

870108

1
2^{ej}

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL CONTROL INTERNO COMO FACTOR DETERMINANTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS NEGOCIOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N
ROSALIA ABARCA CAZARES
BLANCA ESTELA DELGADILLO GOMEZ
VERONICA GARCIA PADILLA
PATRICIA MARIA RINCON JIMENEZ
GUADALAJARA, JAL. JUNIO DE 1985



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 está 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.

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
GENERALIDADES DEL CONTROL	
Antecedentes	2
Definición	5
Necesidad	7
Objetivo	8
CAPITULO II	
CONTROL INTERNO	
Control Interno: Definición y Objetivo	9
Elementos del Control Interno	14
CAPITULO III	
IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	
Importancia	22
Algunas áreas relacionadas con el Control Interno	23
El personal y sus funciones	62
Documentos necesarios	65
CAPITULO IV	
CASO PRACTICO	
Sistema de Control Interno en una Industria dedicada a la fabricación de maquinaria avícola	72
CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFIA	93

I N T R O D U C C I O N

Como introducción a nuestro trabajo de seminario - de investigación de Tesis, queremos que el lector reconozca la importancia de un control Interno dentro de cualquier ente económico, pues éste es el que nos da la pauta a seguir para el registro contable en todo negocio.

Para que se lleve a cabo un buen control interno, depende en gran parte de la organización contable que se maneje dentro de la empresa o negocio.

Si ese control es llevado inadecuadamente, podrá dar lugar a duplicar el trabajo que pudiera ser menos complicado para su entendimiento, inclusive, en caso de extracción de efectivos o en especie propiedad del negocio, podrá identificarse con mayor rapidez la falla.

En cuanto al personal del negocio o empresa, es importante también un control ya que las personas serán las que efectúen los movimientos y registros según se establezca en el Control Interno.

Como ya pudimos ver, para todo negocio es indispensable llevar un Control Interno y es de esto, que más adelante, en nuestras siguientes páginas hablaremos.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES DEL CONTROL

ANTECEDENTES

Es bastante difícil precisar qué nación es la que tuvo el mérito de dar nacimiento a la ciencia de las cuen -
tas. Se encuentran leyes comerciales e informes contables en Nínive, Babilonia, unos 3,000 años antes de J.C. El pe-
rito era entonces el "escriba" que anotaba sobre tablillas las transacciones importantes y las legalizaba suscribiéndo-
las con su firma.

Parece ser que fue el fisco el creador del Control contable en Egipto.

En tiempo de los faraones, la cuestión importante era controlar las recolecciones ya que eran el principal ob-
jeto imponible. Estaban encargados de esta misión superin-
tendentes de granos y se les colmaba de honores cuando con-
seguián presentar cuentas favorables al soberano. El peri-
to de aquel entonces anotaba las entradas y salidas de gra-
nos que le indicaban los criadores. Estos peritos especial-
mente educados en los templos, eran considerados como dig-
nos de ocupar los puestos de más categoría en el Estado.

Poseemos pocos detalles interesantes referentes a la Edad Media. Esta época señala un tiempo de espera en --
los progresos técnicos del control. Es preciso esperar el fin de la Edad Media para encontrar rastros de un control -
solvente.

Es Italia, en esta época, la patria de la contabi-

lidad. Al comenzar el siglo XIII, Pisa tiene su revisor -- oficial. Entonces la contabilidad era con frecuencia llevada por dos personas distintas. Este procedimiento se extendió rápidamente, pues lo encontramos en Gran Bretaña, en el Ministerio de Hacienda, donde intervenían 3 personas: Uno era llevado por el tesorero; otro, por el secretario de cancillería, y un tercero, por un representante del rey. Cada página de uno debía corresponder con el de los otros dos.

Aparte de ese control, existía una verdadera verificación, concebida en el sentido actual de la palabra. Estaba encomendada, bien a los jueces o barones, o bien a funcionarios de la corona.

El primer tratado de contabilidad está contenido - en la obra de Lucas Paciolo. El autor pregoniza el empleo de un borrador, un diario y un mayor.

Divide las cuentas en dos categorías:

- 1a. Las cuentas de inventarios: consistente en relación de obligaciones del comerciante y de sus clientes;
- 2a. Las cuentas de disposiciones: que equivalen a las cuentas actuales, en el sentido de que deben permitir establecer la situación exacta del comerciante.

El período que siguió fue la edad de oro para los - censores de cuentas; señalemos a este propósito que este favorable período se mantuvo por dos razones: por el gran número de sociedades que recurrían a sus servicios y por la - forma destacada con que cumplían los censores su misión.

Es preciso admitir, que diversas leyes inglesas favorecieron la profesión de los contadores.

Las primeras empresas eran muy sencillas en su organización y a menudo el propio dueño se encargaba de la administración y podía de esta manera controlar personalmente casi todas las principales operaciones. Pero a medida que las empresas aumentaron el volumen de sus movimientos, el dueño se vió incapacitado para controlar todo su negocio. En un principio y durante la época de la balanza económica, muchas industrias nuevas no tenían competencia y a pesar de su mala organización interna obtenían muy buenas utilidades. Después, cuando sobrevinieron las crisis y cuando se agudizó la competencia, entonces se vió que para obtener buenas utilidades era necesario obtener el máximo de eficiencia en su organización.

El desarrollo económico de los pueblos unidos a -- las investigaciones científicas, ha permitido el establecimiento de grandes empresas comerciales e industriales. Esto ha traído como consecuencia lógica que los problemas de organización y administración sean más complejos.

En el mundo de los negocios de hoy en día, de la "organización", o sea, el arreglo científico de las partes de una empresa y de la "administración" que es la que tiene el trabajo de dirigir, controlar y supervisar las operaciones de la empresa para llevar a cabo el fin para el que fue creada, depende el éxito o el fracaso.

En los mercados tan saturados de tanta clase de -- productos y mercancías, las utilidades dependen principalmente de la eficiencia con que trabajen las empresas. La única manera de poder saber si la empresa trabaja bien, será viendo que el dueño o en su caso la dirección, puedan -- controlar las múltiples actividades del negocio.

DEFINICIONES DE CONTROL

La palabra Control se deriva del francés "Contrôle" de Cóntrre y Róle, registro.

Así mismo se entiende por control, una comproba --
ción, una inspección, una intervención o un registro.

Por lo tanto, controlar es la acción de comprobar, revisar, examinar o intervenir en algo. Es llevar la direc
ción de un asunto.

Las empresas no siempre trabajan sin obstáculos ni problemas o situaciones imprevistas y, debido precisamente a las constantes condiciones cambiantes, necesitan mantener se en permanente revisión.

Algunos autores definen el control dividiéndolo en tres partes:

- 1) El establecimiento de estándares o patrones de ejecución y desempeño.
- 2) La medición de la ejecución en curso en relación con los patrones establecidos.
- 3) La toma de la acción correctiva.

Los estándares son la unidad de medida establecida para servir como modelo o criterio. Mientras que la segunda parte es la que mide la ejecución y desempeño actuales. La - tercera y última parte del control está caracterizada por el individuo que hace que las cosas sucedan y que logra que las cosas se hagan, pues sin acción no hay control.

Según Eckles, Carmichael y Sorchet, en su libro, - el control es la regulación de actividades de conformidad - con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos. Por lo tanto el control actúa como regulador de un sistema planificado, organizado y dirigido.

En base a lo expuesto anteriormente, podemos definir al control como la inspección o revisión de los patrones establecidos, mediante la acción correctiva o remedial para lograr que las cosas se hagan o realicen de la manera adecuada o correcta.

N E C E S I D A D

Cualquier actividad que se encuentre regida por -- normas, necesita disponer de elementos de control para asignar dichas normas, pues si no éstas terminarían por no ser cumplidas y respetadas.

En las empresas, puede suceder lo mismo, de ahí na ce la necesidad de contar con los elementos de control nece sarios, para de esa manera asegurar el cumplimiento de di - chas normas establecidas en las empresas.

La necesidad del control en los negocios, surge al considerar la frecuencia con que se incurre al error en los planes, además de que esto permite la existencia de comprobaciones para así reducir o evitar los casos de fraude y de negligencia, por parte de las personas encargadas de la eje cución de operaciones dentro de la empresa.

El control es muy extenso, pues ha de comprender - tanto el de las personas que ejecutan los actos u operacio- nes, como el de las operaciones, y más tarde el de las trans formaciones de bienes que se hayan producido mediante la -- realización de dichas operaciones.

En base a lo expuesto anteriormente podemos ver la necesidad de un control funcional, moderno y particular para así realizar plenamente el giro de la empresa y satisfacer sus necesidades.

Es muy necesario el control en todo negocio pues - de esa manera se asegura que la organización marche hacia - el logro de los objetivos preestablecidos.

O B J E T I V O S

Una vez establecida la importancia de un control - para lograr el rendimiento máximo en un negocio, es necesario que ese control fije ciertos objetivos para que éste -- marche adecuadamente.

El control pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Diagnosticar
 - b) Comunicar
 - c) Motivar
-
- a) El diagnóstico es una herramienta favorable para poder darnos cuenta con anticipación de los resultados de una actividad determinada, simulando acciones correctivas - ante diferentes circunstancias que lo ameriten y así, - llegar a ver al "control" como un modo de prever más -- que un medio de corregir lo ya establecido.
 - b) Entre los principales objetivos se encuentra el de disponer de una adecuada y confiable comunicación entre jefe y subordinado respecto a las distintas actividades - en que éstos se encuentran laborando.
 - c) Por naturaleza el ser humano, siempre ha necesitado de estímulos o incentivos, es decir, requiere ser motivado para realizar adecuadamente sus actividades y así poder alcanzar el logro de sus objetivos personales, o bien, los objetivos de su grupo, o los de la organización en la cual labora.

C A P I T U L O I I

C O N T R O L I N T E R N O

Un factor importante es el reconocimiento por parte de los Contadores, del valor del Control Interno eficiente en un negocio y la posibilidad de que con él, utilizándolo lo íntegramente, se logren los planes establecidos. Aunque el progreso de sistemas de Control Interno eficiente ha sido más notorio en negociaciones grandes, no se ha menospreciado por completo la aplicación de medios de control en negociaciones de volumen reducido.

Cuando se trata de verificaciones que se ejercen de una manera continua en que se precisan conocimientos especiales y profundos en una rama determinada, el Control Interno se revela en extremo interesante.

El Control Interno visto por el Contador Público, es la revisión de los métodos del Control Interno que constituye uno de los problemas más importantes de la profesión por ser el punto de partida y que a la vez sirve de base para una auditoría que en el futuro se practicará. Por esta razón, es muy importante utilizar los servicios de los Contadores Públicos independientes para garantizar el funcionamiento eficaz del sistema de Control Interno, aún cuando la negociación posee un departamento de Auditoría Interna, sobre todo en los negocios pequeños los cuales carecen de departamentos de Auditoría, los Contadores Públicos son indispensables para asegurar que los dispositivos de Control instalados trabajen en forma eficiente, de tal manera que cooperen con los directores en esta etapa de una administración eficiente.

La revisión del sistema del Control Interno consti

tuye en sí, la vigilancia del mismo sistema y es una protección para los gerentes, con el objeto de asegurar el funcionamiento efectivo de los mecanismos de control establecidos, mientras que la auditoría interna equivale al trabajo material de revisión hecho por empleados o por un departamento del negocio.

DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO

Existe una gran variedad de definiciones del término técnico de "Control Interno"; sin embargo, en la mayoría de las definiciones que se han formulado en los últimos años, es posible advertir cierta tendencia a tratar de unificar - el pensamiento contable en cuanto a lo que se refiere y debe entenderse por el vocablo "Control Interno".

- Para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

- Maddoc, en el libro "Administración de Empresas" define el "Control Interno" como la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes.

- George R. Terry, nos define que el "Control Interno" es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado. El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos.

- George Bennet dice que un sistema de "Control Interno" puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe con-

tinuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude.

- Víctor Z. Brink⁽¹⁾ al referirse a la idea fundamental de que el Control Interno aunado a la contabilidad, es el instrumento principal de la administración de un negocio, lo define como todo lo referente a los métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un negocio obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control.

- Luis V. Manrara Galán⁽²⁾ dice que un sistema de Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio, y el trabajo de los empleados se complementa en forma tal que ninguno tenga control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlos.

(1) Víctor Z. Brink, Internal Auditing, Nueva York, The Ronald Press Company, 1941.

(2) Luis V. Manrara Galán, "Sistema de Control Interno", Finanzas y Contabilidad, México, Julio de 1944.

