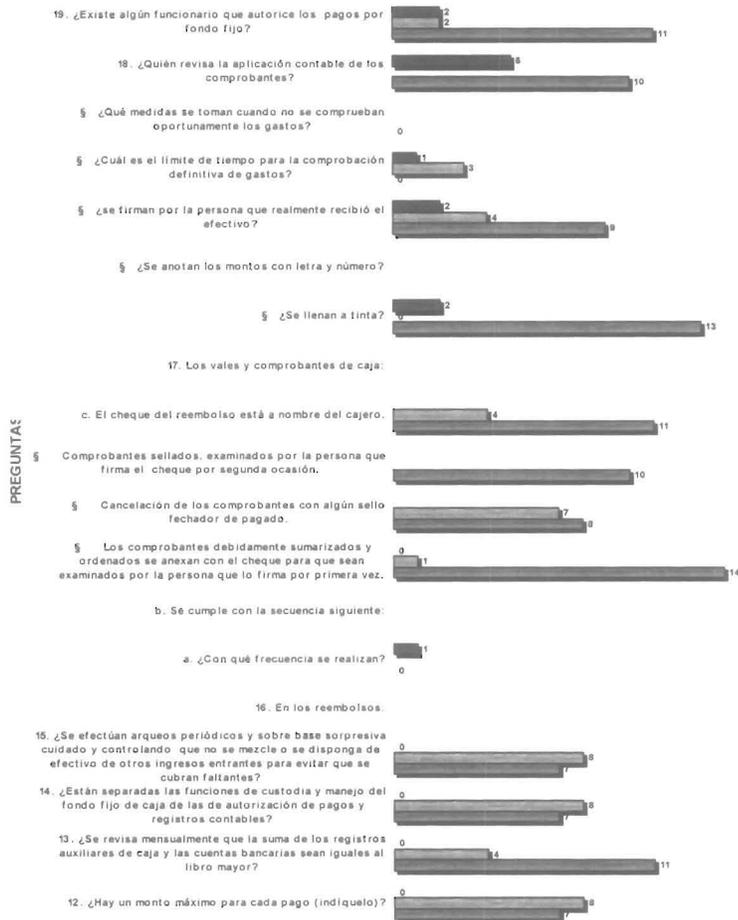
En esta gráfica se puede observar que en la mayoría de las empresas a las que se les aplica la encuesta no cuentan con políticas establecidas, ni existen manuales de procedimientos.

## EFECTIVO, CAJA Y BANCOS

Fondos de efectivo fijos:

	SI	NO	NA
12. ¿Hay un monto máximo para cada pago (indíquelo)?	7	8	0
13. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de caja y las cuentas bancarias sean iguales al libro mayor?	11	4	0
14. ¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las de autorización de pagos y registros contables?	7	8	0
15. ¿Se efectúan arqueos periódicos y sobre base sorpresiva cuidado y controlando que no se mezcle o se disponga de efectivo de otros ingresos entrantes para evitar que se cubran faltantes?	7	8	0
16. En los reembolsos:			
a. ¿Con qué frecuencia se realizan?	Es variable		1
b. Se cumple con la secuencia siguiente:			
<input type="checkbox"/> Los comprobantes debidamente sumarizados y ordenados se anexan con el cheque para que sean examinados por la persona que lo firma por primera vez.	14	1	0
<input type="checkbox"/> Cancelación de los comprobantes con algún sello fechador de pagado.	8	7	
<input type="checkbox"/> Comprobantes sellados, examinados por la persona que firma el cheque por segunda ocasión.	10		
c. El cheque del reembolso está a nombre del cajero.	11	4	
17. Los vales y comprobantes de caja:			
<input type="checkbox"/> ¿Se llenan a tinta?	13	0	2
<input type="checkbox"/> ¿Se anotan los montos con letra y número?			
<input type="checkbox"/> ¿se firman por la persona que realmente recibió el efectivo?	9	4	2
<input type="checkbox"/> ¿Cuál es el límite de tiempo para la comprobación definitiva de gastos?	Es variable	3	1
<input type="checkbox"/> ¿Qué medidas se toman cuando no se comprueban oportunamente los gastos?	Es variable		
18. ¿Quién revisa la aplicación contable de los comprobantes?	10		5
19. ¿Existe algún funcionario que autorice los pagos por fondo fijo?	11	2	2
El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( X ) Bajo ( )			

EFFECTIVO, CAJA Y BANCOS



RESPUESTAS

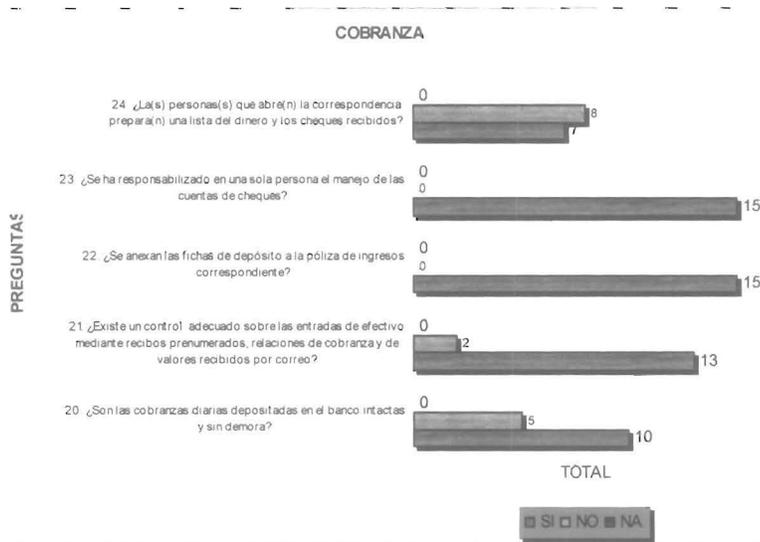
SI NO NA

En esta grafica podemos observar que en lo referente al efectivo hay un control interno moderado.

Nota: La respuesta de la pregunta 16 del inciso a, de igual forma en la 17 en los limites y medidas para la comprobación de gastos es variable por lo tanto no se graficó.

**Cobranza y/o entradas de efectivo**

	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
20. ¿Son las cobranzas diarias depositadas en el banco intactas y sin demora?	10	5	0
21. ¿Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo?	13	2	0
22. ¿Se anexan las fichas de depósito a la póliza de ingresos correspondiente?	15	0	0
23. ¿Se ha responsabilizado en una sola persona el manejo de las cuentas de cheques?	15	0	0
24. ¿La(s) personas(s) que abre(n) la correspondencia prepara(n) una lista del dinero y los cheques recibidos?	7	8	0
El resultado del Control Interno es: Alto ( X ) Moderado ( ) Bajo ( )			

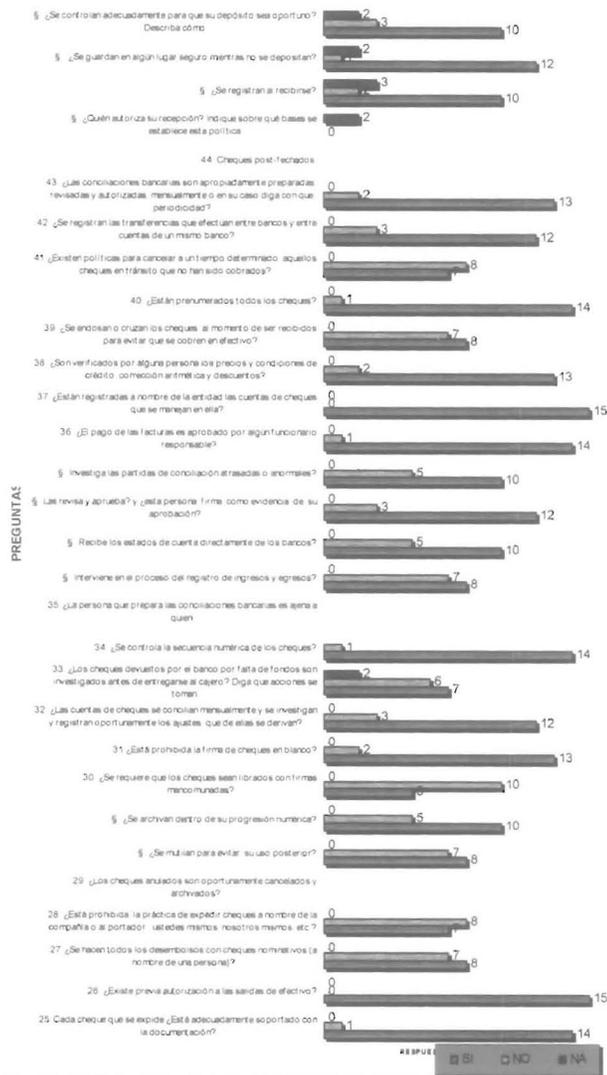


En este rubro podemos observar que el control interno es alto, dado que se tiene un adecuado manejo en las cobranzas.

<b>Salidas de efectivo</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
25. Cada cheque que se expide ¿Está adecuadamente soportado con la documentación?	14	1	0
26. ¿Existe previa autorización a las salidas de efectivo?	15	0	0
27. ¿Se hacen todos los desembolsos con cheques nominativos (a nombre de una persona)?	8	7	0
28. ¿Está prohibida la práctica de expedir cheques a nombre de la compañía o al portador, ustedes mismos, nosotros mismos, etc.?	7	8	0
29. ¿Los cheques anulados son oportunamente cancelados y archivados?			
§ ¿Se mutilan para evitar su uso posterior?	8	7	0
§ ¿Se archivan dentro de su progresión numérica?	10	5	0
30. ¿Se requiere que los cheques sean librados con firmas mancomunadas?	5	10	0
31. ¿Está prohibida la firma de cheques en blanco?	13	2	0
32. ¿Las cuentas de cheques se concilian mensualmente y se investigan y registran oportunamente los ajustes que de ellas se derivan?	12	3	0
33. ¿Los cheques devueltos por el banco por falta de fondos son investigados antes de entregarse al cajero? Diga que acciones se toman.	7	6	2
34. ¿Se controla la secuencia numérica de los cheques?	14	1	
35. ¿La persona que prepara las conciliaciones bancarias es ajena a quien:			
§ Interviene en el proceso del registro de ingresos y egresos?	8	7	0
§ Recibe los estados de cuenta directamente de los bancos?	10	5	0
§ Las revisa y aprueba? y ¿esta persona firma como evidencia de su aprobación?	12	3	0
§ Investiga las partidas de conciliación atrasadas o anormales?	10	5	0
36. ¿El pago de las facturas es aprobado por algún funcionario responsable?	14	1	0
37. ¿Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella?	15	0	0
38. ¿Son verificados por alguna persona los precios y condiciones de crédito, corrección aritmética y descuentos?	13	2	0

39. ¿Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo?	8	7	0
40. ¿Están prenumerados todos los cheques?	14	1	0
41. ¿Existen políticas para cancelar a un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no han sido cobrados?	7	8	0
42. ¿Se registran las transferencias que efectúan entre bancos y entre cuentas de un mismo banco?	12	3	0
43. ¿Las conciliaciones bancarias son apropiadamente preparadas, revisadas y autorizadas, mensualmente o en su caso diga con que periodicidad?	13	2	0
44. Cheques post-fechados:			
§ ¿Quién autoriza su recepción? Indique sobre qué bases se establece esta política	Es variable		2
§ ¿Se registran al recibirse?	10	2	3
§ ¿Se guardan en algún lugar seguro mientras no se depositan?	12	1	2
§ ¿Se controlan adecuadamente para que su depósito sea oportuno? Describa cómo.	10	3	2
El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( X )			
Bajo ( )			

SALIDA DE EFECTIVO



En esta gráfica observamos que el control interno es moderado, pero específicamente en lo referente a la emisión de cheques hay un control adecuado

Nota: La respuesta a la pregunta 44 es variable.

