

300108

19

2ej.



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**"IMPLANTACION DEL CONTROL INTERNO EN UNA
PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIOS"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE QUE PARA
OBTENER EL TITULO DE LIC. EN CONTADURIA**

P R E S E N T A

MARIA EUGENIA ORTIZ CHAVOLLA

MEXICO, D.F. 1988.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**INPLANTACION DEL CONTROL INTERNO EN UNA
PEQUEÑA EMPRESA DE SERVICIOS**

C O N T E N I D O

INTROUCCION

i

I. GENERALIDADES SOBRE EL CONTROL INTERNO

1.1	Antecedentes	1
1.2	Definición y conceptos básicos	6
1.3	Objetivos	13
1.4	Elementos del control interno	20
1.5	Métodos para su estudio y evaluación	29
1.5.1	Método descriptivo	30
1.5.2	Método gráfico	31
1.5.3	Método de cuestionario	32
1.6	Necesidad e importancia del control interno	34

**II. DESCRIPCION Y ANALISIS DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS**

2.1	Objetivo	37
2.2	Estructura	38
2.3	Problemática actual	45
2.4	Perspectivas de crecimiento	48

III. CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO POR RUBRO FINANCIEROS	50
3.1 Caja y bancos	51
3.2 Cuentas por cobrar	59
3.3 Inventarios	65
3.4 Activo fijo	73
3.5 pasivos	78
3.6 Ingresos	81
3.7 Gastos de Operación	84
3.8 Remuneraciones al personal	85
IV. CASO PRACTICO	87
4.1 Caja y bancos	89
4.2 Cuentas por cobrar	98
4.3 Inventarios	103
4.4 Activo fijo	112
4.5 Pasivos	119
4.6 Ingresos	123
4.7 Gastos de operación	126
4.8 Remuneraciones al personal	131
4.9 Conclusiones	134
CONCLUSIONES	135
BIBLIOGRAFIA	v

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

En todas las empresas sin importar su tamaño, debe existir un control para lograr el buen funcionamiento, la veracidad de la información financiera, la optimización de sus recursos y el cumplimiento de los objetivos establecidos de la misma.

La necesidad de establecer un control --- interno formal, se hace más palpable en las empresas con mayor tiempo y mayor número de empleados; entre mayor sea su dimensión, es más difícil que los ejecutivos puedan ejercer control o supervisión de las -- operaciones, pues no pueden confiar en la observa--- ción como medio para evaluar los resultados de opera--- ciones y la situación financiera, por lo que es nece--- sario depender de medios de controles más formales.

Tanto en las empresas de mediana capacidad como en las pequeñas, aparentemente no es tan palpable la necesidad de implantación del sistema de control interno, ya que el gerente general y/o el propietario puede tener un control mediante la observación y supervisión directa del personal y de sus -- actividades.

En este tipo de empresas, no es muy común el encontrar un sistema de control interno formal --

establecido como tal, pero existen varios tipos de control que son necesarios para que la empresa funcione adecuadamente y cumpla con sus objetivos.

Algunas empresas al existir una falta de control se enfrentan a una serie de problemas que se pudieran solucionar o evitar implantando un control interno adecuado a sus necesidades y a las dimensiones y capacidades de dichas empresas.

En este caso, la empresa a la cual me voy a referir, es una pequeña empresa de servicios, que se dedica al alquiler de toldos modulares y algunos otros equipos para diversos eventos, principalmente fiestas y banquetes.

Al ser una empresa pequeña, no tiene establecido ningún método de control, por lo que se ha enfrentado con varios problemas, entre otros: el que no tiene un cuidado del equipo de alquiler, y tampoco cuenta con un correcto sistema de cobranzas.

Gran parte de los problemas de esta empresa se pueden ver solucionados, al establecer un control interno adecuado a sus capacidades y a su dimensión, pues de esta manera aumentará la eficiencia de la empresa.

Otro de los grandes motivos para establecer el control interno, es que la empresa tiene expectativas de expansión por lo que va a necesitar de una mayor supervisión, y vigilancia de todas las actividades realizadas, y una buena medida para lograr esto, es la adopción de un sistema de control interno.

El control interno se va a implantar tomando en cuenta las dimensiones de la empresa, considerando la posible expansión, y enfatizando en las áreas en las cuales presenta una mayor problemática, pero sin descuidar las otras.

El objetivo es lograr aumentar la eficiencia, facilitar el registro contable de las operaciones para obtener una información financiera veraz y oportuna, y cumplir los objetivos de la empresa.

En el presente trabajo, en primer lugar definiré y explicaré lo que es el control interno, sus elementos, objetivos, métodos, necesidad y antecedentes, en fin, todo lo que se refiere al control interno en general.

En los capítulos posteriores describiré la

empresa, a la cual haré referencia, sus objetivos, estructura actual, la problemática a la que se enfrenta, y las perspectivas de crecimiento.

En el último capítulo se sugiere la implantación del sistema de control interno.

Este sistema, va a estar elaborado para la empresa en particular, por lo que no se puede considerar como un control para todas, pero puede servir como base para implantarlo en otras empresas, con algunas adaptaciones.

No pretendo el hacer un sistema muy complejo de control interno, pues la empresa, por su tamaño, no lo requiere de esa manera, sino sencillos sistemas que le ayuden a aumentar su eficiencia.

HIPOTESIS:

El Control Interno no solo debe existir en las empresas de gran tamaño, sino también en las de pequeña y mediana capacidad administrativa, en éstas la organización es más sencilla, por lo que no requieren de un control demasiado complejo, pero es necesario el tener implantado un sistema adecuado a las empresas, para que tengan un adecuado funcionamiento.

C A P I T U L O I

**GENERALIDADES SOBRE EL CONTROL
I N T E R N O**

1.1 ANTECEDENTES

Un conjunto de fenómenos y situaciones -
ocurridas a través de los años han colaborado al -
origen del control interno. Como uno de los princi-
pales puntos, podemos mencionar la necesidad de -
controlar las operaciones que se efectúan en los -
negocios como medio de información y protección --
que proporciona un sistema de control interno que
funciona adecuadamente, en contra de las debilida-
des humanas, robos y fraudes, ya que, debido al --
alcance y magnitud de las negociaciones, los empre-
sarios se veían obligados a delegar funciones, que
antes ellos mismos desempeñaban, en otras personas
que, la mayoría de las ocasiones, aprovechaban la
confianza que en ellos se había depositado para --
cometer robos o fraudes que eran descubiertos en -
un período largo o no se lograba descubrir por el
patrón debido a la falta de un adecuado control -
de sus diversas operaciones, y a su vez, se encon-
traba un buen número de errores por la ausencia de
una correcta distribución de funciones y un plan -
de organización debidamente configurado de antema-
no.

Las empresas cada vez tienen un mayor -
número de operaciones y actividades, por lo que -

requieren de mas empleados, y surge el problema de -
controlar a estos; las operaciones que efectúan, la
asignación de responsabilidades, la distribución de -
funciones, entre otros; razón por la cuál urge la -
necesidad de implantar controles adecuados, ya que -
al tener las empresas poco personal, los controles -
existentes son rudimentarios y carecen de las carac-
terísticas necesarias para obtener óptimos resulta--
dos de las operaciones efectuadas.

Por estos motivos se ha dado una mayor -
atención a la implantación de controles internos -
para el mejor funcionamiento de las empresas que --
han llegado, debido a su alcance y magnitud, a un -
punto donde su organización estructural se ha vuel-
ta compleja y extensa. Para controlar eficazmente -
las operaciones, la administración lo requiere.

El desarrollo económico de los países, -
trajo como consecuencia, primero, la aparición, y -
después el mejoramiento y evolución de los sistemas-
de control interno que se conocen en la actualidad.

El Licenciado en Contaduría, ante la nece-
sidad apremiante de la utilización y desarrollo del
control interno, no pudo menos que aceptar y llevar
a cabo, la tarea de imponer como una norma de audito-
ría obligatoria la revisión del mismo.

En la actualidad, una parte importante en los trabajos desarrollados por los Licenciados en Contaduría, es el estudio y evaluación del control interno, pues a través del paso de los años, el establecimiento de controles adecuados se ha ido perfeccionando hasta alcanzar en nuestros tiempos alturas que son relativas al crecimiento empresarial.