O B J E T I V O S

A) Con la obtención de información segura y co -- rrecta por medio de un sistema de control interno apropiado se obtendrán principalmente datos e informes veraces de la contabilidad sobre los cuales se podrán tener ciertas bases seguras para decisiones de la dirección, análisis y estudios que sean necesarios, programas para actividades futuras o - presupuestos, así como estadísticas de experiencias anterio -- res.

B) El Control Interno no debe tender solamente a la protección de los activos de la compañía, como son los - bienes e inversiones, sino también a un control sobre los - propios intereses presentes y futuros.

C) Y, por último, promover la Eficiencia de las - Operaciones, buscando el máximo rendimiento con economía de tiempo, de esfuerzo del personal, de materiales y, por lo - tanto, de dinero para lograr los fines de la empresa.

Los problemas de control se encuentran en todos -- los aspectos de la organización, afectando así a la marcha general empresarial.

La contabilidad como medio de control administrati -- vo está unánimemente aceptada entre las naciones de gran -- capacidad económica. Pero si ésta no se encuentra respalda -- da por un control interno eficiente, serían inútiles los in -- formes que proporciona. La administración necesita tener -- la certeza en los informes proporcionados por el Departamen -- to de Contabilidad, los cuales al ser inexactos crean jui -- cios erróneos.

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Para una buena evaluación del control interno, el Contador Público debe conocer plenamente todos los elementos que lo integran, los cuales a continuación se mencionan:

- I. Organización
- II. Procedimientos
- III. Personal
- IV. Supervisión
- V. Contabilidad
- VI. Presupuestos
- VII. Estadísticas
- VIII. Equipos Mecánicos

I. ORGANIZACION

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones y jerarquías en una forma lógica y coordinada dentro de una empresa de tal manera que puedan cumplir debidamente con los planes establecidos por la dirección.

Es indudable que cualquier sistema de control interno podrá operar en una empresa que tenga "organización" pues lógicamente la administración sólo podrá desenvolverse dentro de los cauces previamente determinados necesitando contar con una base firme y sólida que le sirva de apoyo para poder progresar, siendo dicha base precisamente los principios de organización, fundamento de cualquier actividad.

La organización se encuentra integrada por:

a) Dirección:

Es responsabilidad de los directivos las políticas de la empresa así como sus decisiones para el desarrollo -- eficiente de las operaciones de la misma.

b) Coordinación:

Su fin es la armonización de las actividades para lograr la máxima eficiencia evitando las interpretaciones -- contrarias a la asignación de autoridad y evitando la invasión de funciones.

c) División de Labores:

Consiste en una independencia total entre las funciones de operación, custodia y registro para evitar errores y manejos indebidos. Buscando así mayor beneficio en -- las labores, ya que una misma operación pasa por diversas -- personas independientes completamente unas de otras.

d) Asignación de Responsabilidades:

El principio fundamental de este consiste en que -- no se realicen transacciones sin la aprobación de alguien -- específicamente autorizado para ello. Debiendo existir --- constancia de dicha aprobación. La persona autorizada debe rá ocupar cierto nivel jerárquico para poder delegar sus fa cultades de autorización, para que juntamente con los resul tados de las demás personas autorizadas en las distintas -- áreas sean presentados ante una sola persona.

II. PROCEDIMIENTOS

Para la existencia de un control eficiente no sólo

basta la organización adecuada sino que también es necesario que los principios que en esta organización se han mencionado se apliquen mediante procedimientos y así hacer efectiva la organización.

Estos procedimientos son:

a) Planeación y Sistematización.

Deben elaborarse instructivos sobre las funciones de dirección y coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades, las cuales asumirán la forma de manuales de procedimientos para asegurar la efectividad por parte del personal con respecto de las políticas de la empresa, uniformar procedimientos, reducir errores, y acortar el período de entrenamiento del personal.

b) Registros y Formas.

Los registros y formas forman parte del procedimiento que se requiere para el registro completo y correcto logrando así la autenticidad de las operaciones.

c) Informes.

Un elemento esencial de control desde el punto de vista de vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal que las realiza, son los informes internos que además proporcionan una base para la toma de decisiones y corrección de deficiencias.

El control interno es auxiliado por los informes contables que abarcan desde la preparación de balances mensuales hasta la distribución de adeudo de clientes y obligaciones pendientes. También se puede auxiliar por informes sobre Capital de Trabajo y Origen y Aplicación de Recursos.

III. PERSONAL

Es necesario que para llevar a cabo los planes de- lineados por la empresa se requiera de un personal competen- te. Este personal requiere de los siguientes elementos:

a) Entrenamiento

Un control interno necesita de programas de entre- namiento para lograr una capacitación adecuada, identifican- do las funciones y responsabilidades de cada empleado, lo - grandando así una eficiencia mayor y un ahorro en tiempo y des- perdicio.

b) Eficiencia

Esta depende del juicio de cada persona aplicado - con respecto a cada actividad. Por otra parte la empresa - deberá medir y alentar la eficiencia en su personal que en realidad viene afectando su empresa positiva o negativamen- te.

c) Moralidad

Es un conjunto de normas éticas atribuibles a un - individuo para el desarrollo correcto de sus deberes que -- protegen al negocio contra manejos indebidos.

El interés que se muestre al personal por parte de los directivos del negocio constituye una ayuda importante para el control interno. Los directivos optan por estable- cer una rotación de puestos y dar vacaciones periódicas pa- ra verificar si el personal ha cumplido los planes trazados para su determinado trabajo en el orden requerido y detec- tar automáticamente los errores cometidos si es que los hu- biere en su caso.

d) Retribuciones

Definitivamente las retribuciones adecuadas logran en el personal resultados positivos, una máxima eficiencia y un ambiente agradable. La empresa deberá crear incentivos, premios, garantías, pensiones para la vejez, sitios de recreo y su retribución justa cumpliendo así con los objetivos de la empresa y contribuyendo con el control interno.

IV. SUPERVISION

Es erróneo pensar que las empresas necesitan solamente de una buena organización, sino que es necesario también tener una supervisión o vigilancia constante que se ejerza en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados.

Dentro de la Supervisión el uso de la Auditoría Interna funciona como un medio que vigila constantemente el cumplimiento de la empresa juntamente con los otros elementos de control que son, como ya vimos, la Organización, los Procedimientos y el Personal.

Aún cuando existan empresas pequeñas y de mediano tamaño que no tienen departamento de Auditoría Interna, dichas funciones pueden ser cumplidas hasta cierto grado asignando a funcionarios que determinen en qué medida los métodos y procedimientos se estén cumpliendo eficazmente y recomendar las mejoras posibles.

Para lograr un éxito en la Supervisión ésta deberá ser aceptada para todos los niveles de la empresa tomándola como un asesoramiento en el manejo de las operaciones y no como custodia de los recursos de la empresa.

V. CONTABILIDAD

La finalidad más importante de la Contabilidad es - el registro correcto y detallado de las operaciones, de modo que sea posible proporcionar a la administración los estados de situación y resultados que presentan la realidad de la situación basado en un detenido estudio y análisis de las necesidades de la empresa según su giro, tamaño y complejidad de las operaciones; para lograr lo anterior, todo sistema de -- contabilidad necesita un catálogo de cuentas con su explicación y funcionamiento; comprobantes y formas necesarias; varias etapas para asentar el registro de las operaciones y -- los informes y así lograr el perfecto control.

VI. PRESUPUESTOS

Los presupuestos son un medio de control interno -- que anticipan las operaciones que se pretenden llevar en un período determinado. Ayudando enormemente a una toma de decisiones e integración de actividades destinadas a un mismo objetivo. En todo giro de negocio se podrá realizar la im-plantación de un control presupuestal.

Los presupuestos no se logran simplemente como un - proyecto de resultados que se esperan en el futuro sino que deberán estar apoyados en antecedentes. Estos antecedentes se obtienen de estadísticas gubernamentales, revistas espe-cializadas, registros contables dentro del mismo negocio y - además documentación relacionada con las actividades del mismo.

La elaboración de los Presupuestos es tan necesa -- ría como su control lo exija. Es por eso, que se deberán ha cer en áreas como finanzas, compras, ventas, producción y --

gastos, además de cualquier otra área importante que aparezca dentro del negocio que en conjunto servirán de base para la determinación de estados financieros proyectados y dependiendo de la profundidad de la diferencia resultante entre lo presupuestado y lo real será el motivo de un estudio que se tendrá en consideración para la exactitud en presupuestos futuros.

VII. ESTADISTICAS

Estas son un medio de control que se lleva en los negocios ya sea representada en forma gráfica o numérica entendible de manera que puedan ser alcanzados los beneficios que éstos proporcionan.

Debido a la complejidad de los negocios modernos en sus operaciones tan variadas que se practican dependerá la amplitud de la estadística. El tiempo ha hecho que los hombres de negocios recurran a las estadísticas como base porque la inteligencia humana tiene un límite y no podrán apoyarse totalmente en su memoria para poder encaminar sus políticas en proyecto. La aplicación de las estadísticas se llevará a cabo en los conceptos deseados como pudieran ser: la rotación del personal, de inventarios, la comparación de costos, de ventas, de gastos.

VIII. EQUIPOS MECANICOS

En la actualidad el hombre se ha valido de la rapidez, eficiencia y certeza que proporcionan los equipos fabricados por la tecnología moderna, como son:

Sumadoras, calculadoras, protectoras de cheques, -

máquinas registradoras, computadoras y máquinas de contabilidad en sus diferentes tipos.

En el caso de las sumadoras y calculadoras son más bien medios de ayuda y en cambio las restantes, además de prestar ayuda logran establecer un control para evitar errores y fallas. De cualquier manera, su uso sirve para que tanto el sistema de contabilidad como los procedimientos -- del control sean más eficientes.

I. IMPORTANCIA

La aceptación y reconocimiento de la importancia - del control interno puede atribuirse a que los negocios han crecido en metas y en tamaño de manera que su organización se tenga que hacer compleja y extensa. Es necesario para - controlar efectivamente las operaciones en la dependencia y la confiabilidad que la gerencia tenga en los múltiples informes y análisis.

La gerencia guarda un papel muy importante ya que la responsabilidad primaria para la salvaguarda de los bienes de las empresas y la prevención y localización de errores y fraudes recaen sobre la misma. Existiendo el mantenimiento de un sistema adecuado de control interno se disminuye en forma efectiva esta responsabilidad.

El control interno puede considerarse como una parte muy importante de la organización de una empresa, pero - al mismo tiempo no puede existir un buen sistema de control interno si no se cuenta con una organización que garantice su establecimiento. Los problemas del control se encuentran -- en todos los aspectos de la organización y afectan tanto a ventas, compras, caja, almacenes, etc.

La verificación y revisión que acompañan a un buen sistema de control interno aminora la posibilidad de que -- los errores o intentos fraudulentos se lleven a cabo sin -- llegarse a descubrir durante un período largo, y permite a la gerencia tener más confianza en los datos que recibe.

II. ALGUNAS DE LAS AREAS RELACIONADAS CON EL CONTROL INTERNO.

El sistema de Control Interno varía según el negocio de que se trate; aún así existen procedimientos generales y salvaguardas que se pueden aplicar indistintamente.

Algunas de las áreas que mencionaremos son:

1. Operaciones de Caja.
2. Operaciones de Venta.
3. Operaciones de Compras.
4. Control de Inventarios.

1. Operaciones de Caja.

El proceso relacionado con el movimiento y transacción del efectivo se puede dividir en dos secciones, simplemente en Entradas a Caja y Salidas de Caja. Antes de su división es conveniente ver al efectivo como un conjunto, es decir, un todo.

El efectivo en cualquier negocio es el bien con mayor disponibilidad, se puede ocultar fácilmente, no tiene propietario fijo, y ocupa un gran porcentaje de la totalidad de las transacciones de las empresas. Situación que no sucede con otros bienes, como mercancías que siempre habrá medios de localización e identificación.

Se consideran como efectivo: los cheques, giros -- bancarios, giros y depósitos a la vista en Bancos.

Un aspecto básico que se descuida en los negocios es la separación de las entradas y salidas de caja. Esto se refiere a que primero todos los bienes recibidos deben -

llegar a su destino final así como también los bienes que egresan para el mejor conocimiento de fondos recibidos y de fondos egresados. Existen ocasiones en que se interrumpen los procesos de entrada y salida provocando confusiones y errores.

Después de hacer un breve bosquejo en general acerca de lo que implican las operaciones de caja, pasaremos como siguiente punto a analizar la división inicial de caja, o sea las entradas y salidas.

ENTRADAS A CAJA:

Las entradas a caja que se efectúan con más frecuencia son:

- Cobranza hecha por cobradores y agentes viajeros.
- Fondos recibidos por correo.
- Pagos directos hechos por los mismos clientes, y deudas diversas.
- Entradas por otros conceptos.

El flujo a seguir del origen y destino de estos fondos no cambia, comienza con la entrega del dinero, implicando su registro contable para después llegar a su fin cumpliendo con las políticas de la empresa.