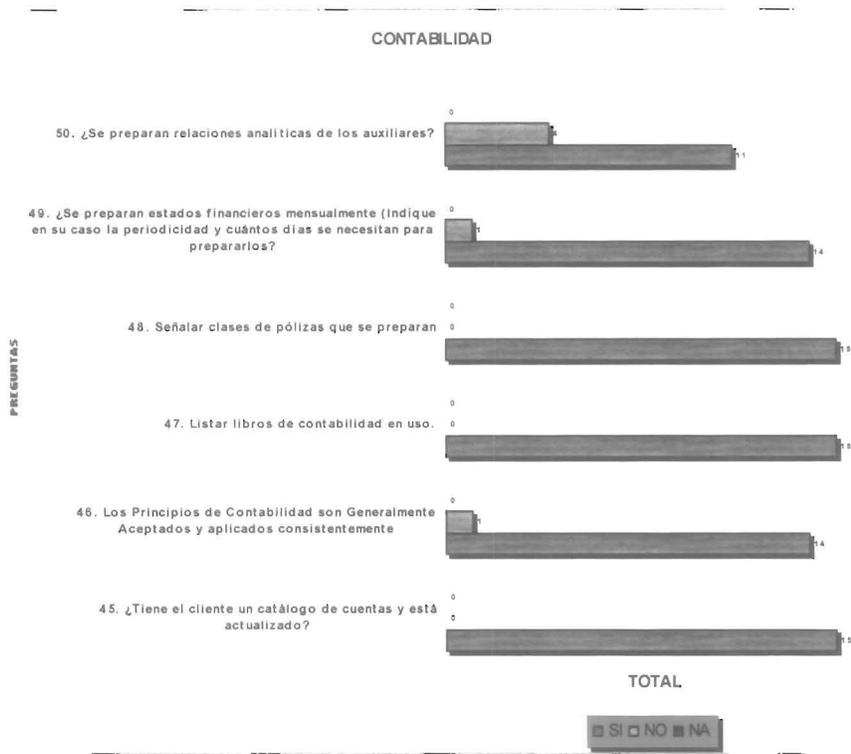
CONTABILIDAD	SI	NO	NA
45. ¿Tiene el cliente un catálogo de cuentas y está actualizado?	15	0	0
46. Los Principios de Contabilidad son Generalmente Aceptados y aplicados consistentemente	14	1	0
47. Listar libros de contabilidad en uso.	15	0	0
48. Señalar clases de pólizas que se preparan	15	0	0
49. ¿Se preparan estados financieros mensualmente (Indique en su caso la periodicidad y cuántos días se necesitan para prepararlos?)	14	1	0
50. ¿Se preparan relaciones analíticas de los auxiliares?	11	4	0
51. Señalar, aproximadamente, lo movimientos mensuales de:	Es variable		
§ Cheques:	Es variable		
§ Pólizas de diario:	Es variable		
§ Pólizas de ingresos:	Es variable		
§ Vales de entradas de almacén:	Es variable		
§ Vales de salidas de almacén:	Es variable		
§ Facturas de proveedores:	Es variable		
§ Notas de crédito:	Es variable		
52. Pedidos de compras: Señalar número aproximado de:	Es variable		
§ Cuentas de clientes:	Es variable		
§ Cuentas de documentos por cobrar:	Es variable		
§ Otras cuentas por cobrar:	Es variable		
53. Señalar el número aproximado de cuentas de:	Es variable		
§ Proveedores:	Es variable		
§ Acreedores diversos:	Es variable		

§ Documentos por pagar:

Es  
variable

§ Otras cuentas por pagar:

El resultado del Control Interno es: Alto ( )  
Moderado ( X ) Bajo ( )



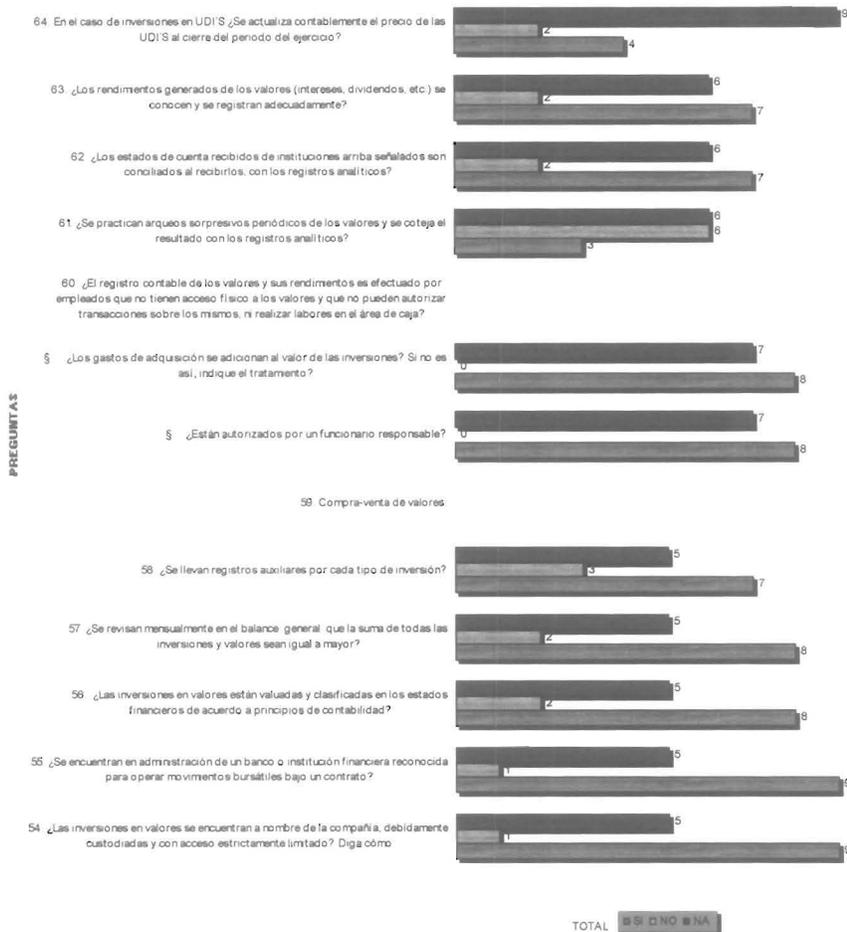
En contabilidad podemos observar, se llevan a cabo libros de mayor y diario, además de manejar las polizas de diario, ingreso y egresos

Nota: Las repuestas de las gráficas 50 a 53 son variables por lo tanto, no se graficarón

**INVERSIONES Y VALORES****SI NO NA**

54. ¿Las inversiones en valores se encuentran a nombre de la compañía, debidamente custodiadas y con acceso estrictamente limitado? Diga cómo	9	1	5
55. ¿Se encuentran en administración de un banco o institución financiera reconocida para operar movimientos bursátiles bajo un contrato?	9	1	5
56. ¿Las inversiones en valores están valuadas y clasificadas en los estados financieros de acuerdo a principios de contabilidad?	8	2	5
57. ¿Se revisan mensualmente en el balance general que la suma de todas las inversiones y valores sean igual a mayor?	8	2	5
58. ¿Se llevan registros auxiliares por cada tipo de inversión?	7	3	5
59. Compra-venta de valores:			
§ ¿Están autorizados por un funcionario responsable?	8	0	7
§ ¿Los gastos de adquisición se adicionan al valor de las inversiones? Si no es así, indique el tratamiento?	8	0	7
60. ¿El registro contable de los valores y sus rendimientos es efectuado por empleados que no tienen acceso físico a los valores y que no pueden autorizar transacciones sobre los mismos, ni realizar labores en el área de caja?			
61. ¿Se practican arqueos sorpresivos periódicos de los valores y se coteja el resultado con los registros analíticos?	3	6	6
62. ¿Los estados de cuenta recibidos de instituciones arriba señalados son conciliados al recibirlos, con los registros analíticos?	7	2	6
63. ¿Los rendimientos generados de los valores (intereses, dividendos, etc.) se conocen y se registran adecuadamente?	7	2	6
64. En el caso de inversiones en UDI'S ¿Se actualiza contablemente el precio de las UDI'S al cierre del periodo del ejercicio?	4	2	9
El resultado del Control Interno es: Alto ( )			
Moderado ( X )			
Bajo ( )			

INVERSIONES



En este rubro se puede ver que en lo que respecta a inversiones, en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas no aplica, y en el caso de que las de que haya inversión se lleva control interno.

**CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR****SI NO NA**

65. ¿Se revisan mensualmente que la suma de los registros auxiliares de cuentas por cobrar a clientes, documentos por cobrar, deudores diversos y documentos descontados sea igual a su correspondiente al libro mayor?	9	6	0
66. ¿Se efectúan arqueos periódicos y sobre base sorpresiva de las facturas pendientes de cobro y documentos por cobrar a favor de la entidad?	9	6	0
67. ¿Se vigila que, invariablemente, toda factura propiedad de la entidad que es entregada para su cobro haya sido canjeada por un contrarrecibo?	15	0	0
68. Las rebajas, descuentos y devoluciones ¿Se conceden al amparo de sólidas políticas por escrito?	11	4	0
69. ¿Están soportadas con la factura original las cancelaciones de ventas, así como la documentación correspondiente y son autorizadas por funcionarios responsables?	14	1	0
70. Todos los documentos y formatos que intervienen en la función de cuentas por cobrar ¿Están prenumerados o prefoliados?	13	2	0
71. ¿Se lleva un registro especial que indique la fecha de vencimiento de los documentos para evitar prescripción de los mismos en términos de la Ley en materia?	8	7	0
72. ¿Son nominativos y a favor de la entidad los documentos por cobrar?	12	3	0
73. ¿Se identifican los documentos con un número clave de control (por ejemplo número de cliente, número de operación, número consecutivo, etc.)?	12	3	0
74. ¿Cuándo se tiene establecida la política de recibir pagos parciales a cuenta de documentos por cobrar:			
§ ¿Se anotan los pagos parciales en los respectivos documentos?	11	3	1
§ ¿Se lleva un registro de los pagos parciales?	14	0	1
§ ¿Se expide un registro prenumerado?	10	4	1
75. ¿En aquellos casos que la entidad cobra intereses sobre adeudos ¿Se verifica la correcta y oportuna contabilización de cada uno de estos aspectos?	7	2	6
76. ¿Se vigila que aquellas personas que tienen bajo su custodia el control físico de los documentos por cobrar no intervengan en actividades de compras ventas, manejo de dinero, cuentas por	10	4	1

cobrar, ni en los registros finales de libro diario ni de libro mayor?  
 El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( X )  
 Bajo ( )



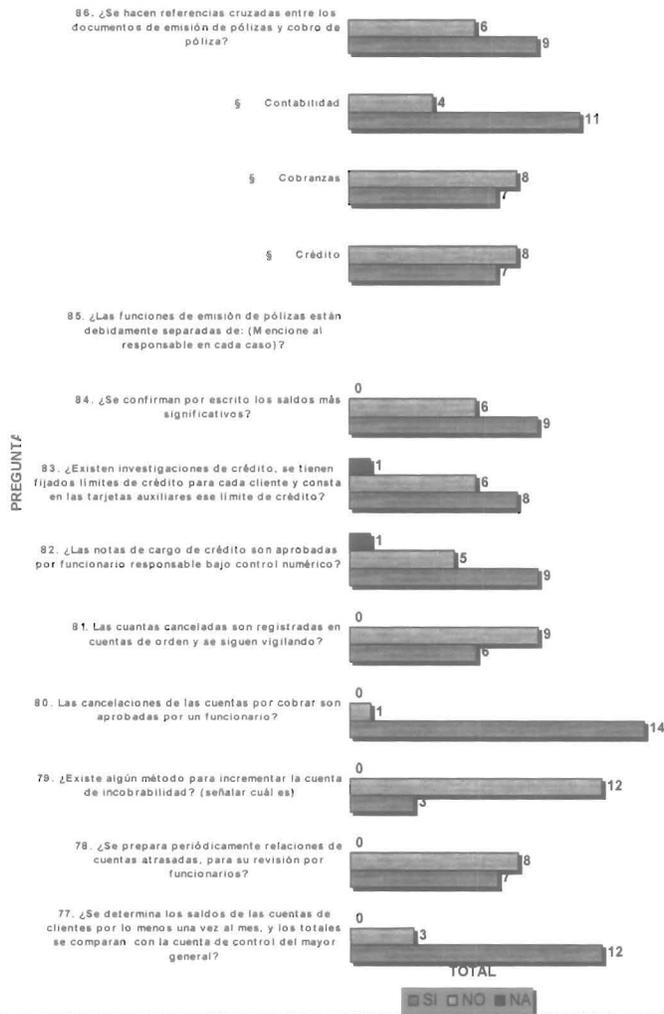
Podemos observar que el control interno en este rubro es moderado, la prácticamente la mitad de las compañías no llevan a cabo su control