Las empresas hoy en día tienen implantado un sistema de control interno, algunas con sistemas sumamente complejos y en otras, más sencillo, pero es indispensable que aquél exista, pues si no, la empresa no podrá obtener óptimos resultados en sus operaciones.

El Instituto Americano de Contadores Públicos en 1936 en su boletín; Examen de los Estados -- Financieros por Contador Público Independiente, ya menciona al control interno y lo describe con:

"Aquellas medidas y métodos adoptados en la misma organización para salvaguardar el efectivo y otros activos de la compañía, así como para verificar la exactitud aritmética del proceso de contabilización".

En México, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en 1957 publicó el boletín número 5

en el cuál define al Control Interno de la siguiente manera:

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos -- que, en forma coordinada, se adoptan en un negocio -- para la protección de sus activos, la obtención de -- su información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en los años de 1975 a 1977 clasificó los boletines existentes, pasando así el boletín número 5 --- "Examen del Control Interno" a los boletines previos E-02 y H-10 "Boletín sobre el Control Interno"; más tarde se modifica este documento y surge propiamente el boletín E-02 (modificado) "Estudio y Evaluación - del Control Interno", el cuál sustituye a los pronun^{ci}amientos relativos al estudio y evaluación del con^{tr}ol interno (E-02) y demás párrafos pertinentes de los boletines E-02 y H-10.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, publicó otros boletines acerca del control --

interno como son el H-25 "Dictamen sobre Control Interno", y otros sobre el estudio y evaluación del control interno por ciclo de transacciones como -- son:

F-05 "Metodología para el Estudio y Evaluación del Control Interno por Ciclos de Transacciones".

J-01 "Guía para el Estudio del Control Interno del Ciclo de Ingresos".

J-02 "Guía para el Estudio del Control Interno del Ciclo de Compras."

J-03 "Guía para el Estudio del Control Interno del Ciclo de Producción".

J-04 "Guía para el Estudio del Control Interno del Ciclo de Nóminas.

J-05 "Guía para el Estudio del Control Interno del Ciclo de Tesorería".

1.2 DEFINICION Y CONCEPTOS BASICOS

El Control Interno en su sentido más amplio es un sistema que comprende los procedimientos por los cuales la administración de una empresa, cuida sus recursos; estos procedimientos están enfocados a descubrir algunos errores existentes, desperdicios, ineficacia o desviaciones de políticas establecidas. Con esto no se quiere decir que el control interno va a impedir que existan estos sucesos, únicamente va a ayudar a detectarlos rápidamente para poder implantar las medidas correctivas necesarias.

El Control Interno debe abarcar todas las actividades de una empresa, como son las de dirección, finanzas, promoción, producción, distribución y ventas; además de sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio.

Existen muchas definiciones acerca del Control Interno, tenemos por ejemplo la que da el Instituto Americano de Contadores Públicos en la Declaración sobre Procedimientos de Auditoría número 33.

El Control Interno comprende un plan de organización y todos los métodos coordinados y las medi-

das adoptadas dentro de un negocio para la salvaguarda de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de la eficiencia operacional, y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas".

Gómez Morfín en su libro "El Control Interno en las Negociaciones" lo define de la siguiente manera:

"El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados, y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa-prescrita".

Robert Montgomery en su obra "Auditoría" clasifica al control interno según sus objetivos en:

- a) Control interno administrativo u operacional.- Aquél que promueve la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas generales de la --

empresa.

- b) Control interno contable.- El que verifica la corrección y la confiabilidad de los datos contables.
- c) Verificación interna.- Se refiere a la salvaguarda de los activos de la empresa.

También Montgomery menciona que para hacer posible el control es necesario tener un sistema, es decir, un plan sistemático, en donde todo el personal debe saber qué es lo que debe hacer y qué no, en determinadas circunstancias; para que este sistema funcione, el personal debe tener el nivel de competencia adecuado para la labor que esté desempeñando.

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín E-02 "Estudio y Evaluación del Control Interno" dá la siguiente definición:

"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 razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar --

la adherencia a las políticas prescritas por la administración".

En estas definiciones, vemos que el concepto del Control Interno, se extiende más allá de aquellos asuntos que se refieren directamente a las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas. Un sistema de control interno bien desarrollado, puede incluir un control presupuestal, costos estandar, reportes periódicos de operaciones, análisis estadísticos, programas de entrenamiento de personal; también puede comprender actividades propias de otros campos, como pueden ser estudios de tiempos y movimientos que corresponden a la ingeniería industrial, o un sistema de control de calidad a través de la inspección, lo cuál es función del área de producción.

El sistema de control interno abarca toda la organización, sirve como un sistema de comunicación de dos vías, y está diseñado únicamente para hacer frente a las necesidades de una compañía específica; es decir, cada empresa va a tener un sistema diferente; no es posible el elaborar un sistema estandar para todas las empresas, ya que cada una tiene estructura y necesidades diferentes, existen-

puntos y conceptos que son indispensables, y cada empresa los adapta según sus necesidades específicas.

Los controles internos están agrupados en dos categorías: administrativos y contables. Los controles administrativos son procedimientos y métodos que se relacionan sobre todo con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Se refieren sólo indirectamente a los estados financieros. John W. Cook y Garry M. Winkle en su obra "Auditoría" describen al control administrativo de la siguiente manera:

"El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones".

El control contable lo describen los mismos autores de la siguiente manera:

"El control interno contable consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables".

La diferencia entre estas categorías es que el control administrativo son las políticas de la empresa, que no repercuten directamente en las cifras de los estados financieros, sirven para que la empresa funcione adecuadamente ape^gándose a las políticas establecidas; en cambio el control contable se enfoca a los procedimientos para obtener los registros financieros que contengan información contable.

Es necesario entender la diferencia entre un sistema de contabilidad y un control interno contable; el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el boletín E-02 nos marca esta diferencia.

"Un sistema de contabilidad consiste en una serie de tareas mediante las cuales se procesan las transacciones. Consecuentemente incluye el reconocimiento de transacciones que tienen efecto en los estados financieros, por ejemplo, una venta sujeta a aprobación, cálculo, registro, acumulación e informe".

Los controles internos contables son aquellas técnicas que utiliza la empresa para que al efectuar las tareas de procesamiento de transacciones, se salvaguarden los activos y los registros financieros de la empresa que contengan información contable.

Las técnicas de control interno son el medio que se utiliza para asegurar que los controles contables internos, cumplan con el objetivo anterior.

Normalmente las técnicas de control interno están integradas en los sistemas usados para procesar transacciones de manera que parecen ser parte de las tareas normales del propio sistema. Sin embargo, cuando el objetivo de una tarea es controlar el procesamiento de las transacciones, estamos ante una técnica de control interno que debe considerarse como parte de los controles internos de la empresa y que eventualmente, deberá ser probada por el auditor para asegurarse de que cumple con el objetivo para el cuál fue establecida.

En general puede decirse que las empresas pueden funcionar con controles internos débiles, pero dejarían de operar si los sistemas para procesar transacciones fallan.

1.3 OBJETIVOS

Los objetivos básicos del control interno son los siguientes:

- 1) La protección de los activos de la empresa.

Se puede interpretar como la protección - de los activos ya existentes dentro de la empresa; - es decir se protege contra pérdidas que se deriven de errores ya sean intencionales o no intencionales en la contabilidad, y en el activo mismo; un plan - de seguros adecuado a las necesidades del negocio , es un punto imprescindible para un completo control interno, ya que de esta manera se están salvaguar-- dando los activos.

También en este punto se entiende la --- adquisición de nuevos activos; un estudio sobre la compra venta de los activos, asegurándose que los - existentes sean los indispensables para el correcto funcionamiento de la empresa.

- 2) La obtención de información financiera veraz, - confiable y oportuna.

La información constante y completa es -

básica para que una empresa tenga un buen desarrollo ya que en ella se apoyan todas las decisiones principales que deben tomarse en cuenta y los programas - que se van a desarrollar para el logro eficiente de sus objetivos.

Los estados financieros son documentos que exhiben información de gran importancia financiera - para una empresa. Es indispensable que esta información sea confiable al cien por ciento ya que es una herramienta básica de trabajo para los diferentes - interesados; directores de la compañía, accionistas, acreedores, y empleados entre otros.