- Cobranza hecha por los cobradores y agentes viajeros:

Dependiendo del tamaño y magnitud de la empresa, implicará la existencia o la no existencia del departamento de Crédito y Cobranzas, por lo que esta función se podrá asignar a más de una persona cumpliendo con el principio básico del Control Interno de la división de Labores.

En las empresas de tipo medio y grande la existencia de este departamento es indispensable. En él se establecen los requisitos mínimos de los clientes, plazos y descuentos así como los montos máximos de crédito. Esto se de

fine en base a estudios basados en experiencias anteriores. Este departamento se relaciona directamente con Ventas, pasando sus registros al departamento de Contabilidad y al Departamento de Caja. Mensualmente se efectuará una lista de Cuentas por Cobrar con saldos insolutos, los que confronta contra los originales, que se encuentran en su poder pendientes de cobro. Esta relación deberá ser igual a la proporcionada por Contaduría, coincidiendo con el saldo que arroje la balanza mensual de comprobación.

Generalmente se efectúa una relación por duplicado de los pendientes de cobro en la cual se registran los cobros efectuados juntamente con el efectivo, o bien el documento que ampare un abono a la cuenta; se podrá entregar al cliente un recibo para demostrar el pago efectuado de su mercancía haciendo constar en este recibo que se trata de un comprobante y que la empresa enviará un comprobante original cuando el pago haya sido cubierto totalmente. A su vez, el cobrador entregará esta documentación a caja en la que se formulará una constancia de recibido. El cobrador entrega al departamento de cobranzas la relación, juntamente con todos los documentos.

Es conveniente practicar una revisión a los departamentos de Crédito y Cobranza y Caja para la comprobación de saldos.

No es aconsejable que el cobro de la venta se efectúe por el mismo vendedor, haciéndose necesario una separación definida, pero en los casos de ventas foráneas tendrá que suceder así desempeñando esta función los agentes viajeros. El mencionado agente viajero llevará en una relación el detalle acerca de los clientes, importes y la documentación necesaria. Esta consiste en recibos, los cuales uno distribuirá al cliente, otro con el dinero a la empresa y -

otro lo guardará para su comprobación . Este recibo tendrá el carácter de provisional, puesto que la empresa le enviará el oficial una vez liquidada toda su deuda. La única -- persona que en realidad hace efectivos estos cobros es el - agente, la empresa solamente se limita a enviar los comprobantes oficiales.

Sin embargo, se pueden hacer frecuentes revisiones de los saldos directamente con los clientes mediante el departamento de auditoría interna, o en su caso de que no --- exista, se puede hacer con otra persona que no tenga ningún contacto con el departamento de crédito y cobranzas ni caja.

- Fondos recibidos por Correo:

Otro medio efectivo de entrega de dinero en la utilización del correo entre empresas. El departamento de Crédito y Cobranzas lo recibirá y establecerá los registros correspondientes después de cotejar con la cuenta referente a la empresa, además de enviar su recibo oficial también por correo. El cheque, giro postal o documento que ampare la - cantidad será entregada a caja para ser depositado en la -- cuenta bancaria de la empresa o se destinará según sus políticas. El departamento de caja firmará una relación de recibido por lo que el destino de esos fondos se responsabilizará.

- Pagos directos hechos por los mismos Clientes y Deudores Diversos:

Existen innumerables empresas que prefieren direc- tamente enviar a un empleado representativo para efectuar - pagos. Generalmente llevan las cantidades calculadas de an

temano y los fondos necesarios. Se indicará al cliente presentarse en el departamento de Crédito y Cobranzas para la verificación del adeudo, el que una vez al confirmarse, se extenderán los recibos para los departamentos concernientes, los que serían Departamentos de Caja, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, incluyendo además el recibo del cliente afirmando su no adeudo con el sello y firma del cajero.

Hacemos la aclaración al referirnos a recibos podrá ser cualquier tipo de documentación que la empresa usualmente acostumbra llevar, pudiendo ser éstas: facturas, notas de remisión, letras de cambio, recibos o documentación especialmente diseñada para el negocio.

- Entradas por otros conceptos:

Aparte de las entradas normales a caja, existen otras que tienen un carácter excepcional o extraordinario; por lo que un control especial sería lo más indicado. Sin un control la desviación de estos fondos se efectuaría con más facilidad. Para el registro de estos ingresos se tomarán por separado dependiendo de su naturaleza. La utilización de tarjetas individuales o relaciones sería lo más indicado. Inclusive la autorización y el control de estos ingresos le corresponderá al gerente, individuo que por la naturaleza de su puesto estaría en disposición de analizar estas entradas excepcionales.

DESTINO DE FONDOS RECAUDADOS EN CAJA

Con el propósito de que el cajero no mantenga en su poder existencia de fondos en grandes cantidades y con fines de control, se depositan en Instituciones de Crédito

las entradas de los movimientos cotidianos dejando solamente una pequeña cantidad que comunmente se denomina caja chica o fondo fijo de caja. Aún así este movimiento no es recomendable por la pérdida en el control de las entradas y salidas en las transacciones. Es imprescindible para el control interno real el depósito de los fondos con sus cantidades originales así como los pagos de importancia se efectuarían mediante la expedición de cheques nominativos. El fondo fijo de caja se renovarfa al agotarse.

El hecho de que un banco intervenga en el trámite de las operaciones hace que las desviaciones y las probabilidades de errores se reduzcan a un mínimo. Pero, aún así, se hace necesario controlar la integración de los depósitos bancarios, por lo que el análisis de las cantidades, su origen y aplicación sería efectivamente positivo.

Como último punto en este aspecto del control interno, nos referiremos a las conciliaciones bancarias. Solamente en casos de pocos movimientos un saldo bancario coincidirá con un saldo contable. Generalmente esto no sucede debido principalmente a la existencia de depósitos y cheques girados en tránsito, y el cargo o acreditamiento de aspectos diversos que la empresa no ha tomado en cuenta o viceversa. Una conciliación consiste en precisar las diferencias entre ambas cuentas. Se requerirá primeramente de un Estado de Cuenta mensual, en el que se confrontarán los movimientos con los que lleva la empresa. Las diferencias se indicarán en un documento que se llama Reconciliación de Cuentas Bancarias, detallando todas las partidas, fechas de depósito, numeros de documentos, fecha de expedición, nombre de beneficiario o el portador del Cheque, naturaleza de pago e importe. Así como las especificaciones por concepto de comisiones cargadas, intereses cargados o abonados y otros conceptos de diversa índole. Los asientos

para corregir diferencias entre el estado de cuenta bancario y contable, se efectuarán después de su debida investigación. La formulación de las conciliaciones bancarias se efectuará inmediatamente al recibirse el estado bancario. El personal indicado para efectuar las conciliaciones podría ser el auditor interno o en caso contrario alguien completamente ajeno a caja.

Según Víctor Brink, en su obra Internal Auditing,⁽¹⁾ se pueden resumir los aspectos principales del Control Interno de entradas a caja como sigue:

1. "Debe hacerse a la mayor brevedad posible un registro del efectivo recibido". Dejando el tiempo mínimo en su registro, estableciendo así responsabilidades y constancia visible impresa por un medio mecánico o una seña en particular.
2. "Siempre que sea posible, deben utilizarse medios que puedan vigilarse visualmente".
3. "La función de recibir dinero debe centralizarse todo lo que sea posible". Encomendando al menor número de personas esta función se podrá tener un mayor control.
4. "Las personas que reciben efectivo no deberán tener acceso a los libros y registros de contabilidad". Las personas que reciben los fondos sola y exclusivamente deberán proporcionar los informes a los departamentos de la organización que se encargan de registrar.
5. "La correspondencia recibida debe manejarse convenientemente". Separándose los cheques o giros recibidos enviándolos a caja y su respectiva lista al departamento que efectúa el registro debido.

(1) Víctor Brink. Gómez Morfín, Joaquín. "Control Interno de los Negocios". Fondo de Cultura Económica. México 1969. p. 93.

6. "Todos los cheques recibidos deberán extenderse a favor de la empresa y sólo serán aceptados por los bancos en calidad de depósito". Indicando de antemano a los clientes y deudores la formulación nominativa en el cheque y al banco la aceptación para depósito. Evitando así la posible cobranza del cheque.
7. "Deben establecerse controles independientes de las entradas de Caja siempre que sea posible".
8. "La responsabilidad mediante los registros contables, - debe establecerse cada vez que el dinero se transfiera".

Transfiriendo el dinero y la responsabilidad del mismo de una persona a otra implica un recibo u otro documento que ampare su entrega.

9. "El depósito de todas las entradas a Caja debe hacerse diariamente y en forma íntegra".
10. "Los fondos en poder de depositarios temporales, deben estar bajo el control de las oficinas". El control al cambiarse los fondos a poder de depositarios temporales recae sobre el nuevo responsable.
11. "La información diaria debe recibirse siempre que sea - posible de los propios depositarios". Una información diaria será muy efectiva para el control de depósitos . Será causa de comparación entre los registros de operación y el departamento de caja.
12. "Las transferencias de fondos entre los depositarios de ben seguir un plan sistemático". El plan en mención se establecerá siguiendo las políticas de la empresa.

SALIDAS DE CAJA

Este término "salida de caja" abarca todos los pagos efectuados por cualquier concepto que haga disminuir el capital del negocio, como los que ocasionan un incremento - en algún rubro de activo, o bien, un decremento en el pasivo.

PAGOS POR MEDIO DE CHEQUES

Como ya mencionamos en párrafos del capítulo anterior que "todas las entradas de caja deben depositarse totalmente en el banco, es obvio decir que los retiros de fondos se efectúen girando los cheques correspondientes, siempre y cuando sean cantidades que no puedan salir de caja -- chica por ser ésta insuficiente y para llevar un mejor control en el manejo de caja chica y bancos en cuanto a su respectivo funcionamiento para hacer pagos.

A continuación daremos a saber unas reglas principales para que se pueda llevar a cabo este funcionamiento:

1. Principio básico de Control Interno de separación de -- funciones.

La preparación de los comprobantes, pólizas o cuentas -- por pagar, el registro de salidas de caja, los libros -- principales y la firma de los cheques deben llevarse a cabo por distintas personas para evitar posibles equivocaciones o fraudes.

Esto es en el caso de que sea muy grande la empresa y -- pueda contar con suficiente personal disponible para --

- ello, de lo contrario, se requerirá de una vigilancia - constante y segura de manera que pueda suplir la vigi- - lancia de las diferentes personas como en el caso de -- ser empresa grande para su mejor control.
2. Para evitar alguna posible alteración en cheques, es ne cesario tener un excelente control empezando desde ha - cer los documentos en papel de seguridad, numerarlos -- progresivamente, anotar el importe con número y letra - hasta que no quede ningún espacio en blanco y de ser po sible usar las máquinas protectoras de cheques.
 3. La expedición de cheques deberá hacerse a nombre del be neficiario, evitar en lo posible los cheques al porta - dor sólo cuando sean muy necesarios, pues de lo contra rio podrán proteger a sus beneficiarios.
 4. Las firmas mancomunadas juegan un papel importante en - las negociaciones de más importancia, pues con ello, -- ayudará a ser más difícil la falsificación de los che - ques. Aunque no deja de ser un poco molesto esperar a una de las personas que llevan su firma cuando éste sal ga fuera, pero también hay una manera de evitarlo lle - vando un fondo o cuenta bancaria por la cantidad que se juzgue necesaria, manejada por algún individuo responsa ble que hará los pagos y rendirá cuentas con los compro bantes correspondientes.
 5. Es conveniente que para evitar posibles errores en la - contabilización, se formulen dos copias de los cheques expedidos anotando en la parte inferior el detalle y -- concepto del pago, llevando la primera copia una firma de un funcionario y la segunda copia por otro funciona rio, los cuales pasarán a contabilidad y al archivo cro nológico y numérico respectivamente.

6. Para poder asentar las firmas en los cheques, deberán -revisarse las notas que justifiquen los gastos realizados, y ser aceptados por los departamentos encargados -de la compra de artículos.
7. Una vez pagadas las cantidades según comprobantes, é -tas deben mutilarse o sellarse "pagado", además, es conveniente anotar en los comprobantes el número de cheque correspondiente con que se efectuó el pago, para así --evitar una segunda utilización de estos comprobantes para respaldar otros pagos.
9. Aunque los cheques hayan sido anulados, éstos deben quedar registrados en la contabilidad, además de adherir -los a los talonarios correspondientes.

FONDOS DE CAJA CHICA

Es conveniente que la cantidad del fondo fijo de -caja se establezca por cantidades cerradas, es decir, sin -centavos para facilitar su manejo y para que su vigilancia sea eficaz. Resulta más difícil controlar los pagos de la caja chica que por medio de cheques, aún siendo desembolsos más pequeños porque imposibilita la obtención de comprobantes satisfactorios para cualquier desembolso.