**Con respecto a las cuentas por cobrar a clientes y estimación de incobrabilidad**

SI	NO	NA
----	----	----

77. ¿Se determina los saldos de las cuentas de clientes por lo menos una vez al mes, y los totales se comparan con la cuenta de control del mayor general?	12	3	0
78. ¿Se prepara periódicamente relaciones de cuentas atrasadas, para su revisión por funcionarios?	7	8	0
79. ¿Existe algún método para incrementar la cuenta de incobrabilidad? (señalar cuál es)	3	12	0
80. Las cancelaciones de las cuentas por cobrar son aprobadas por un funcionario?	14	1	0
81. Las cuantas canceladas son registradas en cuentas de orden y se siguen vigilando?	6	9	0
82. ¿Las notas de cargo de crédito son aprobadas por funcionario responsable bajo control numérico?	9	5	1
83. ¿Existen investigaciones de crédito, se tienen fijados límites de crédito para cada cliente y consta en las tarjetas auxiliares ese límite de crédito?	8	6	1
84. ¿Se confirman por escrito los saldos más significativos?	9	6	0
85. ¿Las funciones de emisión de pólizas están debidamente separadas de: (Mencione al responsable en cada caso)?			
§ Crédito	7	8	0
§ Cobranzas	7	8	0
§ Contabilidad	11	4	0
86. ¿Se hacen referencias cruzadas entre los documentos de emisión de pólizas y cobro de póliza?	9	6	0
El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado (X ) Bajo ( )			

ESTIMACION DE INCOBRABILIDAD



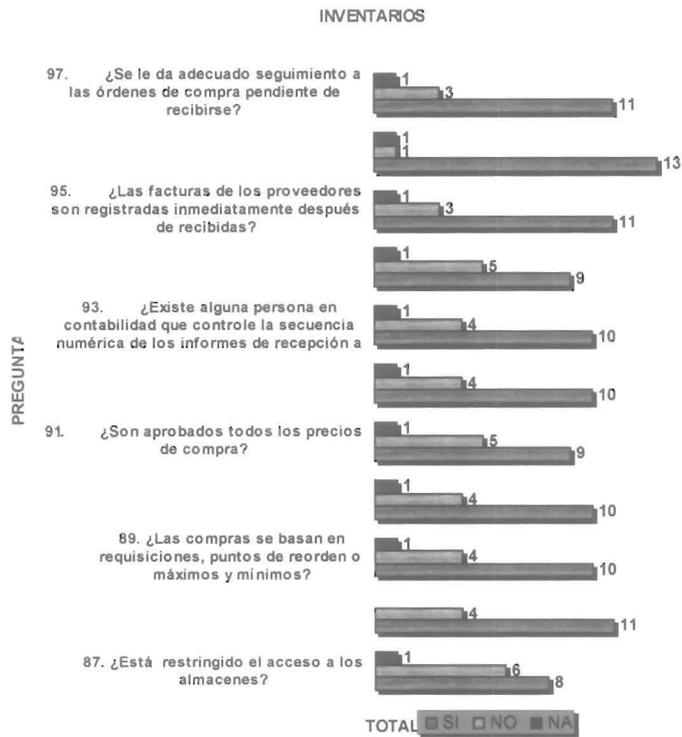
En esta grafica se observa que existe un control moderado en las pequeñas y medianas empresas, en lo que respecta a la incobrabilidad, puesto que son practicamente la mitad de las compañías que lo llevan a cabo.

INVENTARIOS, COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE ADQUISICIÓN DE LOS ARTÍCULOS VENDIDOS Y ESTIMADOS DE OBSOLECENCIA	SI	NO	NA
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	----	----

87. ¿Está restringido el acceso a los almacenes?	8	6	1
88. ¿Todas las compras son realizadas por medio de órdenes de compras del cliente, están prenumeradas y debidamente autorizadas?	11	4	
89. ¿Las compras se basan en requisiciones, puntos de reorden o máximos y mínimos?	10	4	1
90. ¿Requieren ciertos bienes, solicitudes de cotización?	10	4	1
91. ¿Son aprobados todos los precios de compra?	9	5	1
92. ¿Se preparan informes de recepción y están prenumerados?	10	4	1
93. ¿Existe alguna persona en contabilidad que controle la secuencia numérica de los informes de recepción a fin de verificar que todos han sido registrados oportunamente?	10	4	1
94. ¿Se notifica inmediatamente al departamento de contabilidad sobre las mercancías devueltas a los proveedores?	9	5	1
95. ¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?	11	3	1
96. ¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción en cuanto a cantidad, precios, condiciones y calidad?	13	1	1
97. ¿Se le da adecuado seguimiento a las órdenes de compra pendiente de recibirse?	11	3	1

El resultado del Control Interno es:

Alto ( ) Moderado ( X ) Bajo ( )

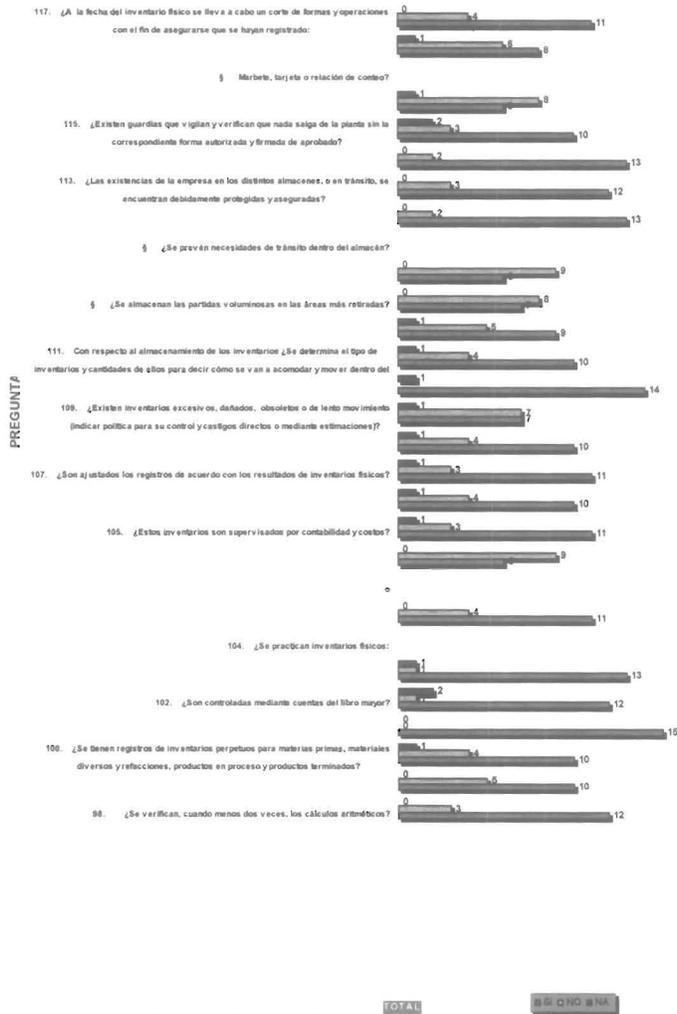


En este rubro podemos observar que el control es moderado y que la mayoría de las empresas realizan sus compras por medio de las órdenes de compra..

Con respecto al control Físico	SI	NO	NA
98. ¿Se verifican, cuando menos dos veces, los cálculos aritméticos?	12	3	0
99. ¿Se toman en cuenta inventarios en poder de terceros, como son depósito, consignación, arrendamiento, etc.?	10	5	0
100. ¿Se tienen registros de inventarios perpetuos para materias primas, materiales diversos y refacciones, productos en proceso y productos terminados?	10	4	1
101. ¿Muestran esos registros cantidades solamente o cantidades y valores?	15	0	0
102. ¿Son controladas mediante cuentas del libro mayor?	12	1	2
103. ¿Las entradas y salidas se hacen solamente por informes de entrada al almacén y por requisiciones u órdenes de embarque autorizadas?	13	1	1
104. ¿Se practican inventarios físicos:			
§ Al final del periodo contable?	11	4	0
o			
§ Periódicamente durante el mismo y se comparan con los auxiliares y cuantas del libro mayor general?	6	9	0
105. ¿Estos inventarios son supervisados por contabilidad y costos?	11	3	1
106. ¿Los desperdicios están bajo un control contable que asegure una apropiada contabilización de la venta?	10	4	1
107. ¿Son ajustados los registros de acuerdo con los resultados de inventarios físicos?	11	3	1
108. ¿Los ajustes requieren de la aprobación de un funcionario?	10	4	1
109. ¿Existen inventarios excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento (indicar política para su control y castigos directos o mediante estimaciones)?	7	7	1
110. ¿Se siguen consistentemente los métodos de evaluación (UEPS, PEPS, Promedio, etc.) establecidos por la empresa?	14		1
111. Con respecto al almacenamiento de los inventarios ¿Se determina el tipo de inventarios y cantidades de ellos para decir cómo se van a acomodar y mover dentro del almacén?	10	4	1
112. Con respecto al acomodo y salvaguarda de los activos:	9	5	1
§ ¿Se almacenan las partidas voluminosas en las áreas más retiradas?	7	8	0

§ ¿Es adecuado el apilamiento?	6	9	0
§ ¿Se prevén necesidades de tránsito dentro del almacén?			
§ ¿Es clara la identificación de localizaciones?	13	2	0
113. ¿Las existencias de la empresa en los distintos almacenes, o en tránsito, se encuentran debidamente protegidas y aseguradas?	12	3	0
114. ¿Las diferencias resultantes del inventario físico son investigadas oportunamente?	13	2	0
115. ¿Existen guardias que vigilan y verifican que nada salga de la planta sin la correspondiente forma autorizada y firmada de aprobado?	10	3	2
116. ¿Los listados son preparados en tal manera que se agrupen por:	6	8	1
§ Marbete, tarjeta o relación de conteo?			
§ Tipo de material o producto?	8	6	1
117. ¿A la fecha del inventario físico se lleva a cabo un corte de formas y operaciones con el fin de asegurarse que se hayan registrado:	11	4	0
§ Los pasivos correspondientes a los inventarios contados?			
§ Todas las salidas anteriores al inventario y que fueron facturadas?			
El resultado del control Interno es: Alto ( ) Moderado (X)			
Bajo ( )			

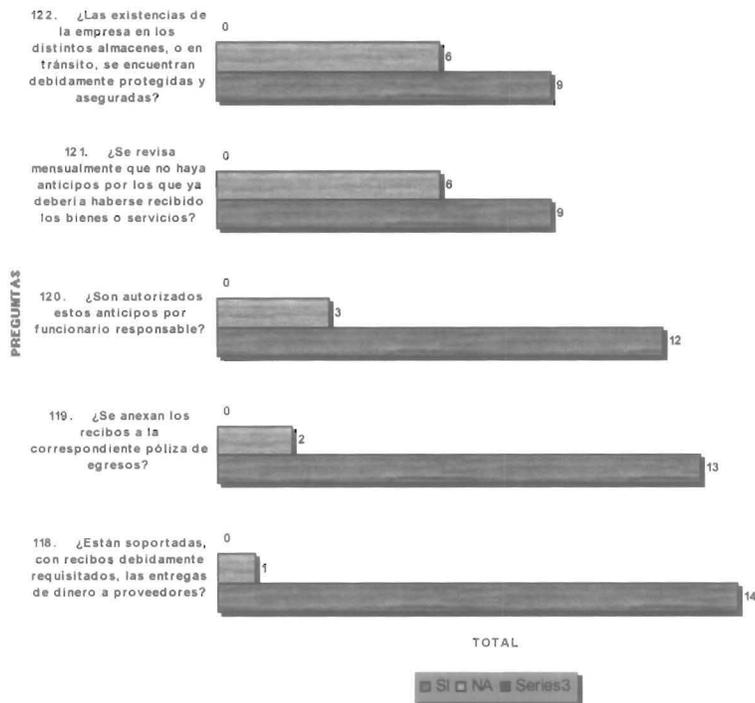
CONTROL FISICO



Según resultados de diversas entidades encuestas dicen que se lleva a cabo un control moderado.