Es importante considerar que para que dichos estados contengan la información oportuna y confiable que se necesita, deben ser el reflejo de la - uniformidad y consistencia de los principios y procedimientos con que trabaja el personal de la empresa que los elabora. Si no tiene un estricto control en este aspecto, es imposible que los resultados sean los deseados.

3) La promoción de eficiencia en la operación del - negocio.

Este objetivo pretende llevar a cabo un - estudio para mejorar la productividad de la empresa;

es un medio para descubrir el desperdicio de tiempo, materiales, así como localizar errores tanto en el área contable como en cada uno de los departamentos de la empresa, investigando las causas que los originaron y dando posibles soluciones.

Esto se puede llevar a cabo mediante los elementos del control interno como son una adecuada organización, los requisitos de contratación de personal, la correcta planeación y cumplimiento de procedimientos y la supervisión continua, hacen del control interno un instrumento para lograr una eficiencia de operación correcta.

Otro punto dentro de este objetivo, sería la prevención de fraudes y en caso de que sucedan, la posibilidad de descubrirlos y determinar su monto. Los fraudes pueden ser permanentes, que son en los que el empleado que los comete se aprovecha de alguna falla del control interno, y lo hace en forma rutinaria aparentando ser normal, por lo que pasa desapercibido en la empresa; otro tipo de fraudes son los eventuales, en los cuales se burla el control interno; por lo general son el resultado de una maquinación entre varios empleados o funcionarios y pueden ser descubiertos cuando se practica una auditoría.

Hay que tomar en cuenta que el control interno no va a evitar que existan los fraudes, ni los malos manejos de la empresa, si no que va a ayudar a que estos no existan o en caso de que los haya, detectarlos oportunamente y aplicar las medidas correctivas necesarias. El control interno bien aplicado, va a facilitar que no existan malos manejos, pero no puede evitar la corrupción de los empleados o funcionarios, sin embargo ayuda a que se detecten estas irregularidades.

- 4) La ejecución de las operaciones se amiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

En este objetivo se pretende que todas las actividades de la empresa se ejecuten conforme lo establecido por la administración, ya que de otra manera cada quién haría las cosas a su modo, y no se llevaría un control de las actividades y probablemente no se tendría una secuencia de las mismas.

Los dos primeros objetivos: salvaguarda de activos y obtención de información veraz y oportuna, cubren el aspecto de control interno contable, y los otros dos: la promoción de eficiencia y la adhesión a las políticas, se refieren al control interno administrativo.

Los objetivos generales del control interno los menciona la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto de Contadores Públicos en el boletín E-02, como sigue:

1) Objetivos de Autorización.

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.

- a) Las autorizaciones deben estar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel apropiado de administración.
- b) Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación oportunamente .
- c) Todas y solamente aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración, deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- d) Los resultados de procesamiento de transacciones deben informarse oportunamente y estar respaldados por archivos adecuados.

2) Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones.

Todas las operaciones deben registrarse -- para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.

- a) Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y el criterio de la administración.
 - b) Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable.
- 3) Objetivos de salvaguarda física

El acceso a los activos, sólo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración.

4) Objetivos de Verificación y Evaluación.

Los datos registrados relativos a los -
activos sujetos a custodia deben compararse con los
activos existentes a intervalos razonables y tomar -
las medidas apropiadas respecto a las diferencias --
que existan.

Asimismo deben existir controles relati--
vos a la verificación y evaluación periódica de los
saldos que se informan en los estados financieros,
ya que este objetivo complementa en forma importan--
te a los demás.

El contenido de los informes y de las ba--
ses de datos y archivos debe verificarse y evaluar--
se periódicamente.

1.4 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Los elementos del control interno pueden agruparse en cuatro clasificaciones. A continuación se presenta un cuadro sinóptico de dichos elementos y después una explicación de cada uno de ellos.

- 1) ORGANIZACION.
 - a) Dirección.
 - b) Coordinación.
 - c) División de labores.
 - d) Asignación de responsabilidades.

- 2) PROCEDIMIENTOS.
 - a) Planeación y sistematización.
 - b) Registros y formas.
 - c) Informe.

- 3) PERSONAL.
 - a) Entrenamiento.
 - b) Eficiencia.
 - c) Moralidad.
 - d) Retribución.

- 4) SUPERVISION.

1) ORGANIZACION.

Los elementos de control interno que intervienen en la organización, pueden reflejarse en gráficas que ilustran la departamentalización o especialización de labores de departamentos, jefes o empleados, por lo que se refiere a las funciones que realizan dentro del negocio. En cualquier empresa se agrupan las diferentes labores, tanto de acuerdo con su naturaleza como con su volumen, para que sean conducidas con la necesaria corrección y prontitud. En todos los negocios se encontrarán varios departamentos.

a) Dirección.

La dirección debe asumir la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

b) Coordinación.

Que en alguna forma se adapten las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico, que prevenga los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

c) División de labores.

Hay que definir claramente la independen
cia de las funciones de operación, custodia y re-
gistro. El principio básico del control interno,
es que ningún departamento debe tener acceso a los
registros contables en que se controla su propia -
operación. Bajo el mismo principio, el departament
to de contabilidad no debe tener funciones de ope-
ración o de custodia, sino concretarse al registro
correcto de datos, verificando sus respectivas au-
torizaciones y evidencias aplicables, así como a -
la presentación de los informes y análisis que re-
quiera la dirección para controlar adecuadamente -
las operaciones de la empresa.

d) Asignación de responsabilidades.

Establecer con claridad los nombramien--
tos dentro de la empresa, su jerarquía y delega---
ción de facultades de autorización congruentes con
las responsabilidades asignadas. El principio fund
amental, consiste en que no se realice transa---
cción alguna sin la aprobación de alguien especifici
camente autorizado para ello. Debe existir cons--
tancia de esta aprobación, con la posible excep---
ción de actividades rutinarias de menor importancia
en que la aprobación claramente puede entenderse -
como tácita.

2) PROCEDIMIENTOS

Como consecuencia de la especialización de labores, o departamentalización, para el manejo de las operaciones, es necesario establecer reglas de procedimientos, tanto para que los diferentes - departamentos, funcionarios o empleados, tengan -- una base o guía para sus trabajos, como para poder coordinar estos trabajos en forma lógica, útil y - eficaz para los fines del negocio. Con ello se logra, además, no solamente impedir indebidas desvia- ciones de los métodos establecidos, sino el fácil entrenamiento de nuevos empleados, y la coordina- ción de las labores entre los diferentes trabajos y responsabilidades de los departamentos, de los - funcionarios o de los empleados.

En los negocios de pequeña o mediana mag- nitud, es posible que estos procedimientos no estén codificados por escrito, pero siempre deben existir instrucciones verbales o emanadas del manejo de - ciertas formas u operaciones. Siempre es útil y - recomendable tener manuales escritos de instruccio- nes.

a) Planeación y sistematización.

Es deseable encontrar en uso un instructi-

vo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorización y fijación de responsabilidades.

Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, -- reducir el número de ordenes verbales y de decisiones apresuradas.

b) Registros y formas.

Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos ayudándose de formas que faciliten la labor contable.

c) Informes.

Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante del control es la información interna. En este sentido, no basta la preparación periódica

de informes internos, sino su estudio cuidadoso, - por personas con capacidad para juzgarlos y auto-- ridad suficiente para tomar decisiones y corregir las deficiencias.

3) PERSONAL.

De la esturcturación de los departamen-- tos y de la necesidad de manejar uniforme y efi-- cazmente las operaciones, se deriva la atención - hacia los empleados mismos, que se agrupan en de-- partamentos y que trabajan de acuerdo con determi-- nados procedimientos. No sería práctico lograr me-- tas aceptables de eficiencia sin entrenamiento ade-- cuado del personal, y, a su vez, no sería práctico el entrenamiento si se pretendiera hacerlo sin ten-- der a la especialización. Muy difícil sería entrenar a un empleado en todos los diferentes aspectos del negocio.

El control interno, tiene que proveer - facilidades para entrenar y cuidar de las actitu-- des, y aptitudes de los diferentes empleados; como consecuencia de lo cual, el control interno tam-- bién tiene que facilitar la regulación equitativa de las retribuciones.

a) Entrenamiento.

Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos del negocio. El mayor grado de control interno logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

b) Eficiencia.

La eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad. El interés del negocio por medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno. Los negocios adoptan algún método para el estudio del tiempo y esfuerzo empleados por el personal que ofrecen al auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

c) Moralidad.

La moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno, los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son ayudas importantes al ---

control. Las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta - donde lo permitan las necesidades del negocio. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento del control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al - negocio contra manejos indebidos.

d) **Retribución.**

Es indudable que un personal retribuido - adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para defalcarse al negocio. Los sistemas de - retribución al personal, planes de incentivos, y -- permisos, pensiones por vejez y oportunidad que se les brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes - del control interno.

4) **SUPERVISION.**

En un negocio en marcha deben mantenerse los procedimientos, impidiendo que degeneren por la tendencia natural de las personas a imprimir a su - trabajo sus propios modos de ser.

No es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia-constante para que el personal desarrolle los proce-dimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

La supervisión puede ser automática, efectuada por vigilancia directa de los funcionarios o por medio de un departamento de auditoría interna, dependiendo algunas veces de la naturaleza de las operaciones y en otros casos de su volumen.

En principio, la supervisión automática se basa en la regla de que una operación no debe ser manejada desde su origen hasta su registro por una sola persona: la planeación del manejo de las operaciones debe hacerse en tal forma que un empleado complemente la labor del otro, sin que tenga que repetirlo, y lo complemente en forma tal que automá-ticamente vigile la fase anterior de la operación.

1.5 METODOS PARA SU ESTUDIO Y EVALUACION

Debido a la diversidad de empresas que existen, el estudio y evaluación del control interno variará de acuerdo a las características de la empresa de que se trate. Sin embargo existen dos procedimientos generales para determinar la efectividad de los controles:

- a) Haciendo preguntas y conversando con los funcionarios y empleados de la empresa.
- b) Comprobando física y contablemente las operaciones administrativas y comerciales.

Los principales métodos para efectuar su estudio y evaluación son tres:

- a) Método descriptivo.
- b) Método gráfico.
- c) Método de cuestionarios.

1.5.1 METODO DESCRIPTIVO

El método descriptivo consiste en señalar los procedimientos y prácticas que se utilizan en cada una de las operaciones que realiza la empresa, clasificándolas por departamentos, funcionarios, empleados y registros contables que intervienen en el sistema.

No debe incurrirse en el error de describir las actividades en forma aislada u objetivamente se debe hacer siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en cada departamento; es decir el objeto de la descripción debe ser la operación, considerando desde el punto donde se quedó la descripción anterior, hasta dejarla claramente indicada para seguir la descripción en el departamento o empleado siguiente.

Este método tiene la desventaja de que requiere el empleo de un gran número de personal, por tratarse de un trabajo detallado, lo cual eleva los costos. En las empresas de gran tamaño, sería sumamente complicado adoptar este sistema, en cambio en los negocios pequeños es mas factible implantarlo ya que cuentan con poco personal y actividades.

1.5.2 METODO GRAFICO

El método gráfico consiste en la representación por medio de gráficas objetivas, de los procedimientos y organización con que cuenta la empresa, la gráfica mostrará en detalle, además de los departamentos y sus divisiones, las funciones específicas de cada uno de los individuos que participan en la operación; es decir, expone en qué forma fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares - donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las mismas.

Este método es poco usado, debido a que - tiene la desventaja de que debe rediseñarse y actualizarse constantemente de acuerdo a los cambios del personal o bien de los propios sistemas operativos de la empresa.

1.5.3 METODO DE CUESTIONARIO

Este método consiste en la formulación de una serie de preguntas y situaciones previamente anotadas en forma de cuestionario, siguiendo una secuencia lógica y agrupándolas por secciones de balance o tipos de operación.

Este método es el más empleado en la actualidad y sobre todo en los negocios que tienen un eficiente control interno.

Los cuestionarios deben contener preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones y de las personas que intervienen en su manejo.

Dentro de las ventajas que encontramos al usar cuestionarios estándar, está la de un considerable ahorro de tiempo, ya que el auditor no tiene que elaborar un programa de control interno en cada auditoría.

Entre las desventajas, se encuentra el que muchas veces las preguntas son muy generales para ser de utilidad en una situación particular, además existe la posibilidad de que las mismas preguntas sugieran las respuestas.

Observando las características de los tres métodos, nos encontramos que cada uno es conveniente utilizarlo en determinadas empresas, y además tienen tanto ventajas como desventajas; se pueden utilizar estos métodos, haciendo una combinación, dependiendo de las necesidades de cada empresa, ya que no se puede decir que uno es el mejor o el más completo, pues el idóneo para cada empresa va a ser diferente en cada caso.

1.6 NECESIDAD E IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado en un catálogo de cuentas eficiente y práctico; deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros, así como proteger los activos de la empresa, y promover la eficiencia dentro de la misma y asegurarse que las políticas de la administración se cumplan.

Tanto para las actividades de dirección como para las de financiamiento, es esencial una buena contabilidad; y el control interno no solamente sirve para lograr el correcto y oportuno registro de las transacciones, sino para regular la realización de todas las operaciones de la empresa.

Hay que tener en cuenta que el registro, que es fuente de la información, debe existir en la medida en que sea útil y no entorpezca la eficiencia. La eficacia y la prontitud no deben sacrificar el necesario y claro registro. En otras palabras, -

el control interno debe ser el adecuado para cada empresa, y no debe de llegar a duplicar tareas, o a que se alarguen los procedimientos, disminuyendo la eficiencia de la misma; a su vez, los controles no deben ser superfluos, pues también resultaría poco conveniente para la empresa, hay que encontrar los controles adecuados para cada caso.

El control interno en una empresa es indispensable, para que esta pueda funcionar adecuadamente, pues un sistema eficiente y práctico, dificulta la colusión de los empleados, fraudes, robos, desperdicios de materiales, en fin, varias anomalías que puedan ser evitadas y pueden convertirse en un mayor rendimiento de la empresa.

Una de las limitaciones con que cuenta el control interno, es que no puede asegurar el que no se cometan fraudes, aún cuando una compañía tuviese un buen sistema de control y fuese auditada anualmente, es factible el que existan desfalcos. El alcance de los controles internos adoptados por un negocio está limitado por consideraciones de costo; mantener un sistema de control interno tan perfecto para que el fraude fuese imposible, de ser cometido sería normalmente más costoso que el peligro de pérdida por fraudes.

En una empresa pequeña es frecuentemente impracticable separar completamente la custodia de los activos de las funciones de registro de las operaciones; cuando una empresa cuenta con pocos empleados, las oportunidades para lograr una subdivisión de funciones son limitadas.

Existe la idea de que el buen control interno no puede funcionar en empresas pequeñas, pero si bien es cierto que el control interno en empresas grandes funciona a base de procedimientos que siguen diferentes empleados, en las empresas se cumple por medio de una estrecha intervención personal de los dueños del negocio, especialmente en las actividades básicas que tienden a proteger los activos y los intereses de la empresa.

El control interno en general es aplicable a cualquier tipo o tamaño de empresa, o negocio, y en ningún caso se puede decir que el control de cierta compañía es el sistema perfecto, pues en cada empresa se requiere de un sistema específico, de acuerdo a sus operaciones, magnitudes y necesidades.

Es recomendable que los sistemas de control interno se revisen periódicamente para ver si están funcionando adecuadamente, o si son obsoletos y se requiere modificar el sistema.

C A P I T U L O I I

**DESCRIPCION Y ANALISIS DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS**

2.1 OBJETIVO

El capítulo anterior se refirió a todos los conceptos y generalidades del control interno, aplicable a cualquier tipo de empresa. En este capítulo se definirá y describirá el giro, estructura y funcionamiento actual de una pequeña empresa, la cual servirá como modelo para la implantación del sistema del control interno.

Esta compañía es una pequeña empresa de servicio; su actividad principal, es el alquiler de lonas, toldos modulares, mesas y sillas para fiestas y banquetes.

El equipo que alquila, lo tiene que instalar con un día de anticipación a la fecha en la que se va a celebrar el evento, y es retirado un día después.