Para conseguir un control deseado, bien podemos señalar algunas reglas elementales que sirven de mucha ayuda para llevar un buen control:

1. Todo gasto debe respaldarse por un comprobante hecho --con tinta, anotando el importe con letra y número, concepto del pago y fecha del mismo.

2. Los comprobantes de gastos deben ser autorizados para su pago por un funcionario designado y, entonces, el cajero podrá hacerlo.
3. Deben excluirse del fondo los vales, recibos por préstamos temporales, cheques personales.
4. Se hará una relación de los comprobantes pagados, hecha por el cajero cada determinadas veces al mes.
5. Una vez realizado el pago, el comprobante que ampara el gasto deberá ser sellado de "pagado" y archivarle y el cajero no podrá tener acceso a ello.
6. Es conveniente que la persona que autorice los reembolsos y otorgue el visto bueno, conozca muy bien el negocio.
7. Y, por último, el cajero se responsabilizará de hacer diariamente un corte de caja. Y ya por cuenta de la empresa, practicarle un arqueo realizado ya sea por un auditor interno o por un empleado responsable que no tenga relación con los departamentos de contabilidad o caja.

PAGO DE NOMINAS DE SALARIOS

Debe existir una separación de labores entre el empleado que calcula la nómina, el que paga y el funcionario que la autoriza para evitar que un empleado tenga control - desmesurado sobre alguna o algunas fases de una operación y con ello evitar fraudes y errores, aunque éstas pueden ser por varias razones al momento de pagar la nómina.

Algunas de ellas podrán ser por: (1)

- a) "Alteraciones de cantidades o sumas ya sea en la nómina o en las tarjetas o en los comprobantes de salarios".
- b) "Registrar trabajadores ficticios".
- c) "Variar las cuotas de salario, de tiempo trabajado o de la producción alcanzada".
- d) "Apoderarse de salarios no reclamados o devueltos por haberse pagado en exceso".

En compañías de importancia que cuentan con un gran número de obreros es posible usar máquinas de contabilidad que preparan y calculan la nómina. Sin embargo, no debe caerse en el error de pensar que por el sólo hecho de haber sido formulada por la computadora se está a salvo de equivocaciones o fraudes; es preciso contar con la honradez y eficiencia de los empleados y con una adecuada distribución de los trabajos.

Deberá haber una auditoría periódica no importa el procedimiento que se utilice, ésta debe practicarse.

A continuación hacemos mención de algunos de los puntos importantes para llevar un mejor control en las nóminas.

- . Se usarán relojes marcadores como base para la preparación o chequeo de las listas de raya.

(1) Gómez Morfín, Joaquín, "El Control Interno en los Negocios". Fondo de Cultura Económica. 1969. p. 103.

- . La parte mecánica de las listas de raya se rechechará como parte de la rutina de su preparación.
- . Las listas de raya estarán sujetas a una aprobación final por alguna persona o departamento fuera del departamento que las prepara.
- . Si no todos los empleados son pagados con cheque, entonces se obtendrán recibos firmados y se tomarán las debidas precauciones para guardar el dinero y protegerlo contra robos de empleados o extraños.
- . La guarda de las rayas no reclamadas estará encomendada a otras personas que no sean las que preparan las listas de raya, ni las que hicieron los pagos.
- . La distribución de cheques de sueldos y rayas es supervisada periódicamente por alguien independiente del departamento que preparó las listas de raya o por el que pagó.
- . Se aprobarán las horas extras u otras prestaciones especiales por empleados autorizados.
- . Se comprobarán dos veces todos los cálculos en la preparación de las nóminas de sueldos antes de efectuar los pagos.
- . Se conciliarán los totales de las nóminas de sueldos con las nóminas anteriores indicando los cambios específicos.
- . Se examinará la distribución contable de la nómina de sueldos por alguna persona ajena al departamento de nóminas.
- . Aprobará la nómina de sueldos un funcionario o empleado responsable. Señalar el nombre de la persona encargada.

- . Cuando los pagos se efectúen por medio de cheques, deberá existir una cuenta bancaria, de fondo fijo reembolsable, restringida a los pagos de nóminas de sueldos. Conciliar periódicamente esta cuenta por un empleado ajeno a la preparación de las nóminas de sueldos.
- . Si los pagos se hacen en efectivo, se retirará del banco el monto neto exacto de la nómina de sueldo.
- . Deberá existir un control adecuado sobre el llenado y custodia de los sobres de sueldo antes de la entrega.
- . Se pedirá a los empleados que firmen con tinta la nómina de sueldos o que otorguen recibos por el pago de sus salarios.
- . Se compararán las firmas en los recibos o nóminas con los archivos del Departamento de Personal por una persona ajena al Departamento de Nóminas.
- . El empleado que paga la nómina preparará un informe dirigido directamente al Departamento de Contabilidad por los sueldos que no fueron pagados.

2. Operaciones de Venta.

Antes de proseguir a la siguiente área, es importante señalar la diferencia existente entre Ingresos y Entradas y Egresos y Salidas. Según nuestra lengua española Ingreso y Entrada son sinónimos. Sin embargo la mayoría de los Contadores opinan que son diferentes entre sí. Se entiende por entrada al movimiento de valores tangibles, en cambio por ingreso significa un aumento al patrimonio en base a una utilidad percibida. Así mismo, se puede definir una salida como el movimiento de valores tangibles, por lo que se disminuye su existencia, y a los egresos como una disminución en el patrimonio en base a un gasto o una pérdida.

Pasando a la siguiente área, tenemos que las ventas se pueden dividir como sigue:

- Ventas al Contado
- Ventas por correo (COD)
- Ventas a Crédito

- Ventas al Contado:

Siempre han existido diversos sistemas de control dependiendo de la importancia de la empresa y el número de empleados. La función de los vendedores se limitará a vender exclusivamente evitando cualquier contacto con el departamento de caja. A los vendedores se les entregarán blocks de notas de venta enumeradas. Una vez realizada la venta se elabora la nota con sus respectivas copias. La original será entregada al Cliente para hacer el pago en Caja donde será registrada por máquina la entrada a caja. La mercancía juntamente con una de las copias será enviada al Depar-

tamento de Empaque en donde le será entregada la mercancía a la presentación de la original del cliente. Otra copia - se quedará en poder del vendedor, la que juntamente con el registro interno de la máquina y el efectivo podrá ser utilizada como medio de comprobación. Cualquier diferencia es razón suficiente para su debida investigación. Las anotaciones de los resultados de estas revisiones constituyen un registro permanente y útil al hacer los depósitos bancarios.

- Ventas por Correo:

Por lo general las ventas al contado que utilizan el correo, necesitan un registro de pedidos y envíos de mercancías efectuados, así como su clasificación en alguna relación en la cual se fije la responsabilidad del encargado de llevar los paquetes y de efectuar los cobros. Los anticipos que se reciben juntamente con la orden de pedido tienen el mismo movimiento que cuando hablamos de los fondos - recibidos por correspondencia. La existencia de procedimientos en uso para asegurar pronta acción sobre los embarques COD que no han sido cobrados será necesaria.

- Ventas a Crédito:

Los documentos por cobrar de una empresa representan garantías sobre un bien específico como dinero que es el más común, mercancías o servicios. Las ventas en la actualidad están basadas en operaciones a crédito en las cuales las ventas se realizan a crédito. El cobro tiene lugar algún tiempo después que la venta dependiendo del plazo estipulado por el departamento de Crédito y Cobranzas. Generalmente los documentos por cobrar son originados por operaciones que son consecuencia de una operación comercial. Aunque también se pueden efectuar ventas de activo fijo, Venta de Acciones de Capital y otros, que no pertenecen a operaciones comerciales.

Los documentos por cobrar están apoyados en docu -
mentos formales como son documentos o letras de cambio.

El control sobre las ventas a crédito debe consistir en la contabilización de los artículos entregados, de modo de que se efectúe solamente el cobro a que tiene derecho la empresa. Es preciso la concordancia existente entre los cargos y abonos a las cuentas referentes a las ventas a Crédito, para un control más efectivo. Enseguida describiremos brevemente los puntos más importantes concernientes - al trámite de una venta a crédito, siendo éstas:

- a) Recepción del Pedido.
- b) Autorización.
- c) Entrega de la Mercancía.
- d) Facturización.
- e) Contabilización

a) Recepción del Pedido:

Un pedido es recibido generalmente por teléfono o por correo. Para establecer todos los datos de un pedido - es necesario la utilización de formas con un rayado especificando datos generales como fecha, número de pedido, nom -
bre y dirección del cliente, forma de pago, descuentos especiales, precios unitarios e importe, artículos, cantidades, detalles de embarque y envío.

En el caso de una venta por medio de Agentes, se -
podrá utilizar el mismo pedido efectuado o se podrá formular uno nuevo en base al original. Se utilizará tantas copias como sean necesarias para los distintos departamentos.

b) Autorización del Pedido:

Antes de surtir y despachar un pedido es necesaria la firma de autorización de los funcionarios y las siguientes actividades:

- I. Revisión por parte del Departamento de Venta.
- II. Investigación en el Almacén de la suficiencia de Mercancías.
- III. Autorización del Departamento de Crédito y Cobranzas, dependiendo de la solvencia de los Clientes y sus operaciones anteriores.

Después de la aceptación del pedido se procederá a enviar un acuse-recibo al cliente para el conocimiento de su aceptación.

c) Entrega de la Mercancía:

En la entrega de la mercancía se podrá proceder -- por medio de Ordenes de Embarque, que son la modificación y amplificación del pedido o la utilización de los mismos pedidos. En ambos documentos se anotarán las cantidades que fueron surtidas. Durante el surtido del pedido se emplea -- rán dos personas, una la cual físicamente lo surtirá y otra la que revisará y comprobará la mercancía con las anotaciones. También podrá ayudar una tercera persona que se encargue de empaclar los artículos, formulando por separado un de talle de los artículos, en un documento conocido como nota de empaque, documento utilizado para comparaciones con la -- orden de embarque.

Bajo la circunstancia de una insuficiencia en Mer cancías se conservará en el Almacén y en el Departamento de Ventas el registro de pedidos parcialmente surtidos. Para --

posteriormente completar el pedido. Una vez surtida la mercancía, se formulará la nota de remisión, documento que será enviado al cliente con la mercancía. Las remisiones utilizadas serán básicamente tres: Original que regresa con la firma del Cliente, la que se destina al Departamento de Contabilidad para la elaboración de la factura, una copia para el Almacén y la restante se queda en poder del Cliente.

d) Facturación:

Al suprimir la nota de remisión se factura la mercancía inmediatamente al salir. Su principal ventaja es -- que una facturación inmediata representa beneficios para hacer el cargo a los clientes en la contabilidad y en cierto modo se adelanta la cobranza.

En otras empresas la facturación se elabora en el Departamento de Contabilidad tomando los datos en base al pedido, orden de embarque o la remisión. La persona encargada de facturar deberá elaborarla solamente cumpliendo con todos los requisitos anteriores, además de la revisión de las firmas de los empleados que surtieron, revisaron y autorizaron la salida de la mercancía. Cotejando las notas de Remisión u Ordenes de Embarque con su factura correspondiente en un registro se logra un control efectivo. En la toma de los datos para la facturación es necesario calcular operaciones aritméticas, descuentos, etc. para verificar las operaciones. Los precios unitarios también se podrán cotejar contra las remisiones y la lista de precios autorizados por la empresa.

e) Contabilización:

La contabilización de la cuenta de Clientes depen-

derá del sistema utilizado. Generalmente la copia de la --
factura sirve para hacer el cargo al auxiliar de Clientes y
otra se utilizará en el registro de la operación en los li-
bros. Se procederá al archivo de estas facturas pendientes
de liquidar.

Mensualmente se clasificará por antigüedad de sal-
dos, una relación de Clientes que se confrontará con el sal-
do del Mayor. Para una mayor seguridad al hacer la rela --
ción de Clientes se basa en los datos del archivo de factu-
ras, confrontando con cada una de las cuentas particulares
de clientes. La obligación de confrontar la suma con la --
cuenta del mayor hace imposible una equivocación.

Las devoluciones de mercancías en realidad origi -
nan el trámite en el almacén. La documentación para las de-
voluciones son formas impresas numeradas en las que se espe-
cifican los artículos, así como la firma del personal que -
lo recibe y las condiciones de la mercancía. La autoriza -
ción de estas notas de devolución la hará el Gerente de Ven-
tas. Asimismo, la existencia de un método para el registro
en el almacén será necesario.