Con respecto a los anticipos a los proveedores:	SI	NO	NA
118. ¿Están soportadas, con recibos debidamente requisitados, las entregas de dinero a proveedores?	14	1	0
119. ¿Se anexan los recibos a la correspondiente póliza de egresos?	13	2	0
120. ¿Son autorizados estos anticipos por funcionario responsable?	12	3	0
121. ¿Se revisa mensualmente que no haya anticipos por los que ya debería haberse recibido los bienes o servicios?	9	6	0
122. ¿Las existencias de la empresa en los distintos almacenes, o en tránsito, se encuentran debidamente protegidas y aseguradas?	9	6	0
El resultado del Control Interno es: Alto ( )			
Moderado ( X ) Bajo ( )			

### ANTICIPOS A LOS PROVEEDORES



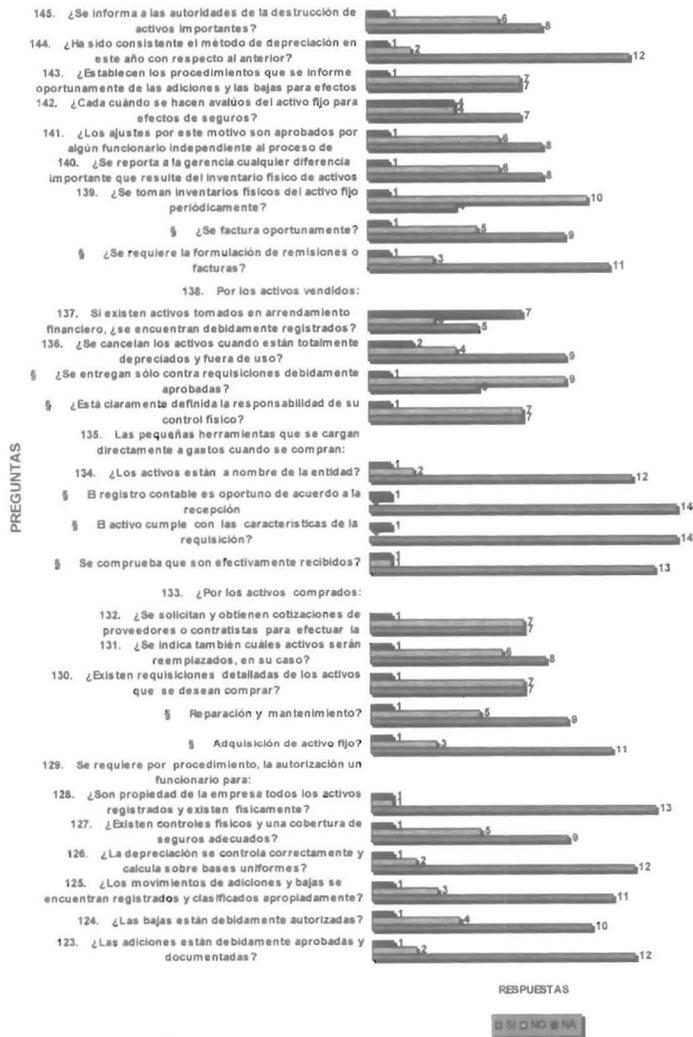
En la gráfica se observa que los anticipos a proveedores se tienen debidamente autorizados y soportados en la mayoría de los casos.

INMUEBLES MAQUINARIO Y EQUIPO	SI	NO	NA
123. ¿Las adiciones están debidamente aprobadas y documentadas?	12	2	1
124. ¿Las bajas están debidamente autorizadas?	10	4	1
125. ¿Los movimientos de adiciones y bajas se encuentran registrados y clasificados apropiadamente?	11	3	1
126. ¿La depreciación se controla correctamente y calcula sobre bases uniformes?	12	2	1
127. ¿Existen controles físicos y una cobertura de seguros adecuados?	9	5	1
128. ¿Son propiedad de la empresa todos los activos registrados y existen físicamente?	13	1	1
129. Se requiere por procedimiento, la autorización un funcionario para:			
§ Adquisición de activo fijo?	11	3	1
§ Reparación y mantenimiento?	9	5	1
130. ¿Existen requisiciones detalladas de los activos que se desean comprar?	7	7	1
131. ¿Se indica también cuáles activos serán reemplazados, en su caso?	8	6	1
132. ¿Se solicitan y obtienen cotizaciones de proveedores o contratistas para efectuar la adquisición? Indique el procedimiento.	7	7	1
133. ¿Por los activos comprados:			
§ Se comprueba que son efectivamente recibidos?	13	1	1
§ El activo cumple con las características de la requisición?	14	0	1
§ El registro contable es oportuno de acuerdo a la recepción	14	0	1
134. ¿Los activos están a nombre de la entidad?	12	2	1
135. Las pequeñas herramientas que se cargan directamente a gastos cuando se compran:			
§ ¿Está claramente definida la responsabilidad de su control físico?	7	7	1
§ ¿Se entregan sólo contra requisiciones debidamente aprobadas?	5	9	1
136. ¿Se cancelan los activos cuando están totalmente depreciados y fuera de uso?	9	4	2
137. Si existen activos tomados en arrendamiento financiero, ¿se encuentran debidamente registrados? Mencione la	5	3	7

determinación y tratamiento contable.

138. Por los activos vendidos:			
§ ¿Se requiere la formulación de remisiones o facturas?	11	3	1
§ ¿Se factura oportunamente?	9	5	1
139. ¿Se toman inventarios físicos del activo fijo periódicamente?	4	10	1
140. ¿Se reporta a la gerencia cualquier diferencia importante que resulte del inventario físico de activos fijos?	8	6	1
141. ¿Los ajustes por este motivo son aprobados por algún funcionario independiente al proceso de adquisición, baja, custodia física o registros contables?	8.	6	1
142. ¿Cada cuándo se hacen avalúos del activo fijo para efectos de seguros?	7	4	4
143. ¿Establecen los procedimientos que se informe oportunamente de las adiciones y las bajas para efectos de seguros, impuesto predial y otros?	7	7	1
144. ¿Ha sido consistente el método de depreciación en este año con respecto al anterior?	12	2	1
145. ¿Se informa a las autoridades de la destrucción de activos importantes?	8	6	1
El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado (X ) Bajo ( )			

MAQUINARIA



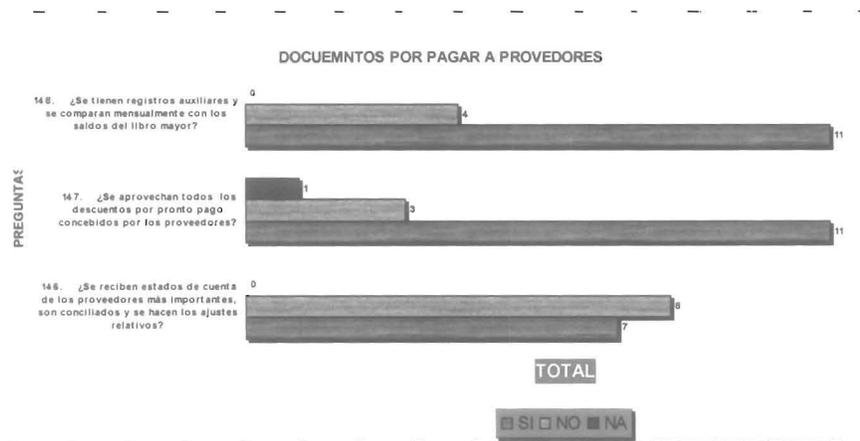
En este rubro se puede observar que en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, se lleva a cabo el control interno

**CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR A  
PROVEEDORES**

**SI NO NA**

146. ¿Se reciben estados de cuenta de los proveedores más importantes, son conciliados y se hacen los ajustes relativos?	7	8	0
147. ¿Se aprovechan todos los descuentos por pronto pago concebidos por los proveedores?	11	3	1
148. ¿Se tienen registros auxiliares y se comparan mensualmente con los saldos del libro mayor?	11	4	0

El resultado del Control Interno es: Alto ( )  
Moderado ( x ) Bajo ( )

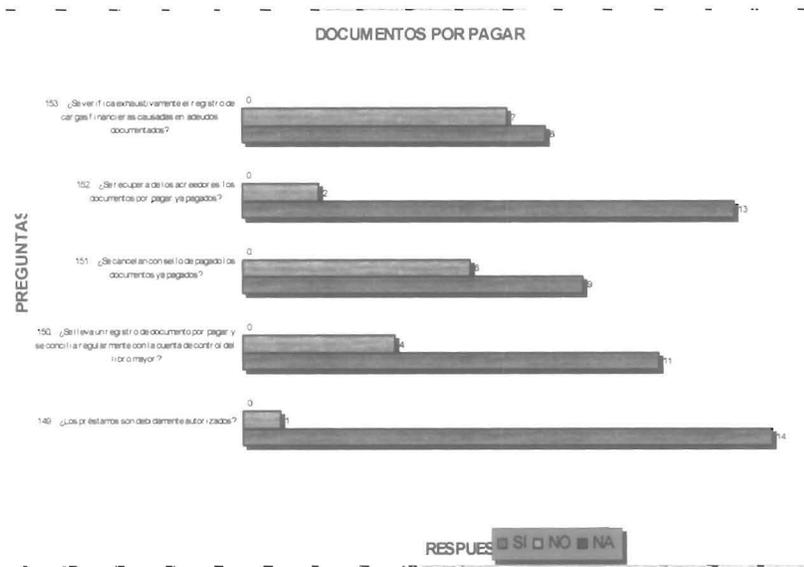


En esta gráfica se o0beserva que existe un equilibrio entre los créditos y descuentos que el proveedor otorga.