La empresa no sólo presta sus servicios para fiestas y banquetes, en algunas ocasiones instala los toldos modulares para exposiciones; en estos casos, el alquiler puede ser por varios días. En ocasiones, los trabajos se realizan fuera de la capital, y el servicio puede tener una duración de uno o dos meses.

2.2 ESTRUCTURA

Esta empresa, como ya se mencionó, es un negocio pequeño, por lo cuál no cuenta con una estructura muy compleja, más bien es sencilla, pues su nivel de operaciones así lo requiere.

El personal con el que cuenta la compañía actualmente es:

Gerente General
Representante
Secretaria
Almacenista
3 Choferes
9 Obreros

No existen integrados departamentos, ni áreas específicas dentro de la empresa, las funciones de cada uno de los trabajadores en un momento dado, corresponden a varias áreas, es decir, corresponderían a diversos departamentos, en caso de tratarse de otra empresa en la cuál estos existieran.

El Gerente General es el accionista mayoritario de la empresa, es él que toma las decisiones de cualquier tipo dentro de la misma y obviamente tiene muchas actividades dentro del negocio, --

como por ejemplo; firma los cheques, efectúa la cobranza, coordina al resto de los trabajadores, dispone cuándo y cómo se van a efectuar los trabajos, determina los precios, en fin, en él recae toda la actividad administrativa de la empresa.

El Representante, es el ayudante del Gerente General y también realiza cobranzas, coordina en cierta manera a los demás empleados, dispone como se van a colocar los toldos, verifica, antes de aceptar un trabajo si se encuentra disponible el material que se va a utilizar.

La secretaria, además de las labores típicas como: atender los recados, realizar pedidos, facturar, archivar, es la responsable de elaborar la nómina semanal, lleva el control de los pagos de las facturas, el control de los egresos de la empresa y elabora las citas tanto para el Gerente como para el representante.

El almacenista es el encargado de entregar el equipo necesario para los trabajos, de recibirlo y cuidar que éste se encuentre en buen estado; revisa el equipo de alquiler, ve que reparaciones deben efectuarse, o si es necesario mandar los toldos a la tintorería. En caso de que el equipo necesite de

una reparación mayor, que los obreros no puedan llevar a cabo, informa al gerente y se lleva al taller o se contratan los servicios de personas ajenas a la empresa que realizan el trabajo dentro de la misma.

Los choferes son los responsables de que se instalen los toldos, además del manejo del camión y son los encargados de que el trabajo se efectúe adecuadamente; llevan el equipo de alquiler al taller o a la tintorería, cuando es necesario. También verifican el buen funcionamiento de sus vehículos y en caso de existir alguna pequeña falla, la reparan ellos mismos.

Los obreros son los encargados de colocar los toldos, y de la limpieza del local, además de efectuar reparaciones menores al equipo de alquiler, si este lo requiere.

Como se puede observar, no existe una verdadera delimitación del trabajo entre cada uno de los empleados dentro de la empresa.

El ciclo de operación de cada uno de los trabajos es el siguiente:

El cliente se comunica generalmente por teléfono con la secretaria, ella a su vez concerta-

una cita ya sea con el gerente o el representante; después de la cita, el gerente acude al lugar a -- donde se va a instalar el toldo, diseña en qué forma se va a colocar, y que es lo que se va a necesitar para este trabajo; se realiza un presupuesto, si el cliente lo acepta se verifica que haya material disponible para la fecha en que se solicita el servicio, de ser así, se elabora el pedido.

El gerente diariamente entrega a los choferes las ordenes y lugares a donde tienen que ir a instalar, y les explica, en donde y en que forma - tienen que realizar el trabajo; los obreros cargan los camiones y se van a instalar los toldos; el propio gerente o el representante supervisan el trabajo.

Pasado el evento, se recoge el equipo, se entrega la factura, y se procede al cobro.

La contabilidad la realiza un despacho externo y la secretaria archiva toda la documentación necesaria para que se realicen las aplicaciones contables correspondientes.

El local de la compañía, en el cuál tiene su domicilio fiscal, consta de dos oficinas, un patio grande y una bodega.

Las oficinas, una esta destinada para el

gerente general, y la otra para la recepción; es -- decir donde trabaja la secretaria y se atiende a -- los clientes cuando estos acuden a la empresa.

El encargado de la bodega, como ya se mencionó, es el almacenista, y ahí es en donde se guarda todo el equipo de alquiler. El patio es el lugar en donde se cargan y descargan los camiones.

El equipo de alquiler con el que cuenta - la empresa es el siguiente:

12 Lonas plásticas de 10 X 5 mts.
10 Lonas plásticas de 10 X 10 mts.
7 Lonas plásticas de 10 X 15 mts.
10 Lonas plásticas de 10 X 20 mts.
20 Plafones de 10 X 5 mts.
20 Plafones de 10 X 10 mts.
20 Paredes de 10 X 3 mts.
10 Extensiones de lonas de 5 X 10 mts.
250 Estructuras
200 Tubos
150 Travesaños
200 Fundas para tubos de 10 mts.
100 Fundas para tubos de 1 mts.
300 Hojas de Triplay de 2.40 X 1.22 mts.
100 Lámparas
150 Calentadores

La empresa alquila los toldos de diferentes maneras; toldo sencillo, con paredes, con plafón, con candil, o con tarima, dependiendo de las necesidades de cada cliente.

Las medidas de los toldos, por lo general son de 5 x 10 mts., los más pequeños y de 10 x 20 mts. los más grandes; en algunas ocasiones se puede poner una extensión de lona para agrandar el área a cubrir, en virtud de que no se puede poner un toldo de 10 x 7 mts. por ejemplo, ya que las estructuras son o de 10 x 10 mts. o de 10 x 5 mts. y no es conveniente cortarlas.

El equipo de alquiler, aparte del necesario para instalar los toldos con los que cuenta la empresa es el siguiente:

- 50 Mesas tipo bar
- 50 Mesas de fibra de vidrio (redondas)
- 50 Mesas rectangulares de madera (tablones)
- 500 Sillas

En algunas ocasiones se alquila este tipo de equipo, pues el mayor movimiento de la empresa, es la instalación de toldos.

La empresa cuenta con tres camiones de 8 toneladas cada uno, para transportar el equipo.

La compañía tiene de 20 a 25 pedidos mensuales en promedio, aun cuando existen épocas en las que aumenta el número de pedidos.

En el tiempo en que tiene instalado gran parte del equipo en exposiciones, que por lo general son por períodos largos, el trabajo disminuye, ya que no tienen el material disponible para alquilar; en ocasiones, cuando hace falta algún tipo de material para completar un trabajo, se contratan los servicios de otras casas, para poder ofrecer un servicio completo al cliente.

2.3 PROBLEMATICA ACTUAL.

La empresa no tiene establecido un control sobre las actividades que realiza.

La principal problemática a la que se enfrenta es que no existe un control sobre las existencias del equipo de alquiler, éste se pierde con mucha facilidad, pues el almacenista no lleva un registro de que camión se llevó determinado equipo; esta falla facilita el que los trabajadores tomen el equipo fácilmente para su uso personal. También se ha dado el caso, que van a recoger el equipo de un lugar, y lo instalan en otro, por su cuenta, sin reportarlo a la empresa.

Otro de los grandes problemas, es que la cobranza no tiene un responsable directamente; por lo general, la realiza el gerente o el representante, éstos la depositan en el banco, y entregan a la secretaria la ficha de depósito, pero algunas veces, éstos no están correctamente identificados con el número de factura que se cobra; esto dificulta la labor de contabilización, y el control de clientes. Otro aspecto, dentro de la cobranza, es que se efectúan descuentos, y no queda registro de ellos, o dentro de los pagos de los clientes se --

encuentran las propinas a los trabajadores, el despacho de contabilidad desconoce el origen de estas partidas, por lo que la información que proporciona puede estar mal registrada.

La empresa no tiene segregación de funciones, pues una misma persona realiza varias actividades de una transacción, esto es que una sola persona lleva el control de los ingresos y de los egresos de la compañía, o el control de los trabajos que se realizan, y la disponibilidad del equipo de alquiler, lo cuál facilita que existan fraudes y desfalcos.

En los egresos de la empresa, tampoco existe un correcto sistema de control; no se cuenta con un fondo fijo de caja; el gerente le dá dinero a la secretaria con frecuencia, como lo vaya necesitando, sin ser una cantidad fija, élla elabora los reembolsos de los gastos menores dentro de la empresa.