La diferencia elemental entre las Rebajas y los --
Descuentos es que las rebajas son concedidas a los clientes
por mercancía dañada y los descuentos son deducciones en --
las cuentas de los clientes por efectuar sus pagos dentro -
de un tiempo determinado. En las rebajas sobre ventas, se
deberá girar la nota de Crédito especificando el concepto -
por la bonificación así como la firma de autorización, igual-
mente sucede con los descuentos sobre ventas. La vigilan -
cia en los procedimientos implantados resulta muy importan-
te en movimientos de este tipo.

Como último punto las siguientes sugerencias son -

recomendables dentro de las ventas a crédito:

1. Los documentos por cobrar deberán ser balanceados men -
sualmente con los libros de control.
2. Se deberán enviar Estados de Cuenta mensuales a los ---
clientes.
3. Las cuentas que se consideran incobrables deberán ser -
autorizadas por un funcionario.
4. Es necesario un control apropiado sobre las cuentas in-
cobrables.
5. La aprobación de los créditos lo deberá aprobar un fun-
cionario responsable.
6. Es efectivo una revisión y aprobación por el Departamento
de Crédito en lo referente a los descuentos y reba -
jas sobre ventas.

OPERACIONES DE COMPRA

Para una mejor organización, es conveniente que el proceso de compras lo separemos en dos o más partes para -- que de esta manera quede bien definida cada una de las actividades que se desarrollan en este proceso.

Llevando a cabo esta idea, el departamento de compras adquirirá todas las mercancías y los artículos necesarios y el departamento de personal se deberá interesar por la compra de mano de obra. Pues como se puede ver, la actividad de compra no sólo requiere de la mercancía, materiales y abastecimientos sino también del pago de mano de obra y los servicios y gastos de diversa naturaleza. Para evitar gastos es conveniente que se ejerza en todas las etapas del proceso de compras, un control efectivo y eliminar, hasta donde sea posible, las pérdidas causadas por ineficiencias. Es conveniente centralizar estas compras en un individuo o en un solo departamento, ya que requiere especialización y experiencia con una eficiencia cada vez mayor.

Además, ahorra tiempo y esfuerzo a otros jefes de departamento que pueden dedicar toda su atención a los problemas relacionados a sus funciones.

También, cuando se efectúe la compra se podrá tomar en cuenta las necesidades de la empresa en su totalidad pudiéndose controlar así las existencias de materiales, -- abastecimiento y otros artículos.

También pueden obtenerse concesiones en precios al tratarse de pedidos en consideración.

De acuerdo con la política financiera, que lleve -- la empresa, se pueden regular las compras.

PROCEDIMIENTO DE CONTROL SOBRE LAS DIVERSAS ETAPAS EN LA --
COMPRA DE MATERIALES:

1. Requisición.
2. Autorización.
3. Cotización de precios.
4. Orden de compra.
5. Recepción de la mercancía.
6. Verificación de las facturas.

1. Requisición de compra:

Como su nombre lo indica, requisición significa "requerir", en este caso, requisición de compra de las necesidades de la empresa, éstas pueden estar basadas de distintas -
maneras según el giro y magnitud del negocio.

Esta magnitud puede ser también dependiendo del tamaño del almacén o de su volumen de ventas o por análisis --
efectuados u otros procedimientos.

Una vez que se haya notado la falta de existencia -
de mercancías, se hará la requisición de compra numerada progresivamente y por duplicado, quedando registrada la canti-
dad del pedido, clase y calidad de los artículos requeridos
y su costo aproximado, quedando en el departamento de compras la original, y una copia, queda en el departamento que -
la expidió.

2. Autorización de la compra:

Esta autorización se maneja dependiendo de la forma
de operar cada empresa.

Una forma puede ser, que la requisición debe que - dar autorizada por el gerente u otro funcionario basándose en las condiciones financieras de la negociación, situación del mercado y otros factores, y la otra manera puede ser -- que la compañía ya tenga establecido un presupuesto o pro - grama de compras, siendo aprobada de antemano por la gerencia, de esta forma, cada vez que se necesite material, no - tendrá que pasar primero a ser aprobada cada vez que se haga una requisición porque ya ha sido de antemano autorizada por la gerencia.

Una ventaja de este método, es que se minimiza --- tiempo y los materiales necesitados se requieran más pronto porque de la otra forma, una vez que haya pasado a la gerencia para poder ser aprobada, tendrá que devolverse de nuevo al departamento de compras y se lleva un poco más de tiempo ya que si ha sido de antemano autorizada, la requisición so - licitada pasará directamente al departamento de compras.

3. Cotización de precios:

Esta cotización está a cargo del departamento de - compras y deberá contar con archivo de requisiciones y órde - nes de compra, así como de proveedores y de artículos con - todos los datos necesarios, como pueden ser: direcciones, - precios, cotizaciones, condiciones de venta y de entrega y toda la información necesaria.

El método ideal que debe seguirse consiste en la - intervención de tres personas en las cotizaciones: una debe rá ser la encargada de solicitarlas; otra quien las reciba y las relacione y otra persona que formule la orden de compra o pedido.

4. Orden de compra:

Esta es también responsabilidad del departamento de compras.

La orden o pedido debe hacerse impresa, numerada consecutivamente y con el número de copias según se requiera.

En la orden quedará especificado la cantidad, clase y calidad del material solicitado.

El original de la orden ya firmada por el jefe de Compras se envía al proveedor; una copia, sin precios, se envía al departamento de recepción o almacén según sea el caso, y la tercera copia queda en el departamento de compras, al cual se anexa la requisición que le dió origen.

El departamento de compras deberá encargarse también de comprobar que los artículos solicitados se han embarcado a tiempo y conforme a las condiciones estipuladas.

5. Recepción de las mercancías:

Este departamento es el que recibe las mercancías solicitadas, pero para poder recibirlas, debe conocer la calidad y saber qué material se pidió, esto puede hacerse mandándole una copia de la orden de compra para así poder recibir solamente lo que se solicitó y además, que estén en buenas condiciones.

El reporte de las mercancías recibidas debe hacerse en una forma impresa donde se señalen los artículos recibidos y si fuera posible, los nombres de los proveedores. - Una vez hecho el reporte, el original pasará al departamento de compras, una copia al departamento de contabilidad, - otra copia al jefe del almacén y otra copia al departamento de recepción. Esto varía según el control de cada empresa.

6. Verificación de las facturas:

Lo ideal para hacer la verificación de las facturas es que pase primero al departamento de compras, en caso de que haya una verificación con el proveedor, ya sea por concepto de descuentos, fletes o algún otro concepto, sea más fácil arreglar de inmediato este asunto y hacer la deducción en la propia factura antes de contabilizarla.

Ya en el departamento de compras, éste se encarga de cotejar el duplicado de la orden de compra y el informe de recepción contra la propia factura, verificándose los precios unitarios y los cálculos respectivos.

Una vez cubierta totalmente la verificación de las facturas, se pasan al funcionario encargado de aprobar el pago, para después ser firmado y entregar estos documentos al departamento de contabilidad para su registro en libros y después efectuar el pago con la fecha fijada.

COMPRA DE EMERGENCIA

Cuando resulten compras de emergencia, sería imposible seguir la secuencia debida para un pedido, porque sería un poco más tardado, y en este caso, se trata de compras a emergencia, entonces para recortar tiempo, se deberá autorizar un jefe de departamento para compras de emergencia de su propio departamento, pero con la necesidad de una mayor vigilancia y tratando de que no existan a menudo compras de emergencia, pues con el tiempo resultará fácil hacerlo y resultaría un hábito y con esto se pierde el control.

DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS SOBRE COMPRAS

Las devoluciones de la mercancía comprada, y los ajustes de precio de cualquier índole, deben tramitarse únicamente a través del departamento de compras, con el objeto de que estas operaciones se sistematicen y evitar errores y fraudes posibles. El departamento de contabilidad debe ser informado sobre cualquier asunto de este tipo para que pueda registrar a tiempo las transacciones o hechos.

ALGUNOS PUNTOS IMPORTANTES QUE SE DEBEN TOMAR EN CONSIDERACION PARA UN MEJOR CONTROL EN LOS DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR Y COMPRAS.

1. Se deberán rendir reportes escritos de todos los materiales recibidos.
2. Esos reportes se controlarán por medio de su numeración.
3. La relación de cuentas por pagar se deberá obtener cuando menos una vez al mes y se balancea con el libro de control.
4. Los estados de cuenta mensuales recibidos de los proveedores, se conciliarán con los comprobantes y registros de cuentas por pagar.
5. Cuando se hagan pagos a proveedores por embarques directos a clientes, el sistema que se establezca deberá ser el adecuado para comprobar que se hacen todas las facturas por esos conceptos.
6. Las devoluciones hechas a proveedores se controlarán de tal modo que se asegure que las cuentas de proveedores se hayan cargado con el importe de dichas devoluciones.

7. Deberá existir un control adecuado para órdenes de compras abiertas, futuras y compras bajo contrato.
8. Deberán separarse las funciones de compras, de contabilidad, de recepción y embarque.
9. Se requerirán órdenes de compra para todas las compras que se efectúen.
10. Se deberán comparar los precios de facturas, las cantidades y condiciones de compra con los especificados en las órdenes de compra.
11. Las funciones del departamento de recepción de mercancías deberán estar separadas de los departamentos de -- contabilidad, embarque y almacenaje.
12. Se prepararán informes de mercancías recibidas.
13. Deberán tomarse medidas necesarias de manera que se asegure un conteo independiente de parte del departamento de recepción de mercancías.
14. Asegurar que los procedimientos en uso presentan las reclamaciones correspondientes por material dañado o por faltante.
15. Deberá existir un sistema adecuado para el registro y -- revisión de entregas parciales correspondientes a una -- misma orden de compra que aseguren que estas entregas -- no excedan a las cantidades pedidas.
16. Las devoluciones sobre compras se tramitarán a través -- del departamento de embarque.

17. Las devoluciones se tendrán que relacionar con los avisos de crédito de los proveedores.
18. Los procedimientos en uso de la empresa deberán proporcionar los medios para la recuperación de fletes pagados sobre compras que se efectúen sobre la base de "flete pagado".

IMPORTANCIA DEL ALMACEN

El almacén es uno de los elementos más importantes dentro de cualquier empresa. Para establecer procedimientos de un control interno se necesitan bases firmes de la organización. Según el tipo de empresa será la organización del almacén.

Para el establecimiento de una organización tocamos como primer punto, la importancia que tiene la delegación de la responsabilidad de las mercancías mediante la persona indicada llamada "jefe de almacén", pues una alteración en los inventarios se refleja en la contabilidad, especialmente en el estado de pérdidas y ganancias, por lo tanto, se reflejará según sea, mayor o menor utilidad. Es por esto que se debe dar una mayor importancia al almacén proyectando una organización adecuada y, al mismo tiempo, estableciendo un sistema de control interno de manera que permita conocer con la mayor exactitud, la verdadera situación de los artículos que están controlados por el almacén y que forman el inventario de toda empresa.

CONTROL TECNICO EN EL ALMACEN

El control requiere personal adicional y ejerce una influencia en la forma en que se lleva a cabo el trabajo. Para un mayor control se le asignan obligaciones a esta persona, ya que más adelante, una vez que es el encargado del almacén, delegará funciones y obligaciones.

En primer lugar, diremos que el personal del almacén debe ser intelectualmente vivaz y receptivo, pues para una eficacia en el almacén, dependerá grandemente de la colaboración intelectual que preste el personal en él ocupado.

Precisando los deberes y obligaciones del encargado del almacén, según Erwin Fein-Helmuth Lahde-Peter Müller en su libro "Técnica de la Organización de Almacenes", citaremos los siguientes:

1. Vigilar el almacenamiento y la salida de los géneros; - ha de estar informado acerca de las necesidades corrientes y facturas de material.
2. Responsabilizarse del control de cantidades y calidades.
3. Llevar la cuenta de los géneros.
4. Controlar el material no utilizado, sobre todo en caso de que no se empleen géneros que fueron devueltos al almacén en su día.
5. Cooperar con todos los servicios relacionados con el almacén a fin de que los conflictos se reduzcan a un mínimo.
6. En las empresas de producción, depende de su habilidad que el material requerido con urgencia y para el cual - no se han extendido todavía los oportunos documentos de recogida se sirva a pesar de esta circunstancia. Esto es importante en caso de grandes urgencias, porque muchas veces ha sido evidente que un ordenamiento rígido del almacén puede convertirse en un obstáculo considerable.
7. En este mismo tipo de empresas debe colaborar con los - servicios de producción, para que se requieran en primer lugar los stocks que lleven ya tiempo almacenados y para que puedan adoptarse a tiempo las decisiones necesarias para el almacenamiento de nuevos artículos.