**Documentos por pagar**

	SI	NO	NA
149. ¿Los préstamos son debidamente autorizados?	14	1	0
150. ¿Se lleva un registro de documento por pagar y se concilia regularmente con la cuenta de control del libro mayor?	11	4	0
151. ¿Se cancelan con sello de pagado los documentos ya pagados?	9	6	0
152. ¿Se recupera de los acreedores los documentos por pagar ya pagados?	13	2	0
153. ¿Se verifica exhaustivamente el registro de cargas financieras causadas en adeudos documentados?	8	7	0

El resultado del Control Interno es: Alto ( )  
Moderado ( X ) Bajo ( )

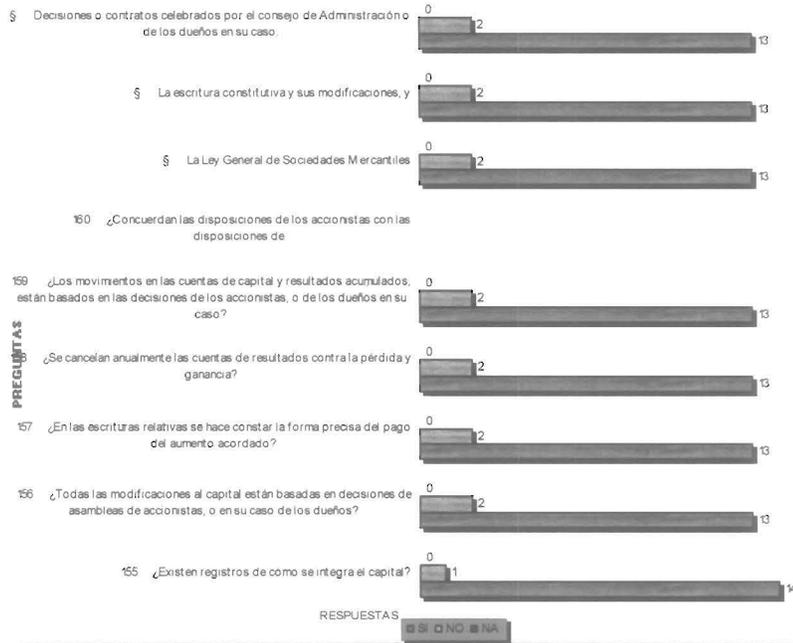


En esta gráfica podemos observar que los documentos son pagados adecuadamente.

**CAPITAL CONTABLE****SI NO NA**

155. ¿Existen registros de cómo se integra el capital?	14	1	0
156. ¿Todas las modificaciones al capital están basadas en decisiones de asambleas de accionistas, o en su caso de los dueños?	13	2	0
157. ¿En las escrituras relativas se hace constar la forma precisa del pago del aumento acordado?	13	2	0
158. ¿Se cancelan anualmente las cuentas de resultados contra la pérdida y ganancia?	13	2	0
159. ¿Los movimientos en las cuentas de capital y resultados acumulados, están basados en las decisiones de los accionistas, o de los dueños en su caso?	13	2	0
160. ¿Concuerdan las disposiciones de los accionistas con las disposiciones de :			
§ La Ley General de Sociedades Mercantiles	13	2	0
§ La escritura constitutiva y sus modificaciones, y	13	2	0
§ Decisiones o contratos celebrados por el consejo de Administración o de los dueños en su caso.	13	2	0
El resultado del Control Interno es: Alto (X )			
Moderado ( ) Bajo ( )			

CAPITAL CONTABLE



Se puede observar que hay un control alto.

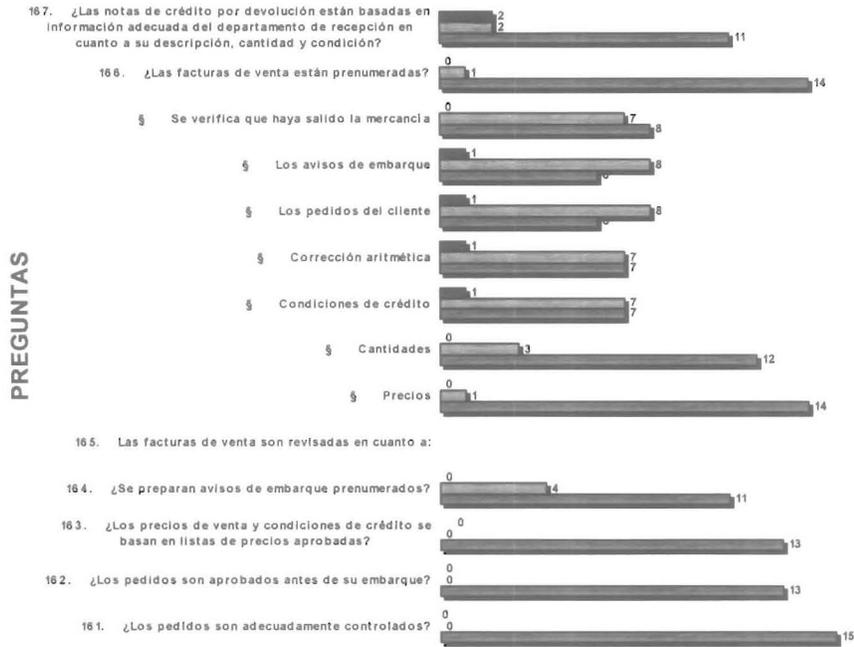
**VENTAS Y COSTO DE VENTAS**

## Ventas

	SI	NO	NA
161. ¿Los pedidos son adecuadamente controlados?	15	0	0
162. ¿Los pedidos son aprobados antes de su embarque?	13	0	0
163. ¿Los precios de venta y condiciones de crédito se basan en listas de precios aprobadas?	13	0	0
164. ¿Se preparan avisos de embarque prenumerados?	11	4	0
165. Las facturas de venta son revisadas en cuanto a:			
§ Precios	14	1	0
§ Cantidades	12	3	0
§ Condiciones de crédito	7	7	1
§ Corrección aritmética	7	7	1
§ Los pedidos del cliente	6	8	1
§ Los avisos de embarque	6	8	1
§ Se verifica que haya salido la mercancía	8	7	0
166. ¿Las facturas de venta están prenumeradas?	14	1	0
167. ¿Las notas de crédito por devolución están basadas en información adecuada del departamento de recepción en cuanto a su descripción, cantidad y condición?	11	2	2

El resultado del Control Interno es: Alto ( )  
Moderado ( x ) Bajo ( )

## VENTAS

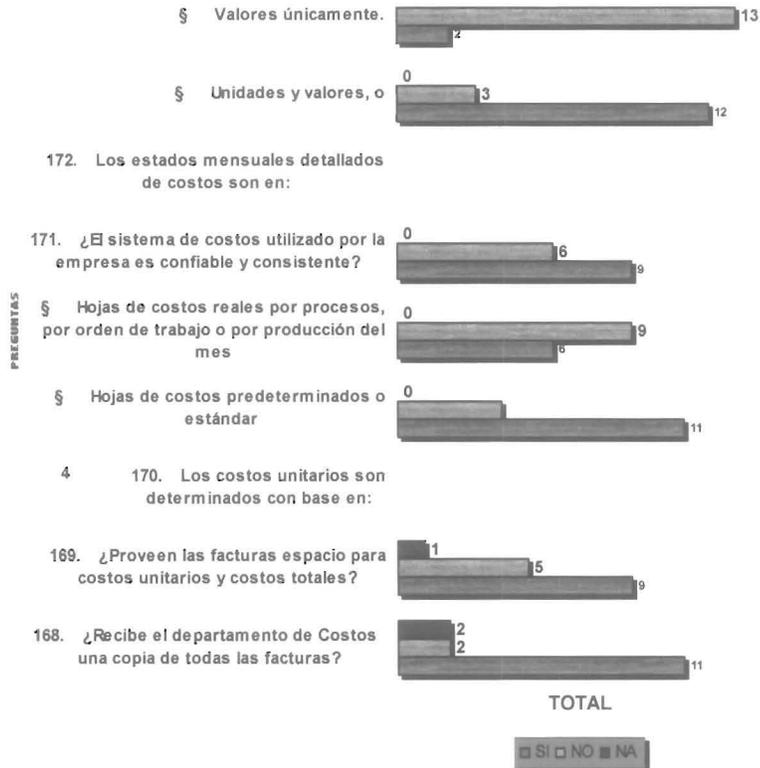


## RESPUESTAS

SI  
  NO  
  NA

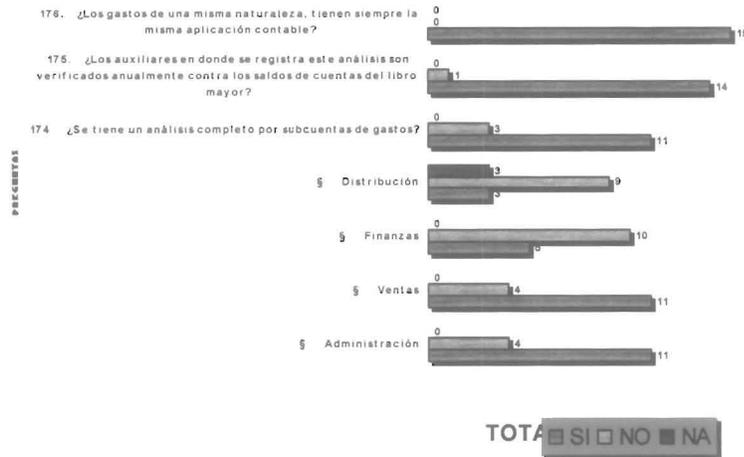
Costo de ventas	SI	NO	NA
168. ¿Recibe el departamento de Costos una copia de todas las facturas?	11	2	2
169. ¿Proveen las facturas espacio para costos unitarios y costos totales?	9	5	1
170. Los costos unitarios son determinados con base en:			
§ Hojas de costos predeterminados o estándar	11	4	0
§ Hojas de costos reales por procesos, por orden de trabajo o por producción del mes	6	9	0
171. ¿El sistema de costos utilizado por la empresa es confiable y consistente?	9	6	0
172. Los estados mensuales detallados de costos son en:			
§ Unidades y valores, o	12	3	0
§ Valores únicamente.	2	13	
El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( x ) Bajo ( )			

COSTO DE VENTA



<b>Gastos de operación</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
173.	¿Están divididos los gastos de operación por las funciones a quienes beneficiaron			
<input type="checkbox"/>	Administración	11	4	0
<input type="checkbox"/>	Ventas	11	4	0
	Finanzas	5	10	0
	Distribución	3	9	3
174.	¿Se tiene un análisis completo por subcuentas de gastos?	11	3	0
175.	¿Los auxiliares en donde se registra este análisis son verificados anualmente contra los saldos de cuentas del libro mayor?	14	1	0
176.	¿Los gastos de una misma naturaleza, tienen siempre la misma aplicación contable?	15	0	0
El resultado del Control Interno es: Alto ( )				
Moderado ( X ) Bajo ( )				

## GASTOS DE OPERACION



Esta grafica nos deja ver que la mayoría de las compañías tienen separados el departamento de ventas y el de administración y ventas.