Se observa que esta empresa tiene una gran problemática, en varios aspectos, los cuales se pueden ver solucionados con una implantación de un correcto sistema de control interno.

No se pretende elaborar un sistema muy - complejo, pues debido al tamaño y a la actividad de la empresa, no lo requiere, y sería sumamente costoso, y en vez de beneficiarla sería perjudicial, ya que se elevarían los gastos, por lo cual es conve--niente el implantar un sistema sencillo sin tener - la necesidad de contratar más personal, estructurando correctamente las funciones.

2.4 PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO

Esta empresa desde hace tiempo ha tendido a crecer, pero para hacerlo, primero necesita mejorar su organización y tener un control adecuado en todos los aspectos; ya que al crecer, aumentaría el personal, y sería más difícil que el gerente tuviera control sobre todas las actividades de la empresa.

Dentro de las perspectivas de crecimiento se pretende aumentar el servicio prestado, no sólo al alquiler de toldos, lonas, mesas y sillas, sino proporcionar el servicio completo con mantelería, vajillas, y posiblemente la contratación de meseros.

Estas perspectivas son a mediano plazo, - pues actualmente, debido a la situación por la que está atravesando el país, en cierto modo se está restringiendo cada vez más el cliente potencial de estos servicios, ya que la gente cada vez realiza - menos fiestas, en las cuáles requiere este tipo de servicios.

A pesar de que ha disminuido el nivel de trabajo, el panorama, se ve favorable, ya que aún -

cuando el número de gentes que requieren de este tipo de servicios, se ha reducido, es un círculo con mayor poder adquisitivo.

Existe una gran competencia dentro de esta actividad, por lo que si la empresa desea aumentar y cuidar a la clientela, requiere de ampliar y mejorar el servicio prestado.

Otra de las perspectivas, es el que la empresa diseñe y fabrique sus propios equipos de alquiler.

Para poder realizar estas perspectivas, requiere mejorar su organización e implantar un correcto sistema de control interno.

C A P I T U L O I I I

**CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO
POR RUBROS FINANCIEROS**

En el presente capítulo, se mencionan los aspectos fundamentales que debe contener un buen sistema de control interno en cada uno de los diferentes rubros financieros de la empresa, los cuáles se encuentran dentro de los boletines de la serie - "G" emitidos por la Comisión de Normas de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que se refieren a los procedimientos de auditoría de aplicación particular.

Estos puntos, son de caracter general, por lo que no forman parte del sistema de control interno, ya que éste debe ser específico para cada empresa en particular, según sean sus necesidades, su magnitud, y sus posibilidades; pero nos ayudan para poder implantar el más idoneo en cada caso.

También se hace referencia a los objetivos que se persiguen al implantar el control interno en cada área específica, así como algunos puntos en los que se debe basar el sistema.

Al establecer las características que debe contener el control interno por cada rubro, se pretende facilitar la implantación del sistema, sin entenderse por eso cada rubro tiene su control en forma independiente, ya que están interrelacionadas entre sí con varios puntos en común, en los cuales se complementan.

3.1 CAJA Y BANCOS

El manejo de efectivo en una empresa, es un aspecto de mucha importancia por los riesgos que tiene implícitos, los cuáles se ven atenuados con la implantación del control interno, especialmente con la separación clara de las funciones de custodia y manejo de valores de las de autorización de transacciones u operaciones relacionadas con valores y de las de registro contable.

Los principales aspectos que debe tener el control interno en este rubro son:

- A) Aprobación por parte de la administración de las firmas autorizadas para girar contra las cuentas bancarias.

Es responsabilidad de la administración la designación de las personas que están autorizadas para girar contra las cuentas bancarias de la compañía. En general, es deseable que existan firmas mancomunadas en la disposición de los fondos en bancos para que éste aspecto no dependa de una sola persona.

- B) Segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro de operaciones.

Las características de fácil apropiación y manipulación que tiene el efectivo hace indispensable que exista una adecuada separación de funciones que permita una supervisión constante y automática de los aspectos de autorización, custodia y registro de sus movimientos u operaciones.

Se deben distribuir los deberes de los empleados de modo tal que ninguno realice una operación completa desde el principio hasta el final. Por ejemplo: si un empleado recibe el efectivo, -- extiende recibos, prepara el depósito, y lo lleva al banco, es probable que existan varias oportunidades para que esta persona lleve a cabo un desfalco. Si se separan estas actividades entre varios empleados, se disminuye la probabilidad de que éste --- ocurra.

- C) Adecuada protección a la entidad mediante el afianzamiento de aquellos empleados que manejan fondos y valores.

Una protección adicional a los activos de una empresa la constituyen los seguros y fianzas que

los cubren contra posibles riesgos. En el caso del efectivo, esta protección es prácticamente indispensable en virtud de que su característica de fácil - disponibilidad, hace que los riesgos de sufrir pérdidas sean mayores. Es deseable que todo el personal que esté relacionado con el manejo de efectivo en una empresa, esté cubierto por una fianza.

Esta medida no elimina la necesidad de un control adecuado, pero complementa los procedimientos del sistema para mejorar la protección de los activos.

D) Controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo, endosos restrictivos.

La utilización de recibos prenumerados y las relaciones de cobranza permiten un control eficaz y estricto sobre las entradas de efectivo, -- además sirven de base para su registro contable y verificación posterior, ya que evitan que alguna de las operaciones no sean registradas adecuada y oportunamente. También es necesario llevar un control de los cheques endosados que se reciben dentro de la cobranza, para que en caso de existir algún pro-

blema en su cobro, se pueda averiguar la procedencia del mismo.

E) Depósito íntegro e inmediato de la cobranza

El depósito diario obliga a una contabilización adicional de los cobros y tiende a reducir - el monto del efectivo en caja en cualquier momento, lo cual disminuye el riesgo de un asalto. Otro beneficio, es que los desembolsos de la compañía no - se puedan hacer de los cobros, esto facilita la contabilización y evita posibles malos manejos del -- efectivo.

F) Autorización previa de las salidas de dinero, - expedición de cheques nominativos, firmas mancomunadas, pagos en efectivo hasta cierto límite, y documentación comprobatoria adecuada.

Se deben establecer controles sobre las - salidas de efectivo; estos van desde la autorización previa de las erogaciones hasta su adecuada comprobación incluyéndose tanto la expedición de cheques nominativos y el uso de firmas mancomunadas para - girar cheques, como el exigir que los pagos en --- efectivo se limiten a un cierto importe y exista - siempre documentación comprobatoria adecuada.

Algunos procedimientos para establecer este control son: Los cheques para pagos deben ser respaldados por una solicitud formal de cheque, originada y aprobada por personas autorizadas, éstos deben estar acompañados por documentación comprobatoria, tales como una factura, una orden de compra, un reporte de recepción y un reporte de recepción y un comprobante de autorización. La factura deberá ser sellada de pago para evitar pagos duplicados. Los cheques sólo deben ser firmados después de que se ha revisado la documentación de respaldo y se ha determinado que está correcta. Los cheques una vez firmado, no se deben regresar a las personas que originaron o autorizaron la solicitud, sino que deben ser enviados directamente a los beneficiarios. Las existencias de cheques en blanco deben ser controladas para disminuir la posibilidad de su uso sin autorización.

G) Arqueos sorpresivos de los fondos en poder de cajeros.

La verificación periódica y sorpresiva de los fondos en poder de cajeros constituye una medida importante de control interno y proporciona una seguridad razonable en cuanto al adecuado manejo de dichos fondos. Los arqueos deben ser -

efectuados por personas que no estén relacionadas con el manejo de efectivo o de los registros contables de caja y bancos, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

- H) Formulación de conciliaciones mensuales de cuentas bancarias e investigación y ajustes de las partidas de conciliación.

La elaboración de conciliaciones mensuales de las cuentas bancarias por personas ajenas a las encargadas del manejo de efectivo, constituye una medida que permite conocer que el manejo y registro de las operaciones han sido adecuadas y facilitan la determinación de partidas que por algún motivo no han sido reconocidas por la institución de crédito o bien por la propia empresa, mismas que deben ser ajustadas previa investigación, aclaración y autorización.