8. En empresas de tipo comercial debe colaborar estrecha - mente con los servicios de compras y ventas y proporcio - narles las informaciones para la política general del - negocio.

9. En empresas de pequeñas dimensiones ha de cuidar del -- parqueo de vehículos; en otras de mayor tamaño cooperar con el servicio de transporte, a fin de que el realiza - do para y desde el almacén se lleve a cabo sin pérdidas de tiempo.

ENTRADAS A ALMACEN

Las compras y la organización del Almacén cumplen una función complementaria que no debe confundirse. En una empresa media en la que la vigilancia es directa se podrá ejercer por la misma persona, pero en empresas grandes es imposible debido a su complejidad. El Almacén lleva registros individuales de cada mercancía así como sus niveles mínimos de existencia. Una vez que se encuentran próximos a agotarse, se enviará una requisición de compra al Departamento de Compras para su autorización.

Al encontrarse la mercancía lista para su distribución dentro del almacén, se realizará un recuento por el personal del Almacén. Las mercancías recibidas se colocan en los estantes correspondientes y las cantidades se anotan en la ficha de estante como entrada.

SALIDAS DE ALMACEN

Pueden existir dentro de una empresa dos formas de distribución:

- a) Almacén reservado exclusivamente a la distribución local.
- b) Almacén proveedor de empresas localizadas en sitios considerados como foráneos.

En empresas de tipo medio no existe problema, porque los Clientes se presentan directamente en el lugar donde se despacha. Las salidas del Almacén se hacen con un vale de salida. El original es del Almacén para la comprobación de las mercancías distribuidas y una copia para el -

Departamento de Contabilidad.

En general los vales de salida son prenumerados. - El método de distribución directa tiene serios inconvenientes cuando llegan a ser clientes numerosos, por la demora ocasionada por la multitud de clientes y la insuficiencia de almacenistas, por lo que es recomendable:

1. Tratar de obtener de antemano los vales de Salida y designación del horario de entrega.
2. Procurar la entrega a Domicilio.
3. Establecer una programación de abastecimiento de pedidos.

CLASIFICACION DE LAS MERCANCIAS

Utilizando nomenclatura, codificación o clasificación de artículos se obtiene un mejor control. Facilita -- además la localización e identificación de los artículos. - El método de Clasificación y Codificación depende de la diversificación de los artículos.

EL CONTROL INTERNO Y LA CONTABILIDAD

El Control Interno en los almacenes es mejor efectuado por procedimientos que implican a la Contabilidad. - El sistema de Inventario Perpetuos es el más adecuado. Es te sistema tiene establecido los registros auxiliares que tienen una tarjeta por cada artículo controlado en su cuenta particular del Libro Mayor. Para el establecimiento de este sistema es necesario cantidad de artículos y su valor en costo. Los cargos al almacén se hacen de acuerdo a los

informes de recepción, y los créditos, de acuerdo con las remisiones facturadas.

El valor de Inventario se encuentra registrado al día. Proporciona información precisa acerca de las entradas, salidas y la existencia de los artículos. Todas las ventajas no solamente son adaptables para la producción terminada sino también para las materias primas, producción en proceso y accesorios. Resulta beneficioso tener registros en el Almacén de entradas y salidas de mercancías, que en determinado momento se pueden cotejar con los movimientos contables.

Cualquier sistema utilizado necesita de un inventario físico periódico, porque es fácil un error al tiempo de recibir o entregar mercancía, pueden existir mermas y desperdicios o faltantes por robos. El recuento de las existencias se hace una vez al año al formular el balance. Pero periódicamente, mediante una rotación que se le aplica a cada grupo de artículos determinados, comprobando de tal manera las existencias en más de una vez durante el ejercicio. Son importantes las siguientes indicaciones anteriores a -- una toma de inventarios:

- a) Limpieza y acomodo de mercancías en el Almacén.
- b) Separación de los artículos defectuosos del restante.
- c) Agrupación de artículos homogéneos.

Los procedimientos en el conteo pueden variar según la empresa y su clase de mercancía. Se puede empezar el conteo por un grupo de personal empezando en una determinada sección, y después de un lapso de tiempo, el segundo conteo por otro grupo.

Ambos grupos entregarán una relación originada por el conteo al jefe de Almacén. En caso de existir diferencia se procederá a contar de nuevo. Una alternativa al --- practicar el inventario físico es la utilización de marbetes enumerados progresivamente. Los marbetes consisten de dos partes: una que se desprende y es base para formar la - relación de inventarios y otra que se queda adherida al producto. La comparación entre el conteo y los datos que establecen los registros contables, se debe hacer por una persona que no tenga acceso a los registros ni al almacén.

Recomendaciones para un mejor Control en el Almacén:

1. El kardex del Almacén se deberá operar en Unidades y en Valores.
2. Es elemental el registro en costo unitario del artículo.
3. La actualización del registro del Kárdex debe presentar la existencia real. El ajuste en base a los Inventuros Físicos practicados es necesario. Las diferencias deben investigarse oportunamente.
4. El acceso al Almacén debe limitarse solamente al personal autorizado.
5. El Jefe de Almacén debe proporcionar mensualmente una relación que informa acerca de los artículos obsoletos o cualquier anomalía.
6. Para la realización positiva de cualquier proceso de Control Interno es considerable la localización y posición adecuada de los artículos.
7. La documentación auxiliar en el control debe contener :
 - a) Notas de Entrada al Almacén, prenumeradas y preimpresas, firmadas por la persona responsable.
 - b) Notas de Salida de Almacén prenumeradas o preimpresas debidamente firmadas por persona autorizada.
 - c) Tarjetas auxiliar de cada artículo manejadas exclusivamente por el responsable del Almacén.
8. En Kárdex o relaciones es recomendable anotar número de documentos que ampare la mercancía que entró y salió.
9. Es aconsejable que las órdenes se efectúen por escrito y con firmas autorizadas.

EL PERSONAL Y SUS FUNCIONES

Un punto esencial e importante de un sistema de -- control interno es un plan de organización en el que las -- funciones se asignen a personas específicas. El personal - que más influye dentro de las operaciones de cualquier nego - cio es:

1. **Cuerpo de Administradores Operativos:** Son responsables de planear y efectuar desembolsos, ventas de recursos y por la custodia de recursos que no sean efectivo y valores.
 2. **Tesorero:** Responsable del efectivo necesario, realizar cobros, efectuar desembolsos sobre una base de autoridad apropiada y de la custodia de efectivo y valores.
 3. **Contralor:** Tiene la responsabilidad de asistir a la Administración en la planeación, de terminar que los egresos y ventas de recursos están de acuerdo con los planes, con las necesidades de la empresa y sus prácticas comerciales, del establecimiento de responsabilidades - sobre los recursos gastados y vendidos; de proporcionar información sobre la situación financiera y los resultados de operación, de analizar, informar y proseguir las diferencias significativas entre lo planeado y lo real en las erogaciones y ventas asimismo entre las cantidades contables reflejadas y lo realmente disponible.
- Es importante la separación de los deberes y responsabilidades de cada nivel. Cada función sirve como comprobación de las demás. Es importante también señalar que no necesariamente en todas las empresas los funcionarios se denominan así.

Proseguiremos con un pequeño desglose de su funcionamiento dentro de tres actividades: Compras, Ventas y el Control sobre los recursos disponibles.

C O M P R A S

La planeación elaborada por el cuerpo de administradores operativos en coordinación con la tesorería y contraloría termina con la ejecución de los presupuestos y costos estándar. Los desembolsos según el presupuesto fijado deben ser iniciados por el cuerpo de administradores operativos, siendo responsables de la consecución y recepción de las mercancías. Las mercancías deben ser adquiridas siempre de las mejores fuentes que proporcionan máxima calidad, servicio y precio. El cuerpo de administradores será asesorado de grupos de personal, en esta función. También están sujetos a determinar si la mercancía entregada por los proveedores está de acuerdo con lo convenido, utilizando procedimientos como inspección, examen y medida.

El contralor por cada desembolso a efectuar se responsabilizará de:

- a) La auditoría de la operación conforme a los procedimientos determinados.
- b) Verificación de la distribución contable.

Una vez aprobadas y contabilizadas las erogaciones en documentos se efectuará el pago por el tesorero.

V E N T A S

Las ventas de Mercancías y otros recursos deben -- ser negociados por el cuerpo de Administradores Operativos mientras que el Contralor es responsable por la revisión de cada operación de Ventas. Por medio de la utilización de - documentos prenumerados y procedimientos de protección de - la planta, el cuerpo de Administradores Operativos es res - ponsable de controlar las entregas y de la medición exacta tanto en calidad como en cantidad de los materiales.

El contralor mientras revisará los procedimientos y la contabilización de los documentos prenumerados. La -- máxima seguridad en la contabilización de las ventas es --- atribuible al mantenimiento del Control Contable sobre los Ingresos y la salvaguarda de planta y equipo.

El Contralor contabilizará el total de estos recur - sos, los vendidos o los disponibles según sea el caso y av - sará en caso de diferencias notables.

RECURSOS DISPONIBLES

Los recursos disponibles necesitan de un Control - Interno cuidador. El tesorero es responsable del efectivo y los valores. En tanto el cuerpo de Administradores Opera - tivos son responsables de los demás recursos que no sean de Departamentos específicos.

El Contralor proporcionará un control contable so - bre estos recursos no empleados, reflejando detalles como - la descripción y localización de los mismos.

DOCUMENTOS NECESARIOS

1. Para una mejor coordinación y llevar un buen control de las actividades de toda empresa, es preciso manejarlo - por medio de una documentación adecuada en la que con - ello se puedan cumplir sus fines y objetivos. Además, deberá ser por escrito para evitar la impresión o falta de comprensión, y todavía aún más, para que todo hecho u operación quede controlado.

Esto se lleva a cabo por medio de Órdenes e Informes, - controlados por la oficina de dirección, a través del - cual se distribuyen, concentran y conservan los prece - dentes documentales sobre los que se base su acción.

Estas órdenes e informes, abarcan aspectos de carácter general o administrativo y, en nuestro caso, especial - mente de carácter financiero.

En nuestro caso, estos documentos de carácter financie ro constituyen la actividad principal de las empresas en relación con sus hechos económicos.

2. Fines de la documentación:

Los documentos pueden ser internos (dentro de ella), - externos (fuera de ella) y mixtos (lleva relación con - documentos dentro y fuera de ella); y a través de ellos se coordinan los hechos u operaciones económicas de la empresa.

El objeto de los documentos financieros es:

- a) Captar las operaciones o controlarlas.

Se entiende por captar una operación cuando se tiene conocimiento de ella, permitiendo esto, por medio de documentación que señale todos los detalles de la misma.

b) Comprobarlas.

El propio documento, autorizado con las firmas de las personas que intervengan es el que permite tener la comprobación.

c) Justificarlas.

Para que una operación pueda estar justificada necesita constar de las firmas autorizadas por los funcionarios responsables mediante su firma, de lo contrario, la operación podrá quedar comprobada más no justificada.

d) Servir para odernar e informar sobre el movimiento de valores.

Este punto sirve para movilizar los valores de la empresa, y una vez autorizados como se debe establece un control sobre los mismos.

e) Como medio de contabilización o registro en libros de contabilidad.

Este punto delata cuantitativamente cuáles cuentas resultaron afectadas y cuáles fueron sus consecuencias y después poder registrar el hecho económico que se quiere registrar.

Aún cuando no es muy variada la forma y clase de los documentos estarán sujetos a las siguientes reglas generales:

- 1) En cuanto sea posible debe emplearse la documentación - externa para contabilizar.
- 2) Deben crearse documentos llamados "tipo" para el con -- trol y registro de operaciones genéricas.
- 3) Al expedirse documentos internos deben hacerse con va - rias copias para facilitar trámites simultáneos.
- 4) Cuando una operación debe ser controlada estrechamente, las formas deberán ser numeradas.
- 5) En algunos casos, el documento deberá prepararse conte - niendo medios suficientes de control.
- 6) La documentación deberá restringirse de manera que lle - ne necesidades, pero evitando papeles.
- 7) Las formas deben diseñarse de modo que llenen su fun -- ción con economía de tiempo, esfuerzo, material y espa - cio.
- 8) Todo documento contabilizado deberá marcarse con un se - llo fechador o perforador, para evitar que se le pueda dar posteriormente un mal uso.

3. Establecimiento de las formas.

Previamente al establecimiento de una forma debemos hacer un estudio en cuanto a saber:

- a) Cuál será su objetivo.
- b) Su justificación.
- c) Si no existe otro semejante.
- d) Su costo de impresión y mantenimiento.
- e) Si omitiéndolo, las pérdidas resultan menores a su costo.
- f) Si su implantación obedece a una operación rutinaria y constante.
- g) Cuáles serán sus trámites desde su implantación hasta su archivo.