**ASUNTOS JURÍDICOS****SI NO NA**

177. ¿Cuenta el cliente con abogados

§ Externos o 14 1 0

§ Internos? 1 14 0

178. ¿Se mantiene un archivo o un registro en donde contesten todos los datos relativos a:

§ Juicios de cualquier clase. 7 8 0

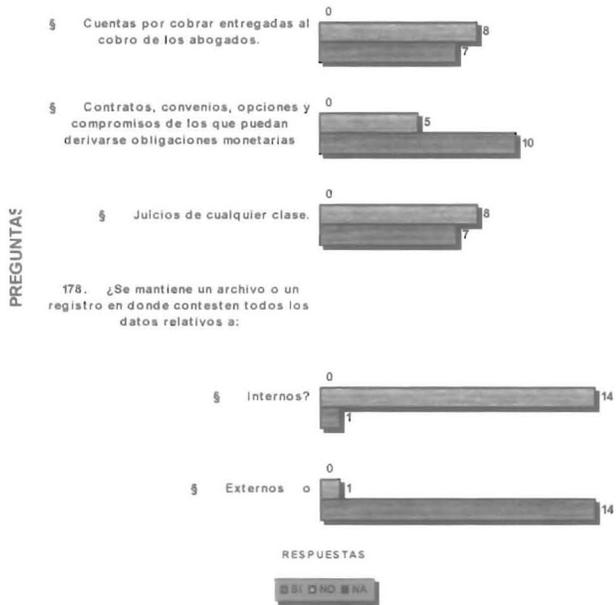
§ Contratos, convenios, opciones y compromisos de los que puedan derivarse obligaciones monetarias 10 5 0

§ Cuentas por cobrar entregadas al cobro de los abogados. 7 8 0

El resultado del Control Interno es: Alto ( )

Moderado ( X ) Bajo ( )

ASUNTOS JURIDICOS



Asuntos jurídicos, podemos observar que el control que existe en este rubro es moderado

NÓMINA	SI	NO	NA
179. ¿Se cuenta con contratos de trabajo individual y colectivo?	14	1	0
180. ¿Las vacaciones, el tiempo extra, los aumentos de sueldo y otras compensaciones son autorizadas por escrito?	13	2	0
181. ¿las nóminas son firmadas antes de su pago por las personas que las preparan, revisan y autorizan?	14	1	0
182. ¿Se obtienen recibos de los empleados y trabajadores?	13	2	0
183. ¿Los trabajadores son identificados antes de efectuar el pago?	10	5	0
184. ¿Las solicitudes para personal de nuevo ingreso son originadas por los jefes de departamento y otros funcionarios?	12	3	0
185. ¿La investigación incluye la comprobación de antecedentes de los empleados, empleos anteriores y referencias?	13	2	0
186. ¿Se mantienen expedientes personales, actualizados y cuando menos contienen información sobre:			
§ Forma de contratación?	14	1	0
§ Comprobación de los antecedentes?	12	3	0
§ Solicitud de empleo?	13	2	0
§ Contrato de trabajo firmado por ambas partes?	11	4	0
§ Remuneraciones aprobadas?	11	4	0
§ Asignación y cambios de puesto?	6	9	0
187. ¿Existen finiquitos debidamente firmados por los trabajadores que son separados?	15	0	0
188. ¿Existe control adecuado y aprobación para anticipos sobre sueldos hechos a los empleados?	13	0	0
189. ¿El total de salarios y sueldos declarados se concilia bimestralmente con el libro mayor y con lo cargado a gastos por salarios y sueldos?	12	0	0
190. ¿Se elaboran registros para determinar:			
§ El tiempo extra trabajado?	12	1	2
§ Y conocer el tiempo empleado por el personal			

y permitir la distribución contable por:

Ordenes o lotes de producción?	4	10	1
Centros de costo?	8	7	0
Construcciones en proceso?	3	12	0
Reprocesos?	1	13	1
Mantenimiento y reparación?	2	13	0
Departamentos?	8	7	0
Tiempo ocioso?	1	14	0

191. ¿Respecto a la distribución contable de las nóminas:

§ ¿Se concilia que las cantidades (o unidades) según la distribución hecha coinciden con los totales respectivos de los registros de nóminas pagadas?

13 2 0

§ ¿La revisa un empleado ajeno al departamento de nóminas que conozca esta área?

5 10 0

192. ¿Existe un control para los diversos descuentos por:

§ Préstamos?

9 6 0

§ Caja de ahorros?

11 4 0

§ INFONAVIT?

9 6 0

§ FONACOT?

5 10 0

§ Primas de seguros?

4 11 0

§ Cuotas sindicales?

2 13 0

§ Otros?

2 13 0

193. Las personas que pagan la nómina ya sea en efectivo, cheque o depósito en cuentas bancarias son ajenas al proceso de:

§ ¿Preparación?

5 10 0

§ ¿Contratación y despido del personal?

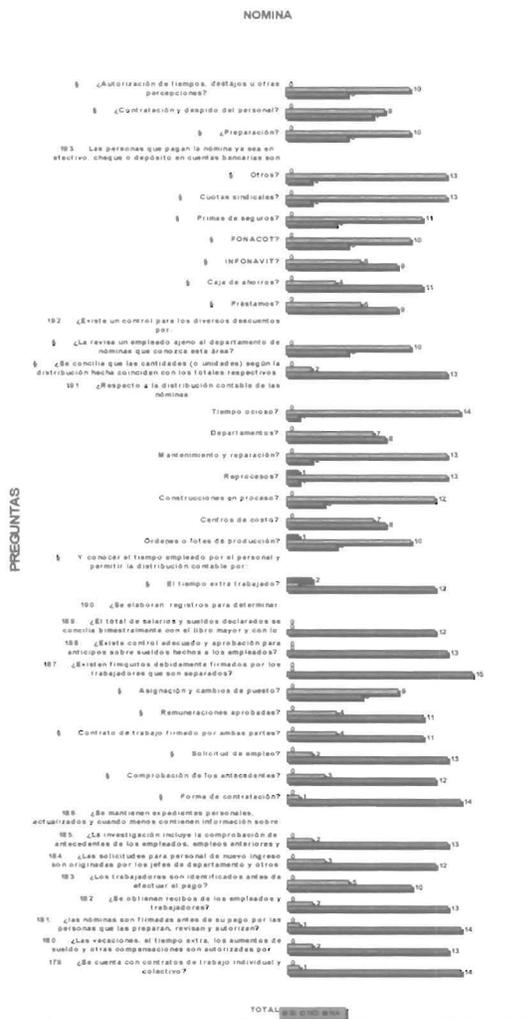
7 8 0

§ ¿Autorización de tiempos, destajos u otras percepciones?

5 10 0

El resultado del Control Interno es: Alto ( )

Moderado ( X ) Bajo ( )



En esta grafica se observa que existe un control moderado

### 3.3 OBSERVACIONES EN BASE A LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

A pesar de que los resultados que arrojan las encuestas realizadas a las diversas empresas, en lo referente a inventarios el control interno es moderado, en lo personal puedo decir que este rubro es donde la mayoría de las compañías presentan mayor incidencia en desvíos de información, sobre todo a la hora de la valuación, ya que no se cuenta con un método que les permita llevar a cabo adecuadamente dicha función.

El caso del activo fijo algunas compañías no cuentan ni siquiera con una adecuada depreciación, es decir, con consistencia en los métodos aplicados en la depreciación, o no se registra oportunamente su adquisición.

Asimismo se puede constatar este tipo de problemas según comenta Antonio Castro<sup>35</sup> en su artículo Inventarios y Control de Inventarios “Talón de Aquiles en la pequeña y mediana empresa”:

La vida cotidiana de los empresarios de la pequeña empresa que cuentan con poca liquidez, lo que representa un problema, ya que los productos que puede vender y los productos que puede comprar no es constante ni en cantidad ni en tiempo. Es decir necesitamos saber como están nuestros inventarios.

A diario el fabricante o comerciante se enfrentan al dilema de cuanto producir o cuanto vender y a que costo.

A continuación mencionaré algunas desviaciones encontradas en las auditorías desarrolladas en la práctica profesional, así como las recomendaciones efectuadas.

---

<sup>35</sup> Antonio Castro Inventarios y Control de Inventarios “Talon de Aquiles en la pequeña y Mediana empresa”  
Emprendedores Núm 68 Marzo-Abril 2001

## 1. CONTROL INTERNO

### **Descripción:**

La mayoría de las PYME no cuentan con un manual de Políticas y Procedimientos por escrito por cada una de sus áreas.

### **Impacto:**

Estar aplicando políticas y/o procedimientos que no están vigentes o dejando de aplicar alguna política nueva que deba contemplarse en los controles generales o registros contables.

### **Recomendación:**

Elaborar los manuales necesarios de acuerdo a las políticas aplicadas en cada una de las áreas y monitorear su adecuada aplicación y seguimiento.

## 2. BANCOS

### **Descripción:**

- Algunas de las compañías no registran en el periodo correspondiente los cheques emitidos, ya que traen fechas anteriores.
- En algunas compañías existen cuentas bancarias que presentan poco o nulo movimiento durante el año en curso.
- En algunas empresas las cuentas bancarias, tiene partidas en conciliación con una antigüedad mayor a tres meses, en algunos casos son cargos del banco no correspondidos por la compañía, (por gastos)

### **Impacto:**

- Las cuentas de bancos se pueden sobrevaluar, es decir reflejan un saldo mayor al que tienen.
- Al mantener estas cuentas activas se incurre en gastos administrativos innecesarios.
- El impacto en el negocio es que debido a que no se tiene una adecuada depuración en banco, origina no reflejar el saldo real en libros.

**Recomendación:**

- Cancelar la cuenta contra los pasivos registrados a la fecha en la que realmente se emitió el cheque.
- Se recomienda una evaluación para la posible cancelación y determinar que tan necesario es mantener estas cuentas activas.
- En caso de no contar con el recibo que soporte este pago, se deberá llevar contra un gasto no deducible.
- Se recomienda hacer las depuraciones correspondientes.

**3. DEUDORES DIVERSOS****Observación:**

En algunas compañías los movimientos de adeudos presentan muy pocos movimientos de meses anteriores, pero adicionalmente la Compañía no cuenta con una política de otorgamiento de préstamos.

Se otorgan préstamos a trabajadores pero ellos no cuentan con un pagaré para comprobar dicho préstamo.

**Impacto:**

No tener un adecuado manejo de la cuenta y por ende su cobrabilidad puede llegar a ser nula.

**Recomendación:**

- Se recomienda analizar estas cuentas y determinar su posible cobrabilidad y en su caso su cancelación.
- Así mismo la implantación de políticas adecuadas.
- Elaborar políticas para el otorgamiento de préstamos, estableciendo fechas de vencimiento, forma de pago y en su caso tasa de interés.

#### 4. PAGOS ANTICIPADOS

**Observación:**

En algunas compañías no se tiene el contrato que realiza la entidad con otra compañía, por el convenio que esta realizando (que puede ser seguros de gastos médicos mayores, contratación de pólizas contra incendios, rentas, regalías, entre otras).

**Impacto:**

No generar adecuadamente la amortización correspondiente

**Recomendación:**

Elaborar un papel de trabajo donde se lleve un control de todos los pagos anticipados, mediante una tabla de amortización de los mismos.

#### 5. ACTIVO FIJO

**Observación:**

- En algunas compañías no se realizan inventarios físicos de activo fijo, así mismo no se cuenta con códigos de identificación por cada uno.
- Durante la revisión de saldos iniciales, el cual consiste en validar físicamente el activo seleccionado, en algunos casos no se puede cerciorar de la existencia, debido a que se conoce la ubicación real de los activos.

**Impacto:**

El no realizar inventarios físicos, se corre el riesgo de no tener conocimiento de posibles faltantes.

**Recomendación:**

Se recomienda que la compañía realice un inventario físico al menos una vez al año para identificar todos sus activos, así como asignar un código de referencia para su identificación posterior.

Así mismo, todas las adquisiciones de activo fijo, deben estar soportadas por una requisición de compra debidamente autorizada, y en su caso una cotización.

#### 6. INGRESOS POR INTERESES

**Observación:**

- En la cuenta de Ingresos por Intereses se registran intereses ganados de varios préstamos, es decir no existe una cuenta para cada uno de los préstamos.

**Recomendación:**

- Se recomienda que se abra una cuenta de intereses generados por cada uno de los préstamos otorgados.

#### 7. INTERESES PAGADOS

**Observación:**

En la cuenta de Intereses Pagados se registran intereses por financiamiento e intereses pagados a empresas.

**Recomendación:**

Se recomienda separar por concepto los intereses pagados, para tener un mejor control de estos gastos financieros.

## **8. CUENTAS POR COBRAR**

### **Observación:**

- Se otorgan préstamos a trabajadores sin que cuenten con un pagaré para su cotejo y cobro.

### **Recomendación:**

- Se recomienda que todas las cuentas por cobrar por concepto de préstamos estén debidamente soportadas por contratos en los cuales se especifique los intereses generados.
- Así como establecer una política de otorgamiento de préstamos.