- I) Creación de un fondo fijo de caja chica.

Como regla general, todas las entradas a caja se depositan en bancos y las salidas y desembolsos se hacen por medio de cheques nominativos, por lo que es necesario crear un fondo fijo de caja chica, para pagos menores que no

excedan al importe establecido como máximo por la empresa. Cuando el fondo fijo está por agotarse se suman los comprobantes pagados, por cuyo monto se expide cheque nominativo a nombre del encargado de manejar el fondo, efectuándose así el reembolso de la caja chica.

El C.P. Abraham Perdomo Moreno, en su libro "Fundamentos de Control Interno" define a los principales objetivos de establecer un sistema de control interno dentro del rubro de caja y bancos como sigue:

1. Prevenir fraudes de caja y bancos.
2. Descubrir robos y malversaciones de caja y bancos.
3. Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de caja y bancos.
4. Localizar errores de caja y bancos.
5. Proteger y salvaguardar el efectivo en caja y bancos.
6. Promover la eficiencia del personal de caja y bancos.
7. Detectar desperdicios y filtraciones de caja y bancos.

Las bases que debe tener el sistema en este rubro, se enfoca principalmente en las entradas, salidas y existencias de efectivo:

ENTRADAS:

1. Control para cada origen de entradas de caja y bancos.
2. Depósito íntegro en instituciones de crédito de todas las entradas de caja.

SALIDAS:

1. Creación de un fondo fijo de caja chica.
2. Pagos por medio de cheques nominativos.

EXISTENCIAS:

1. Conciliación periódica de cuentas de cheques
2. Cortes y arqueos de caja, periódicos y de sorpresa.
3. Afianzamiento del personal de caja.

3.2 CUENTAS POR COBRAR

Para lograr una efectividad de control interno, deberán tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- A) Segregación adecuada de las funciones de: -- otorgamiento de crédito, entrega de mercan-- cías, facturación registro contable, custo-- dia y cobro de los documentos que amparen - los adeudos.

La segregación de funciones evita que un departamento o persona, controle varias de las fases de una transacción o los registros conta-- bles relativos a sus propias funciones. La segre gación también propicia una vigilancia permanente entre los departamentos o personas involucradas en una misma operación.

A una persona encargada de llevar los detalles de las cuentas por cobrar no se le debe asignar ninguna tarea relacionada con cobros, - cancelaciones de cuentas malas, emisión de notas de crédito, inventarios o facturación, puesto - que al combinarse estos trabajos, pueden permi-- tir la ocultación de desfalcos de efectivo o de

inventarios, así como créditos no autorizados a ciertas cuentas por cobrar.

B) Facturación oportuna de todas las ventas.

Con el objeto de registrar oportunamente los derechos originados por las ventas, deben de existir políticas definidas para documentarlos adecuadamente y generar las cuentas por cobrar relativas, dentro del período contable correspondiente.

C) Control adecuado de entregas, facturación, cobro o créditos concedidos al deudor mediante el uso de formas prenumeradas.

La existencia de formas prenumeradas permite controlar y comprobar, en un momento dado, la secuencia y corrección de las transacciones, así como su registro contable.

D) Autorización del crédito, precios, condiciones de la venta y reducciones de los adeudos.

Los procedimientos establecidos deberán prever que en cada etapa del flujo por las cuales van pasando las transacciones, éstas quedan formalmente autorizadas y registradas, responsabilizando al elemento humano por la operación ejecutada.

Deben existir procedimientos formales para la aprobación de cancelaciones de cuentas - malas, devoluciones de ventas, emisión de notas de crédito, o cualquier operación que disminuya las cuentas por cobrar, pues cualquier método de acreditar dichas cuentas sin la debida autorización puede ser utilizado para llevar a cabo un - desfalco u ocultarlo.

E) Comprobación interna, independiente de:

1. Operaciones aritméticas de las facturas y notas de crédito.
2. Cargos y créditos oportunos al deudor. - El sistema de control interno debe prever que personas independientes de aquellas que elaboran estos documentos y las que manejan los registros contables, verifiquen que las operaciones fueron efectuadas correctamente y de acuerdo a las políticas de la empresa.
3. Comprobación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente. Para asegurar se de la corrección de la cifra total de las diferentes cuentas que integran el -

rubro de cuentas por cobrar, es necesario verificar que la suma de los registros auxiliares coincida con el saldo de la cuenta de mayor.

- F) Confirmación periódica por escrito de los saldos por cobrar.

El envío periódico de estados de cuenta a los clientes y deudores ayuda a verificar la corrección de los saldos. Este procedimiento deberá efectuarse por persona independiente a la que maneja los registros contables y participa en las labores de cobranza.

- G) Inspección física, periódica y sorpresiva de los documentos que amparen las partidas pendientes de cobro de cada adeudo.

La inspección periódica de los elementos de cobro constituye una medida de control importante y deseable y proporciona una seguridad adicional en cuanto al adecuado manejo de las cuentas por cobrar. Las personas que practiquen los arqueos deben ser ajenas al manejo de cuentas por cobrar o de los registros contables de caja y bancos o inventarios.

H) Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranzas, principalmente con - base en información sobre la antigüedad de - saldos.

Deben existir controles adecuados que permitan ejercer una supervisión constante de la cobranza dentro de los plazos establecidos y -- para ello es conveniente la preparación periódica de las relaciones de saldos que integran la - cartera analizada por antigüedad.

I) Evaluación de las posibilidades de cobro y - ajuste a la estimación correspondiente.

Para la presentación adecuada del renglón de cuentas por cobrar en los estados financieros, es necesario que se haga, por parte de - la empresa, una evaluación de las posibilidades de cobro de la cartera. De esta evaluación se - derivará en su caso, un ajuste a la estimación - de cuentas incobrables.

Los principales objetivos del sistema de control interno dentro de las cuentas por cobrar son:

1. Prevenir fraudes dentro de la cobranza.

2. Localizar errores administrativos y contables.
3. Obtener información segura, oportuna y confiable de las cuentas y documentos por cobrar.
4. Promover la eficiencia del personal de cobranzas.

El sistema de control interno en el rubro de cuentas por cobrar se basa en:

1. Cobro de las facturas.
2. Registro adecuado en la contabilidad.
3. Control de los ajustes en las cuentas por cobrar, (ejemplo los descuentos).

Al considerar los puntos mencionados se puede obtener un correcto sistema de control interno. Hay que tener en cuenta que este rubro va ligado al sistema de caja y bancos y al de ingresos, ya que este último es el que genera las cuentas por cobrar, y éstas al cobrarse se convierten en efectivo, que debe de entrar en la empresa.

3.3 INVENTARIOS

Los principales aspectos que debe tener un sistema de control interno en el rubro de inventarios es:

- A) Segregación adecuada de las funciones de -- autorización, custodia y registro en la adquisición, recepción, almacenaje y embarque de existencias.

Es recomendable que los deberes de los empleados estén separados, de tal manera que las personas que controlan los inventarios, no estén también a cargo de facturar las ventas o registrar las compras.

La segregación evita que un departamento o persona controle todas las fases de una transacción o controle los registros contables relativos a sus propias funciones, la segregación - también propicia una vigilancia permanente entre los departamentos o personas involucradas en una misma transacción.

- B) Registro oportuno de todo lo que se recibe - y del pasivo correspondiente.

El registro oportuno de todo lo que se recibe tiene como objeto asegurar que se están registrando todas las obligaciones que se derivan de la adquisición de inventarios dentro del período correspondiente y a la vez que la información contable coincida con las existencias físicas.

- C) Control de que todo lo que se embarca se registra y se factura oportunamente en el período que corresponda.

El establecimiento de controles prenumerados permite la captación oportuna, en registros contables, de los movimientos y operaciones correspondientes a este rubro, y sus movimientos correlativos con otras cuentas.

El sistema debe ser diseñado de modo que el flujo de información contable sea paralelo al flujo físico del inventario. No se deben embarcar mercancías del inventario sino hasta que las ventas estén aprobadas y el embarque autorizado. Las facturas de compras no deben ser registradas o aprobadas para pago sino hasta que se determine que los informes de recepción concuerden con los artículos facturados.

- D) Custodia física adecuada de los inventarios.