4. Diseño de las formas.

El diseño de las formas es hecho por jefes de departamento que saben de antemano su forma o por personas expertas.

Según Maximino Anzures, en su libro de "Contabilidad General"⁽¹⁾ nos señala los datos que se requieren para diseñar una forma y son:

- 1) Esta persona debe conocer los datos que debe contener y debe listarlos sin orden.
- 2) Cuáles de ellos formarán encabezados, secciones o columnas.
- 3) Los datos de la forma se acomodarán numéricamente y en la misma secuencia que los datos del libro en que

(1) Maximino Anzures - Contabilidad General - Porrúa 1984, 2a. Edición p. 411.

se van a registrar.

- 4) La forma que va a llevar se diseñará primeramente - en borrador para ver aspectos tales como saber cuanto espacio dependiendo de si se van a registrar descripciones o cantidades.
- 5) Que sus datos generales en lugar de ser corridos -- sean con epígrafes superpuestos.
- 6) Se tomará en cuenta si debe ser alguna copia de dimensiones mayores por necesidad por contener otros datos adicionales.
- 7) Se debe decidir si las formas se van a hacer a máquina o a mano, ya que según sea el caso, se requerirá para su forma de más papeleo, etc.
- 8) Debe llevar indicaciones para su uso.
- 9) Se determinará si es necesario que la forma contenga indicaciones para su uso.
- 10) Se tomarán en cuenta los márgenes que se le deben dar.
- 11) Se verá cuáles copias deberán desprenderse del block.
- 12) Las formas deberán llevar un signo de identificación.
- 13) Se le imprimirán espacios para constancia de trámite alguno, como son: formuló, revisó, aprobó, registró, etc.

14) Identificación de sus copias por colores.

15) Clase de papel para original y copias.

5. Clase de papel.

Las cualidades del papel que se usa deben estimarse desde los puntos de vista de su grueso, acabado y resistencia.

Los documentos que deban llenarse a pluma incluyendo libros de contabilidad, deberán tener grueso y acabado superior como para escribir.

6. Documentos más comunes.⁽²⁾

1) "Obtención de capital propio:

Escritura social, certificado provisional, certificado de aportación, bono de fundador, solicitud de licencia."

2) "Inversión de capital:

Presupuestos, contrato de compra-venta y de servicios, solicitud de precios, pedido, nota de remisión por compra, recibo por toda clase de servicios."

3) "Ingresos:

Informe de producción, nota de venta, facturas.

(2) Maximino Anzures - Contabilidad General - Porrúa 1984, 2a. Edición. p. 416.

4) Compras, costos y gastos:

"Notas de remisión, recibo por servicios, boleta - de tiempo de obreros".

5) Medio de movilización de valores:

"Ficha de depósito, certificado de depósito, letra de cambio, pagaré, aviso de cargo y de crédito, nota de entrada de almacén".

6) Documentos contabilizadores específicos:

"Póliza de diario, cuentas por cobrar y por pagar, nota de salida de almacén, póliza de entrada y salida, ficha de diario y de caja.

7. Metodización de los trámites."

Toda clase de operaciones de la empresa, debe sujetarse a trámites definidos. Para ello, se formularán instructivos previa clasificación de operaciones y, para mejor ilustración se complementarán con diagramas.

C A P I T U L O I V

C A S O P R A C T I C O

DATOS GENERALES:

"Industrias Avícolas Rizo, S.A." se constituyó como S.A. el 18 de abril de 1983, contando con un Capital Social de \$3'500,000.00.

El giro inicial de la empresa fue la fabricación, compra, venta, importación y exportación de todo tipo de -- maquinaria agrícola. Actualmente, además de las actividades arriba descritas, se dedica a la fabricación de maquinaria para rastros, ya sea de reses, cerdos o aves.

En un principio toda orden y autorización tenía -- que ser dada por el principal accionista, pues, no teniendo suficiente personal, él asumía todo el cargo del funcionamiento del negocio.

Las ventas se realizan al contado y a crédito. Se entiende que son al contado, dando el 50% del costo al momento de hacer el pedido, y el resto al recibir la mercancía.

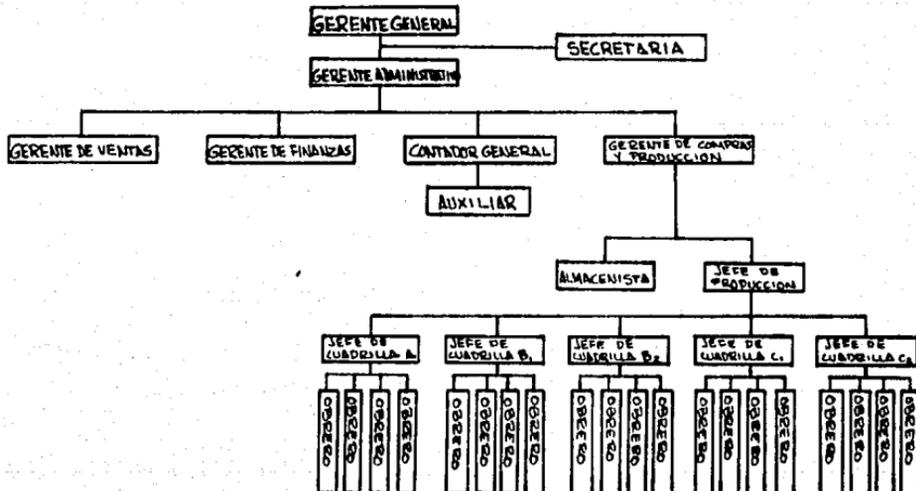
Son ventas a crédito cuando dan el 50% del costo -- al momento de hacer el pedido y el resto lo pagan a dos meses. Si pagan a más de dos meses, se les cobran intereses por recargo a razón del 8% mensual.

Las políticas de la empresa, son de trabajar sobre pedido, sin embargo, cuentan con un almacén de productos -- terminados.

Las ventas son estacionarias casi todo el año, por ser una maquinaria poco común, sin embargo, durante el mes de marzo se elevaron las ventas, debido a una campaña de publicidad que realizó la empresa.

En seguida se muestra el Organigrama General de la empresa:

ORGANIGRAMA DE INDUSTRIAS AVICOLAS RIZO, S.A.



GERENTE GENERAL:

Este cargo lo ha desempeñado desde su constitución, el accionista principal.

Anteriormente él era el único que daba órdenes, pues sin su autorización no se realizaba ninguna transacción, aunque existía un Contador General y un Gerente Administrativo y de Producción.

Estudia y revisa constantemente la organización de la empresa, para decidir y llevar a cabo las modificaciones y ampliaciones que a su juicio se requieren en la estructura de aquella, creando, modificando o suprimiendo puestos, ajustando los grados de autoridad y responsabilidad delegados, con el sólo límite de no salirse de las políticas de la empresa.

Además, analiza la información que le es proporcionada por el Gerente Administrativo y toma las decisiones que crea convenientes o necesarias.

GERENTE ADMINISTRATIVO:

Anteriormente este puesto no existía, pues una sola persona tenía el cargo del negocio.

En la actualidad este cargo es asumido por un L.C. P.T. quien se encarga de supervisar a los jefes de cada departamento.

Además, tiene a su cargo la selección de los jefes y funcionarios de los diversos departamentos, determinando antes si poseen las capacidades técnicas y administrativas necesarias, así como cualquier problema entre los mismos.

Otra de sus funciones, quizá la más importante, es la autorización de los cheques, así como la toma de ciertas decisiones que pudieran surgir.

Otra de sus tareas es la de proporcionar diariamente la información actualizada referente a todas las áreas de la empresa, al Gerente General.

Además, formula y revisa periódicamente las políticas generales y departamentales en materia de reducción, ventas, finanzas, personal, etc., buscando lograr la unidad de acción entre las diferentes funciones y actividades de la empresa. Cuida de obtener oportunamente su aprobación por el Gerente General.

GERENTE DE VENTAS:

Es el que trata directamente con los clientes, por lo que además, los tiene seleccionados y les informa acerca de los productos en existencia o en proceso, así como de sus costos.

Recibe las llamadas o visitas de los clientes, y platican acerca de las necesidades del cliente y se les da una relación de los productos y sus precios.

Cuando se trata de algún cliente grande (entendiéndose por grande los rastros), se les envía cotización con varias opciones, para que puedan elegir lo que más les convenga. Una vez hecha la selección, se procede a hacer el pedido, el que es enviado al departamento de Producción. (Una vez terminado el producto, se procede a la facturación y posteriormente al cobro).

Este departamento de ventas está representado por el Gerente solamente. No hay ningún agente de ventas por la razón de que los pedidos se hacen directamente en la empresa.

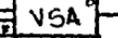
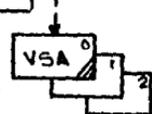
Enseguida se presenta un flujo en donde se pueden observar los pasos que se siguen al procederse a efectuar una venta:

FLUJO DE SISTEMA DE VENTAS

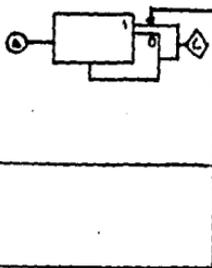
AGENTE



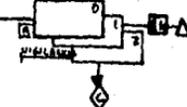
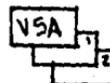
VENTAS



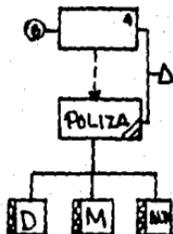
FACTURACION



CREDITO Y COBRANZA



CONTABILIDAD



① Inicio

② Autorización

③ Verificar si hay mercancía y surtir

Pedido:

- 0 Ventas
- 1 Agente
- 2 Cliente

Vale de Salida:

- 0 Almacen
- 1 Almacen-sellado y firmado
- 2 Almacen-vigilancia

Factura:

- 0 Crédito y Cobranza
- 1 Transportista-Cliente-Cy
- 2 Clientes
- 3 Venta
- 4 Contabilidad

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

GERENTE DE FINANZAS:

Esta persona, tiene a su cargo la formulación de - Balances y Solicitudes, y cualquier otra documentación re - querida por el Banco para cualquier tipo de préstamo.

Desde el mes de septiembre se está solicitando un crédito a FOGAIN (Fondo de Garantía para las Industrias), - siendo esta persona la encargada de llevar a cabo todos los trámites para su obtencion.

Además realiza las previsiones de mercadotecnia y ventas para la empresa, investigando y formulando periódica - mente estudios sobre:

- 1) Mercados actuales y potenciales.
- 2) Proyectos de publicidad.
- 3) Pronósticos de Ventas, etc.

Otra de sus tareas, es la de analizar e interpre - tar los diversos Estados Financieros de la Empresa, exami - nando los distintos renglones de los mismos (préstamos, cos - tos, inversiones, créditos otorgados, etc.) con el fin de - decidir las medidas necesarias para mantener y mejorar la - posición económica de la empresa, salvo los casos expresa - mente reservados a la Dirección, por ejemplo, aplicación de utilidades.

CONTADOR GENERAL:

El Contador General es el responsable de todo movi - miento contable y fiscal que se realiza en la empresa.

Realiza personalmente la elaboración de nóminas, -

formula y presenta las declaraciones de Impuesto mensuales y anuales ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, lleva registros de proveedores y clientes.

Tiene a su cargo una persona que es quien elabora y codifica las pólizas de ingresos, egresos y diario, pasan do los movimientos a libros y auxiliares.

El encargado de este Departamento, lleva a cabo to dos los movimientos (inscripción, altas y bajas) de los tra bajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

El registro de las operaciones se realiza mediante un sistema contable, que a continuación se muestra:

I) ELEMENTOS.

a) Pólizas:

- 1) Pólizas de Ingresos.
- 2) Pólizas de Egresos.
- 3) Pólizas de Diario.

b) Libros y Registros:

- 1) Libro Diario General.
- 2) Libro Mayor.
- 3) Libro de Inventarios y Balances.
- 4) Libro de Actas de Asambleas de Accionistas.
- 5) Libro de Actas del Consejo de Administración.
- 6) Libro de Ventas.
- 7) Libro de Compras.
- 8) Libro Especial de Comisiones.
- 9) Registro Diario de Bancos.

c) Auxiliares:

- 1) Cuentas colectivas de Activo.

- 2) Cuentas colectivas de Pasivo.
- 3) Cuentas colectivas de Resultados.

II) APLICACION.

REGISTROS DIARIOS.

a) Pólizas:

- 1) De Ingreso. Estas pólizas se contabilizarán diariamente en el Registro Diario de Bancos, el que debe hacerse en forma individual para cada una de las pólizas.
- 2) De Egresos. Estas pólizas se contabilizarán diariamente en el Registro Diario de Bancos, el cual debe hacerse individualmente para cada póliza.
- 3) De Diario. Estas pólizas se contabilizarán en el libro Diario de Operaciones Diversas, el cual debe hacerse en forma individual para cada una de las pólizas.

b) Auxiliares:

Estos se efectuarán después de haberse contabilizado los documentos contabilizadores en los libros respectivos.