## **9. INVENTARIOS**

### **Observación**

- Al realizar el conteo físico del inventario, en los almacenes, se detecto que en el almacén de artículos de mantenimiento, existe una falta de control de las requisiciones de almacén, en el caso particular se detecto:
- Algunas requisiciones (salida de almacén) Se afectan por las cantidades que se requieren afectando por estas mismas unidades los registros contables, sin embargo en ocasiones son entregados mercancías por menor cantidad lo que genera un sobrante
- Así mismo se detecto que los artículos de mantenimiento están ubicados en 2 sitios diferentes, y no están debidamente ordenados ni identificados por un código, etiqueta o identificación para su mejor control.
- En algunas compañías se ha detectado que existe maquinaria o herramienta usada la cual no esta separada de la buen estado. Esto en los almacenes.

**Impacto:**

- El no contar con el control adecuado sobre el almacén de mantenimiento se corre el riesgo de estar sobrevaluando dicho almacén, y no tener la certeza de los productos existentes en buen estado y aun útiles para la Compañía.

**Recomendación:**

- Se recomienda efectuar un inventario físico al 100% del almacén de artículos de mantenimiento, así como un reacomodo y organización del mismo mediante etiquetas que faciliten su identificación., adicionalmente asignar un solo lugar para el almacenamiento de estos artículos, de preferencia fuera del almacén de alimentos, para conservar la higiene que requieren los alimentos.
- Finalmente se recomienda establecer controles internos en la supervisión de las salidas y entradas del almacén, realizando conciliaciones periódicas contra los registros contables.

**10.CUENTAS POR PAGAR.****Observación:**

La Compañía conserva físicamente cheques emitidos a proveedores los cuales tienen una antigüedad mayor a 3 meses.

**Impacto:**

Subvaluación de Proveedores, debido a que la cuenta por pagar se canceló al momento de emitir el cheque, sin embargo no ha sido entregado al proveedor.

**Recomendación:**

Se recomienda cancelar los cheques antiguos y emitirlos nuevamente con fecha actual.

## 11. GASTOS

### **Observación:**

Durante la revisión se detectó que no se tiene una cuenta específica para los gastos por concepto de retenciones por honorarios y flete.

### **Recomendación**

Se recomienda que se cree una cuenta exclusiva para las retenciones de IVA e ISR.

## Conclusiones:

La hipótesis planteada de que no existe control interno dentro de las PYME de acuerdo al estudio efectuado se rechaza, pero no quiere decir que aunque existe control interno en las PYME éste de resultados adecuados para el logro de los objetivos de las empresas.

Normalmente los empresarios no toman en cuenta la información para llevar a cabo sus operaciones, ya que lo que a ellos les interesa es obtener ganancias independientemente de que se registren las operaciones.

Es indudable como se ha comentado que las PYME son el soporte de la economía del país, por lo que es necesario que el gobierno y demás instancias las apoyen para que en lugar de que estas desaparezcan se fortalezcan y cumplan sus objetivos.

A través de esta investigación pude constatar que la mediana y pequeña empresa se enfrenta a grandes problemas que están haciendo que cada día que pasa sea más difícil mantenerse en el mercado, existen diversos problemas entre ellos encontré los siguientes:

- Pude constatar que efectivamente en la mayoría de las empresas no existe una adecuada segregación de funciones, puesto que no existe un organigrama que delegue funciones a los trabajadores en su puesto específico. Esto trae como consecuencia que existan tiempos muertos u ociosos, lo que conlleva a que exista desperdicio de tiempo.
- No existe un manual de procedimientos y políticas en la mayoría de las entidades, pero en el caso de que exista no se llevan cabo en su totalidad.
- A pesar de que en la mayoría de los rubros los resultados de las encuestas fueron moderados, lo que quiere decir que si existe una estructura de control interno, no significa que se este llevando a cabo de una forma adecuada.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

- A los dueños generalmente no les importa tener la certeza de que se este llevando a cabo bien sus operaciones a ellos lo que les interesa es tener efectivo en caja y bancos.
- También se observó que uno de sus principales problemas es la falta de liquidez es decir, no tiene solvencia económica, pero además los bancos tampoco les prestan.
- Existe otro factor más que es la entrada de mercancía china a nuestro país lo que genera que exista competencia desleal en el mercado ya que sus productos son más baratos.

## **Apéndice**

En este apartado podemos encontrar los datos tabulados de las encuestas efectuadas a las empresas seleccionadas.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

Este cuestionario es únicamente con fines académicos, ya que me encuentro en la elaboración de mi tesis, para obtener el Título Profesional de Licenciada en Contaduría de la Facultad de Contaduría y Administración avalado por la Universidad Nacional Autónoma de México.

Esta información es totalmente confidencial, por esta razón no es necesario que de el nombre de la empresa.

Número de empresa

GENERALIDADES

1. Objeto de la compañía

2. Número aproximado de empleados y obreros.

3. Total de activo, pasivo y capital contable, ingresos anuales, gastos, así como utilidades (de ser posible facilitar copia de los estados financieros recientes).

4. Indicar problemas esenciales importantes que la compañía haya tenido durante los últimos tres años, tales como huelgas, situaciones específicas por falta de crédito, mercado, etc.

5. ¿Se me facilitaría poder revisar dictámenes, informes y / o cartas de sugerencias preparadas por Auditores? Si la respuesta es positiva, favor de indicar fecha.

6. Fecha de los últimos estados financieros.

7. ¿Las personas que manejan fondos y valores están debidamente afianzados?

NOTA: Para evitar cualquier tipo de suspicacias en las preguntas no se incluye ningún aspecto fiscal.

Tabulación de datos obtenidos de las encuestas realizadas a las PYME

	1	2	3	4	5	6	7
Fabricación de ropa para dama	Fabricación de ropa para dama	Fabricación de ropa para dama	Fabricación de ropa para dama	Fabricación de ropa para dama	Fabricación de ropa para dama	Fabricación de ropa para dama	Fabricación de ropa para dama
40	35	35	45	60	140	200	260
	10,000,000						
	Falta de control interno en el manejo del efectivo, disminución de ventas por la entrada de productos chinos			Liquidez y falta de créditos			Problemas de control interno: Experiencia en ventas, coordinación de áreas productivas y administrativas, problemas de liquidez, competencia en costos con fabricas chinas
✓			✓		N/A		
✓	no		✓	no	no	no	no
31/12/2004	31/10/2004	30/09/2004	30/09/2004		31/10/2004	31/10/2004	
✓		✓		no	✓	si	si

8	9	10	11	12	13	14	15	TOTAL
Fabricación de ropa para mujer 80	Fabricación de ropa para mujer 48	Fabricación de ropa para mujer 1000	Fabricación de ropa para mujer 1000	Fabricación de ropa para mujer 17	Fabricación de ropa para dama 71	Fabricación de ropa para mujer 29	Fabricación de ropa para mujer 80	
N/A				laborales	problemas de ventas por la situación del país	inicio de huelga, cancelación de crédito		
NO 31/09/2004	NO no	NO 31/12/2004	NO 31/12/2004	NO 31/09/2004	NO 30/09/2004	NO 31/12/2004	NO 30/11/2004	
NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	NO	







SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	TOTAL				
	✓			✓			✓			✓			✓					7	8	0	15				
✓				✓			✓			✓			✓					11	4	0	15				
	✓			✓			✓			✓			✓					7	8	0	15				
	✓			✓			✓			✓			✓					7	8	0	15				
✓			semanal			semanal			dos dias			dos meses			cada mes			cada semana			cada 4 dias	Es variable	1	0	0
	✓			✓			✓			✓			✓					14	1	0	15				
	✓			✓			✓			✓			✓					8	7		15				
	✓			✓			✓			✓			✓					10	5	0	15				
	✓			✓			✓			✓			✓					11	4	0	15				
✓				✓			✓			✓			✓					13	0	2	15				
	✓			✓			✓			✓			✓					9	4	2	15				
✓			semanal antes del termino del mes para que el IVA			30 dias disminucion de presupuesto jefe de			20 dias			ninguna			mismo dia			ninguna no se pagan (reembolsa n)			ninguna	Es variable	3	1	
✓			Contador			contabilidad			✓			contador			contador			contador			Contador		10	5	
✓				✓			✓		✓			✓			✓			11	2	2	15				



SI	NO	MA	TOTAL															
✓			✓			✓			✓			✓			14	1	0	15
✓			✓			✓			✓			✓			15	0	0	15
✓						✓			✓			✓			8	7	0	15
✓						✓			✓			✓			7	8	0	15
✓									✓			✓			8	7	0	15
✓						✓			✓			✓			10	5	0	15
✓						✓			✓			✓			5	10	0	15
✓						✓			✓			✓			13	2	0	15
✓						✓			✓			✓			12	3	0	15
✓									✓			✓			7	6	2	15
✓									✓			✓			14	1		15
✓									✓			✓			8	7	0	15
✓						✓			✓			✓			10	5	0	15
✓						✓			✓			✓			12	3	0	15







SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	TOTAL									
✓			✓			✓			✓			✓			15	0		15
✓			✓			✓			✓			✓			14	1		15
DyM			DyM			DyM			DyM			M			15	0		15
D, l yE			D, l yE			D, l yE			D, l yE			D, l yE			15	0		15
✓			✓			✓			✓			✓	Trim.		14	1		15
✓			✓			✓			✓			✓			11	4		15
			400			80			80			20			Es variable			
			300			50			110			10			Es variable			
			200			40			55			30			Es variable			
					✓	200			10			10			Es variable			
					✓	100			33			30			Es variable			
						80			15			5			Es variable			
						20			5			10			Es variable			
						15			✓			35			Es variable			
						10			✓			10			Es variable			
						10			✓	15		10			Es variable			
									✓			20			Es variable			
									✓			5			Es variable			
									✓			5			Es variable			
									✓			7			Es variable			



SI	NO	NA	TOTAL																		
✓			✓			✓			✓			✓			✓			9	1	5	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			9	1	5	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			8	2	5	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			8	2	5	15
✓			✓			✓			✓			✓		✓	✓			7	3	5	15
✓			✓			✓			✓			✓		✓				8	0	7	15
✓			✓			✓			✓			✓		✓				8	0	7	15
✓			✓			✓			✓			✓		✓							0
	✓		✓			✓			✓			✓		✓				3	6	6	15
	✓		✓			✓			✓			✓		✓				7	2	6	15
	✓		✓			✓			✓			✓		✓				7	2	6	15
	✓		✓			✓			✓			✓		✓				4	2	9	15



SI	NO	NA	TOTAL																					
	✓	✓			✓			✓			✓			✓							9	6	0	15
	✓	✓			✓			✓			✓			✓							9	6	0	15
✓		✓			✓			✓			✓			✓							15	0	0	15
✓		✓			✓			✓			✓			✓							11	4	0	15
✓		✓			✓			✓			✓			✓							14	1	0	15
	✓	✓			✓			✓			✓			✓							13	2	0	15
	✓	✓			✓			✓			✓			✓							8	7	0	15
✓		✓			✓			✓			✓			✓							12	3	0	15
✓		✓			✓			✓			✓			✓							12	3	0	15
✓		✓			✓			✓			✓			✓							11	3	1	15
✓		✓			✓			✓			✓			✓							14	0	1	15
✓		✓			✓			✓			✓			✓							10	4	1	15
	✓	✓			✓			✓			✓			✓							7	2	6	15
	✓	✓			✓			✓			✓			✓							10	4	1	15





INVENTARIOS, COMPRAS, COSTOS DE PRODUCCIÓN O DE ADQUISICIÓN DE LOS ARTÍCULOS VENDIDOS Y ESTIMADOS DE OBSOLECENCIA	SI NO NA			SI NO NA			SI NO NA			SI NO NA			SI NO NA		
87. ¿Está restringido el acceso a los almacenes?	✓				✓			✓			✓			✓	
88. ¿Todas las compras son realizadas por medio de órdenes de compras del cliente, están?	✓			✓				✓	✓		✓			✓	
89. ¿Las compras se basan en requisiciones, puntos de reorden o máximos y mínimos?	✓				✓	✓		✓			✓			✓	
90. ¿Requieren ciertos bienes, solicitudes de cotización?		✓			✓			✓	✓		✓			✓	
91. ¿Son aprobados todos los precios de compra?		✓			✓			✓			✓			✓	
92. ¿Se preparan informes de recepción y	✓				✓			✓	✓		✓			✓	
93. ¿Existe alguna persona en contabilidad que controle la secuencia numérica de los informes de recepción a fin de verificar que todos han sido registrados oportunamente?	✓				✓	✓		✓			✓			✓	
94. ¿Se notifica inmediatamente al departamento de contabilidad sobre las	✓				✓			✓			✓			✓	
95. ¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?	✓				✓			✓			✓			✓	
96. ¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción en cuanto a cantidad, precios, condiciones y calidad?	✓				✓	✓		✓			✓			✓	
97. ¿Se le da adecuado seguimiento a las órdenes de compra pendiente de recibirse?	✓				✓			✓	✓		✓			✓	
El resultado del control interno es: Alto ( ) Moderado ( X ) Bajo ( )															





BI	NO	NA	TOTAL																							
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	12	3	0	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	10	5	0	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	10	4	1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	15	0	0	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	12	1	2	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	13	1	1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	11	4	0	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	6	9	0	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	11	3	1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	10	4	1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	11	3	1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	10	4	1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	7	7	1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	14		1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	10	4	1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	9	5	1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	9	5	1	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	7	8	0	15
✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	6	9	0	15







SI	N	N	NO	NA	SI	NO	NA	SI	N	NA	SI	NO	NA	TOTAL												
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			14	1	0	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			13	2	0	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			12	3	0	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			9	6	0	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			9	6	0	15
SI	N	N	NO	NA	SI	NO	NA	SI	N	NA	SI	NO	NA	TOTAL												
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			12	2	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			10	4	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			11	3	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			12	2	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			9	5	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			13	1	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			11	3	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			9	5	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			7	7	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			8	6	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			7	7	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			13	1	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			14	0	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			14	0	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			12	2	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			7	7	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			5	9	1	15
✓					✓			✓			✓			✓			✓			✓			9	4	2	15





Documentos por pagar	SI	NO	NA															
149. ¿Los préstamos son debidamente autorizados?	✓						✓			✓			✓			✓		
150. ¿Se lleva un registro de documento por pagar y se concilia regularmente con la cuenta de control del libro mayor?	✓						✓			✓			✓			✓		
151. ¿Se cancelan con sello de pagado los documentos por pagar ya pagados?	✓						✓			✓			✓			✓		
152. ¿Se recupera de los acreedores los documentos por pagar ya pagados?	✓						✓			✓			✓			✓		
153. ¿Se verifica exhaustivamente el registro de cargas financieras causadas en adeudos documentados?	✓						✓			✓			✓			✓		
El resultado del Control Interno es: Alto ( ) Moderado ( X ) Bajo ( )																		
<b>PASIVOS ACUMULADOS</b>	SI	NO	NA															
154. Se crean regularmente provisiones para:																		
▲ Gratificaciones		✓	✓					✓			✓	✓				✓		
▲ Indemnizaciones		✓	✓					✓			✓	✓				✓		
▲ Comisiones		✓	✓					✓			✓	✓				✓		
▲ Regalías		✓	✓					✓			✓	✓				✓		
▲ Rentas		✓	✓					✓			✓	✓				✓		
▲ Consumo de energía eléctrica		✓	✓					✓			✓	✓				✓		
▲ Intereses sobre documentos por pagar		✓	✓					✓			✓	✓				✓		
▲ Honorarios		✓	✓					✓			✓	✓				✓		
El resultado del Control Interno es: Alto ( )																		
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	SI	NO	NA															
155. ¿Existen registros de cómo se integra el capital?	✓						✓			✓			✓			✓		
156. ¿Todas las modificaciones al capital están basadas en decisiones de asambleas de	✓						✓			✓			✓			✓		
157. ¿En las escrituras relativas se hace constar la forma precisa del pago del aumento acordado?	✓						✓			✓			✓			✓		
158. ¿Se cancelan anualmente las cuentas de resultados contra la pérdida y ganancia?	✓						✓			✓			✓			✓		
159. ¿Los movimientos en las cuentas de capital y resultados acumulados, están basados en las decisiones de los accionistas, o de los dueños en su caso?	✓						✓			✓			✓			✓		
160. ¿Concuerdan las disposiciones de los accionistas con las disposiciones de	✓						✓			✓			✓			✓		
▲ La Ley General de Sociedades Mercantiles	✓						✓			✓			✓			✓		
▲ La escritura constitutiva y sus modificaciones, y	✓						✓			✓			✓			✓		

SI	N	N	SI	NO	N	SI	N	NA	SI	N	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	TOTAL
O	A		A		A	O	O		NO	NA											
✓			✓			✓			✓			✓			✓			14	1	0	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			11	4	0	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			9	6	0	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			13	2	0	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			8	7	0	15
SI	N	N	SI	NO	N	SI	N	NA	SI	NO	NA	TOTAL									
O	A		A		A	O	O		NO	NA											
✓			✓			✓			✓			✓			✓			9	5	1	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			8	6	1	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			7	7	1	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			5	9	1	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			6	8	1	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			8	6	1	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			8	6	1	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			7	7	1	15
SI	N	N	SI	NO	N	SI	N	NA	SI	NO	NA	TOTAL									
O	A		A		A	O	O		NO	NA											
✓			✓			✓			✓			✓			✓			14	1	0	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			13	2	0	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			13	2	0	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			13	2	0	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			13	2	0	15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			13	2		15
✓			✓			✓			✓			✓			✓			13	2		15



✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13	2	15			
SI	N	N	SI	NO	N	SI	N	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	TOTAL
✓			✓			✓			✓			✓			15	0	0	15
✓			✓			✓		✓	✓			✓			13	0	0	13
✓			✓			✓		✓	✓			✓			13	0	0	13
✓			✓			✓		✓	✓	✓		✓			11	4	0	15
✓			✓			✓		✓	✓	✓		✓			14	1	0	15
✓			✓			✓		✓	✓	✓		✓		✓	12	3	0	15
	✓		✓			✓		✓	✓	✓		✓		✓	7	7	1	15
	✓		✓			✓		✓	✓	✓		✓		✓	7	7	1	15
	✓		✓			✓		✓	✓	✓		✓		✓	6	8	1	15
	✓		✓			✓		✓	✓	✓		✓		✓	6	8	1	15
	✓		✓			✓		✓	✓	✓		✓		✓	8	7	0	15
✓			✓			✓		✓	✓	✓		✓		✓	14	1	0	15
✓			✓			✓		✓	✓	✓		✓		✓	11	2	2	15



SI	N	N	SI	NO	N	SI	N	NA	SI	N	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	TOTAL			
O	A		A		A	O	O		O	O		O	O		O	O		O	O					
✓			✓				✓	✓		✓	✓										11	2	2	15
✓			✓					✓		✓	✓										9	5	1	15
	✓		✓				✓	✓		✓			✓								11	4	0	15
✓				✓			✓		✓	✓			✓								6	9	0	15
✓				✓			✓		✓	✓			✓								9	6	0	15
✓				✓			✓		✓	✓			✓								12	3	0	15
	✓		✓				✓		✓	✓			✓								2	13	0	15
SI	N	N	SI	NO	N	SI	N	NA	SI	N	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	TOTAL			
O	A		A		A	O	O		O	O		O	O		O	O		O	O					
✓				✓				✓	✓		✓										11	4	0	15
✓			✓				✓	✓	✓		✓										11	4	0	15
	✓			✓				✓		✓			✓								5	10	0	15
✓				✓			✓		✓		✓			✓							3	9	3	15
✓				✓			✓		✓		✓			✓							11	3	0	14
✓				✓			✓		✓		✓			✓							14	1	0	15
✓				✓			✓		✓		✓			✓							15	0	0	15
SI	N	N	SI	NO	N	SI	N	NA	SI	N	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	TOTAL			
O	A		A		A	O	O		O	O		O	O		O	O		O	O					
✓			✓					✓		✓											14	1	0	15
	✓			✓				✓		✓											1	14	0	15
✓				✓				✓		✓											7	8		15
✓				✓				✓		✓											10	5		15
✓				✓				✓		✓											7	8		15



SI	N	N	NA	SI	NO	N	NA	SI	N	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	SI	NO	NA	TOTAL				
✓				✓				✓			✓			✓			✓			14	1	0	15	
✓				✓				✓			✓		✓	✓			✓			13	2	0	15	
✓				✓				✓			✓			✓			✓			14	1	0	15	
✓				✓				✓			✓			✓			✓			13	2	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			10	5	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			12	3	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			13	2	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓						0	15
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			14	1	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			12	3	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			13	2	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			11	4	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			11	4	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			6	9	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			15	0	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			13	0	0	13	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			12	0	0	12	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			12	1	2	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			4	10	1	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			8	7	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			3	12	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			1	13	1	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			2	13	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			8	7	0	15	
✓				✓			✓	✓			✓			✓			✓			1	14	0	15	





## **Bibliografía:**

Baca Urbina Gabriel, *Evaluación de Proyectos: Análisis y Administración de Riesgo* 2da. Ed 284 pág Mc GRAW-HILL 1990

Dr. Larry P. Bailey, Ph.D, C.P.A. Dr. Oscar J. Holzmann, Ph.D., traductor 1998-99 (versión en español). Pp-7.05 *Guía de Auditoría Una reexpresión comprensiva de las Normas de Auditoría (SAS), de Testimonios (SSAE), de Servicios de Contabilidad y Revisión (SSARS) y de Control de Calidad (SQCS)*

Jose Alberto Shuster, *Control Interno*, Ediciones Macchi,1993

Leyes y Código de México, Código de Comercio,Colección Porrúa.  
68ª. Edición. México 2000

Mendivil Escalante Víctor Manuel, *Auditoría Principios Modernos, La auditoría sobre la base de Riesgo Probable.*\_ ECASA 1992. pp34

Mora Montes Ricardo, *Auditoría de Estados Financieros*, IMPCP: Federación de Colegios Profesionistas 2000, 2 ed.

Pérez Torañó Luis Felipe *Auditoría de Estados Financieros Teoría y Práctica*, México Mc Graw-Hill Interamericana 1999, 267pp

Rodrigo Estupiñán Gaytan *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos de transacciones, Análisis de informe COSO*, eco ediciones 2002 con la colaboración de Miguel Ángel Cano. hf5668.25 e77 ej.1



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **Hemerografía:**

Diario Oficial de la Federación  
Lunes 30 de diciembre de 2002.  
Primera Sección Secretaría de Economía

Emprendedores Núm 68 Mzo Abril 2001  
Inventarios y Control de inventarios  
Talón de Aquiles en la pequeña y mediana empresa  
Antonio Castro Martínez

Emprendedores “Al servicio de la pequeña y mediana empresa”  
2004 Mayo junio 2004 No. 87  
Ventajas competitivas de las PyMES  
Horacio A. Vega Escalante

Revista Contaduría Pública Julio 2000, Escrito por Sr. Bradford Welles, gerente senior  
de la practica profesional Deloitte

Revista Ejecutivos de Finanzas IMEF año XXXIV No. 28

La responsabilidad del auditor de acuerdo con las US GAPP”. Publicado En la Revista Contaduría Pública Julio 2000,  
escrito por Sr. Bradford Welles, gerente senior de la práctica profesional Deloitte

El economista 12 de mayo 2005

El economista 22 de agosto 2005

## **Páginas de Internet**

<http://www.ejournal.unam.mx/ecunam/ecunam2/ecunam0206.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/canales/finnciera/articulos/no11/controlinterno.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/21/riesdisp.htm>

<http://www.siem.gob.mx>