REGISTROS MENSUALES.

- 1) Registro Diario de Bancos. Al final del mes se sumarán los movimientos registrados en las distintas columnas de este libro, para obtener la totalidad de los movimientos operados en el mes de cada una de las cuentas, incluyendo el asiento de concentración que mediante una póliza de Diario se asentará en el Libro Diario.

- 2) Libro Diario. Al final de cada mes se sumarán -- los movimientos operados en las distintas colum - nas a fin de totalizar los movimientos operados - en el mes en cada una de las cuentas, incluyendo el asiento de concentración del libro Diario de - Bancos y con base a lo anterior se hará el regis - tro en el Libro Mayor.
- 3) Libro Mayor. En este libro se asentarán las con - centraciones mensuales divididas en los movimien - tos efectuados en el Libro Diario.
- 4) Libro de Ventas. A fin de mes se sumarán los mo - vimientos registrados en las distintas columnas - de este libro, para obtener la totalidad de movi - mientos operados con base en el cual se formulará un asiento de concentración que a través de una - póliza de diario se asentará en el libro diario, además deberán separarse las operaciones de ingre - sos, según el tipo de tasa a la que estén sujetos.

CATALOGO DE CUENTAS

1. ACTIVO
 10. Circulante
 11. Fijo.
 12. Diferido.
 13. Otro Activo.

2. PASIVO
 20. Circulante.
 21. Fijo.
 22. Diferido.

3. CAPITAL CONTABLE
 30. Capital
 31. Capital Social.
 32. Superávit.

4. INGRESOS
 40. Ventas totales y Netas.

5. EGRESOS
 50. Gastos de Venta.
 51. Gastos de Administración.
 52. Cuentas Mixtas.

6. CUENTAS DE ORDEN
 60. Deudoras.
 61. Acreedoras.

7. CUENTAS PUENTE
 70. Complementarias de Activo Circulante.
 71. Complementarias de Activo Fijo.

1. ACTIVO

10. Circulante

- 11001. Caja
- 11002. Bancos
- 11003. Clientes
- 11004. Cuentas por Cobrar
- 11005. Documentos por Cobrar
- 11006. Almacén
- 11007. Mercancías en Tránsito

11. Fijo

- 11101. Edificio
- 11102. Mobiliario y Equipo
- 11103. Equipo de Transporte

12. Cargos Diferidos

- 11201. Gastos Anticipados
- 11202. Seguros
- 11203. Intereses Anticipados
- 11204. Gastos de Organización
- 11205. Gastos de Instalación

13. Otro Activo

- 11301. Depósitos en Garantía

2. PASIVO

20. Circulante

- 22001. Cuentas por Pagar
- 22002. Documentos por pagar

21. Fijo

- 22101. Obligaciones a largo plazo

- 22. Créditos diferidos
 - 22201. Cobros Anticipados
 - 22202. Rentas cobradas por adelantado
 - 22203. Intereses cobrados por adelantado

- 3. CAPITAL CONTABLE
 - 30. Capital
 - 31. Capital Social
 - 32. Superávit

- 4. CUENTAS DE RESULTADOS - INGRESOS
 - 40. Ventas Totales y Netas.

- 5. CUENTAS DE RESULTADOS - EGRESOS
 - 50. Gastos de Venta
 - 55001. Sueldos y Salarios
 - 55002. Comisiones
 - 55003. Rentas
 - 55004. Regalías
 - 55005. Impuestos
 - 55006. Contribuciones
 - 55007. Correos y Telégrafos
 - 55008. Teléfonos
 - 55009. Luz y fuerza
 - 55010. Publicidad
 - 55011. Combustibles y Lubricantes
 - 55012. Depreciación
 - 55013. Amortización
 - 55014. Papelería, aseo y útiles de escritorio
 - 55015. Seguro Social
 - 55016. Infonavit
 - 55017. Diversos

- 60. Gastos de Administración
 - 66001. Sueldos y Salarios
 - 66002. Rentas
 - 66003. Impuestos
 - 66004. Contribuciones
 - 66005. Correos y Telégrafos
 - 66006. Teléfonos
 - 66007. Luz y Fuerza
 - 66008. Combustibles y Lubricantes
 - 66009. Depreciación
 - 66010. Amortización
 - 66011. Papelería y Útiles de escritorio
 - 66012. Gastos de Representación
 - 66013. Gastos de viaje y viáticos
 - 66014. Seguro social
 - 66015. Infonavit
 - 66016. Diversos

70. Cuentas Mixtas

- 77001. Gastos y Productos Financieros
- 77002. Gastos y Productos Diversos
- 77003. Pérdidas y Ganancias

6. CUENTAS DE ORDEN

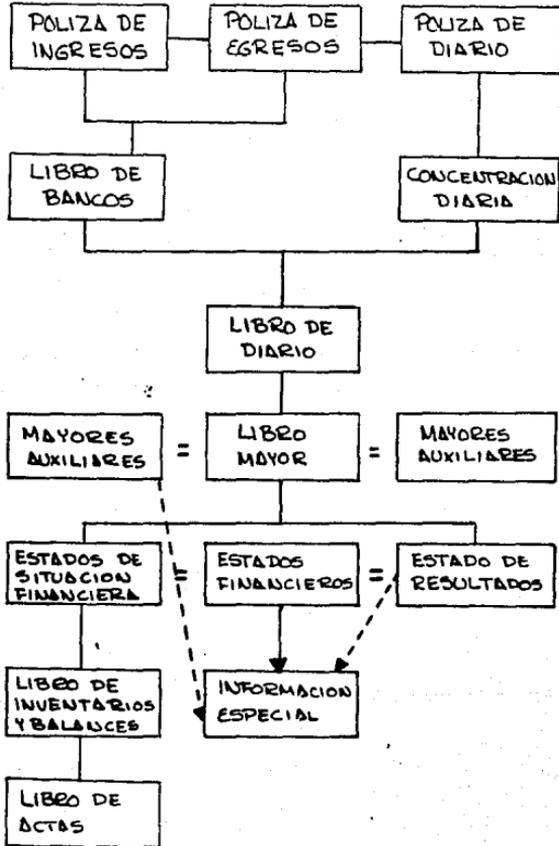
- 60. Deudoras
- 61. Acreedoras

7. CUENTAS PUENTE

- 70. Complementarias de Activo Circulante
- 71. Complementarias de Activo Fijo.

A continuación se muestra una gráfica del sistema contable, para dar una visión amplia de todo lo descrito - anteriormente.

GRAFICA DEL SISTEMA CONTABLE



GERENTE DE PRODUCCION Y COMPRAS:

Esta persona es quien realiza todas las operaciones de compra para el Almacén, el cual tiene a su cargo, -- así como la producción. Esta persona tiene que elaborar un reporte mensual de los gastos de compra.

Hace todos los planos y dibujos para el acomodo y diseño de la maquinaria en los rastros.

Supervisa los estudios del jefe de producción, para introducir sistemas y métodos que aumentan la productividad, tales como:

- a) Simplificación de procesos.
- b) Aprovechamiento o reducción de desperdicios.
- c) Mejoramiento de la calidad.
- d) Posibilidad técnica de fabricar nuevos productos.
- e) Aprovechamiento integral de la maquinaria existente, -- etc.

1) Almacenista.

Es el encargado de mantener en orden toda la materia prima, para poder surtir eficientemente las requisiciones de material, enviados por el jefe de producción. Hace reporte diario de la mercancía que sale del almacén, así como de las entradas.

2) Jefe de Producción.

Pasa reporte periódico a la Administración, donde informa:

- a) Cantidad y ritmo de producción en el mes.

b) Resultados del control de calidad.

Es el encargado de recibir los pedidos y de cuidar que éstos sean cumplidos correctamente.

C O N C L U S I O N E S

- I) Desde aproximadamente tres mil años a. de C., existe el control. Aunque se desconoce su exacto origen, se sabe que existía en todo lugar en el que se desarrollara cualquier actividad ya que su éxito dependía -- del control que se ejerciera sobre la misma.
- II) En general el control se define como la inspección o revisión de los patrones establecidos, mediante la acción correctiva o remedial para lograr que las cosas se hagan o realicen de la manera correcta y adecuada.
- III) La necesidad de un control surge de la importancia de que una empresa o actividad marche bien hacia el logro de sus objetivos.
- IV) Los objetivos del control son los de diagnosticar, comunicar y motivar al buen funcionamiento de las empresas o actividades.
- V) El Control Interno se puede definir como los métodos y procedimientos que en coordinación con los sistemas contables y el funcionamiento del personal controlar las operaciones fundamentales de los negocios.
- VI) Los elementos del Control Interno se encuentran formados por procesos, valores tangibles y el ser humano. Todos heterogéneos pero coordinados entre sí, logran un control interno eficiente.
- VII) Se ha visto que el Control Interno es una parte bastante importante en toda empresa, pero también la experiencia ha demostrado que para que exista un buen Sistema de Control Interno, es necesaria, primero, --

una organización, pues todos los problemas de control o hasta el mismo sistema de control se encuentran en una organización.

- VIII) Es necesario y conveniente aplicar o llevar un con -- trol en cada área de la empresa, esto es con el fin - de no descuidar ningún detalle que pueda afectar los resultados del negocio.
- IX) Es muy importante tener un control en caja, tanto en entradas como en salidas, debido a su mayor disponibi lidad, y a que por no tener un propietario fijo, pue - de llegar a ocultarse fácilmente.
- X) Las operaciones de venta descritas en su clasifica -- ción más usual vienen a constituir el movimiento prin cipal y de mayor interés para un máximo control apli - cable.
- XI) El personal constituye un elemento primordial y de -- una influencia enorme en el Control INterno. No neces sariamente la denominación que describe al puesto im - plica funciones especiales sino también necesario en otras áreas con menor importancia relativa pero funda mentales dentro de lo que el Control Interno abarque.
- XII) Podemos decir que el Control Interno es el motor de - cualquier negocio, pues de él depende mucho el rendi - miento de la empresa en todas y cada una de sus áreas y departamentos, dependiendo de cómo se maneje ese -- control.
- XIII) Como podemos darnos cuenta a toda responsabilidad co - rresponde una obligación, y en este caso para poder - asentar nuestras obligaciones y responsabilidades re-

querimos de ciertos documentos que nos ayudarán a llevar a cabo nuestros compromisos, ya sea con el fisco, con nosotros mismos o con las personas que les tengamos que rendir resultados.

XIV) Hemos podido darnos cuenta que uno de los elementos - muy importantes dentro de cualquier negocio por más - pequeño que sea, se requiere la capacidad del personal que es el que llevará a cabo el manejo del Control Interno.

XV) El inventario del almacén es también muy importante - ya que en él se refleja la capacidad del negocio, reflejándose en su contabilidad, llevando a cabo su finalidad.

B I B L I O G R A F I A

Grinaker & Barr

Auditoría - El Examen de los Estados Financieros

México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
Septiembre 1983.

Gómez Morfín, Joaquín

El Control Interno en los Negocios

México, Fondo de Cultura Económica
1969.

Herrera Barrón, Carlos

Control Interno, Instrucciones para llenar un cuestionario.

México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
1983.

Valle del Noriega, Jaime

Temas Prácticos de Auditoría

México, Dofiscal Editores
Febrero 1983.

Reyes Ponce, Agustín

El Análisis de Puestos

México, Editorial Limusa
1981.

Argamonte Mier y Terán, Norberto

Organización Contable de las Empresas

México, ECASA
1982.

Anzures Maximino
Contabilidad General
México, Porrúa
1984.

Fein Erwing - Helmuth Lahde - Müller Peter
Técnica de la Organización de Almacenes
New York, Toronto, London, Sidney. McGraw Hill Book Co.
1966.

S.R. de C.V.

TESIS PROFESIONALES

TESIS • MEMORIAS • INFORMES

8 DE JULIO No. 13

(ENTRE P. MORENO Y MORLOS)

TELS. 14 - 01 - 22 y 13 - 01 - 42

GUADALAJARA, JAL.

PASAMOS SU TESIS
EN MAQUINA IBM



USAMOS EQUIPOS XEROX Y OFFSET

- TRANSCRIPCIONES
- FOTOCOPIAS
- REVISIONES DE TRABAJOS
- PREPARACION DE BROSURE
- SUPLENDO PROFESIONAL
- DISEÑOS

HELIOGRAFICAS

- COPIAS BOND
- PAPELERIA PARA SU EMPRESA
- REDUCCIONES
- AMPLIFICACIONES