Deberá existir custodia física y acceso restringido a zonas de almacenaje, producción y embarques, con el propósito de establecer e identificar claramente la responsabilidad del personal involucrado en el manejo físico de estos bienes.

- E) Planeación, y toma periódica de los inventarios físicos, su recopilación, valuación y comparación con libros, y la investigación y ajuste de las diferencias resultantes.

Por la naturaleza de estos bienes susceptibles de mermas, deterioros y faltantes, periódicamente deberá planearse adecuadamente y llevarse a cabo un conteo de los inventarios para constatar su existencia; como consecuencia será necesario hacer comparaciones contra los auxiliares respectivos, realizar las investigaciones en caso de surgir diferencias substanciales y por último registrar los ajustes correspondientes.

- F) Registros adecuados para el control de las existencias, tanto en almacenes de la empresa como de terceros.

El mantenimiento de registros de auxiliares de las existencias, proporcionan un control -

permanente y la verificación, mediante recuentos físicos, permite conocer los faltantes.

- G) Registros adecuados para el control de las existencias de terceros en el almacén de la empresa.

Quando existen mercancías recibidas en consignación o en custodia, se hacen necesario controles que capten oportunamente sus entradas y salidas a los almacenes con el propósito de -- distinguirlas de las propias.

- H) Comparación periódica de la suma de los auxiliares con el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.

Con el propósito de asegurar la corrección de la cifra total de los inventarios, es necesario verificar la igualdad entre el saldo de la cuenta de mayor y la suma de registros -- auxiliares.

- I) Comprobación interna, independiente, de la corrección de los inventarios periódicos y finales.

Para que exista confianza en el control

de los inventarios, es conveniente establecer, - que personal independiente a quien custodia, registra o tiene acceso a los almacenes lleva a -- cabo comprobaciones de que los conteos periódicos desde su planeación hasta el ajuste a registros contables han sido efectuados convenientemente.

J) Fijación de máximos y mínimos para el control de existencias.

Una adecuada política al respecto, evita situaciones de inversión en exceso o defecto en los almacenes.

K) Procedimientos para determinar la posible - existencia de inventarios excesivos, dañados obsoletos y de lento movimiento, así como - ajuste de las estimaciones correspondientes.

En atención que los inventarios excesivos, dañados, obsoletos y de lento movimiento - pueden generarse en el proceso de las operaciones de la empresa, deben existir procedimientos permanentes para captar e informar de las existencias de esta naturaleza, las cuales, previos los estudios correspondientes, tendrán que sujetarse a correcciones en su valuación mediante - estimaciones o cancelaciones.

- L) Adecuada protección a la entidad mediante el aseguramiento de los inventarios y el afianzamiento del personal que los maneja.

Un plan de seguros adecuados a las -- necesidades del negocio es un complemento imprescindible del control interno desde el punto de - vista de la protección de sus propiedades. Las - fianzas de fidelidad, además de permitir recuperar pérdidas, representan un freno psicológico - de actos en contra de los bienes de la empresa.

Los principales objetivos en el sistema de control interno en los inventarios, los describe el C.P. Abraham Perdomo Moreno como sigue:

1. Prevenir fraudes de inventarios.
2. Descubrir robos y substracciones de inventarios.
3. Obtener información administrativa, contable y financiera, confiable de inventarios.
4. Valorar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador.
5. Proteger y salvaguardar los inventarios.
6. Promover la eficiencia del personal de - almacén de inventarios.

7. Detectar desperdicios y filtraciones de inventarios.

Los sistemas de control interno de inventarios se pueden basar principalmente en tres puntos:

1. Control contable de inventarios.
2. Autorización de compras, producción y - ventas de inventarios.
3. Inventarios físicos periódicos.

Las entradas al almacén son originadas por las compras y las salidas por las ventas.

Para el control de las ventas se requiere:

1. Pedido de compra al proveedor.
2. Orden de compra.
3. Recepción de unidades por el almacenista.
4. Nota de entrada al almacén.
5. Nota de remisión al proveedor.
6. Factura del proveedor.
7. Registro de compras.

Para el control de ventas se requiere:

1. Pedido del cliente.
2. Orden de entrega o de embarque.
3. Nota de remisión o de venta.
4. Factura de venta.
5. Registro de venta.

Todas las operaciones deberán sujetarse a rutinas que aseguren la integridad y calidad del inventario, de tal forma que las operaciones estarán autorizadas desde su origen por funcionarios y empleados designados para ello.

3.4 ACTIVOS FIJOS

El control interno en este rubro deberá registrarse por los siguientes aspectos:

- A) Aprobación por parte de la administración - para adquirir, vender, retirar, destruir o - gravar activos.

Debe existir una autorización para efectuar una inversión, venta o retiro, de esta clase de activos. Esta autorización requiere de un estudio previo o un plan general dentro de la empresa para determinar si la compañía necesita hacer el desembolso, o venta. La decisión o autorización - deberá emanar del órgano de administración adecuado.

- B) Segregación adecuada de las funciones de adquisición, venta, custodia y registro.

La segregación de funciones evita que un departamento o persona controle varias fases de - una transacción, o controle los registros contables relativos a sus propias funciones.

- C) Que existan procedimientos para comprobar que se hayan recibido y registrado adecuadamente los bienes adquiridos.

Una vez aprobada la compra de los activos, es necesario que los procedimientos establecidos aseguren que se hayan recibido del proveedor seleccionado, que coincidan con las especificaciones aprobadas, que se adquieran de acuerdo con lo presupuestado, y que los registros contables reflejen adecuadamente los bienes adquiridos de acuerdo con sus características generales.

- D) Existencia de reglas distinguir las adiciones de aquellos gastos por conservación y reparaciones.

Uno de los problemas relacionados con el registro de los activos fijos radica en distinguir las inversiones de los gastos de mantenimiento. Para evitar confuciones es necesario establecer políticas definidas por la dirección o la gerencia y de preferencia constar por escrito.

- E) Revisión periódica de las construcciones e - instalaciones en proceso para registrar oportunamente las terminadas.

Con objeto de registrar en su oportu-
nidad las partidas que representan unidades termi-
nadas, debe establecerse un sistema que permita -
conocer cuándo se terminan las obras, a fin de -
iniciar los cargos a resultados de las deprecia-
ciones y amortizaciones.

- F) Comprobación periódica de la existencia y con-
diciones físicas de los bienes registrados.

Deben efectuarse inspecciones físicas -
de los bienes, en forma rotativa, con la finalidad
de comprobar su existencia y buenas condiciones -
de uso. Las excepciones deberán ser motivo de in-
vestigación y ajuste en la contabilidad.

- G) Información automática al departamento de con-
tabilidad de las unidades dadas de baja.

La compañía debe tener definidos los -
procedimientos necesarios para informar al departa-
mento de contabilidad de los activos destruidos
o retirados, para asegurar el registro oportuno -
de estas bajas.

- H) Registro de activos en cuentas que represen-
ten grupos homogéneos, en atención a su natu-
raleza y tasa de depreciación.

Esta agrupación tiene por objeto facilitar el cálculo de la depreciación y mantener registros contables representativos de las diversas clases de bienes para fines de presentación en los estados financieros de la empresa.

- I) Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.

Con el propósito de asegurar la corrección de la cifra total de este rubro, es necesario verificar la igualdad entre el saldo de la cuenta de mayor y la suma de registros auxiliares.

- J) Existencia de registros individuales que permitan la identificación y localización de los bienes.

Es necesario el mantener control de los activos fijos mediante registros individuales que den a conocer su código de identificación, su descripción, su costo, su localización, la fecha de adquisición o construcción y la tasa de depreciación.

En estos registros es conveniente anotar anualmente la depreciación tanto para fines conta-

bles, como fiscales, para tener un control del -
valor contable neto de cada activo.

K) Adecuada protección de los bienes de la empresa, incluyendo su aseguramiento.

Este es uno de los objetivos fundamentales del control interno y se logra por medio de -
la implantación de sistemas preventivos y de vigilancia para evitar pérdidas por siniestros, o bien por descuidos o fraudes, y requieran la contratación adecuada de pólizas de seguro con la asesoraría de peritos calificados.

Los principales objetivos del sistema -
de control interno para los activos fijos son:

1. La salvaguarda de los activos fijos.
2. Cuidar su correcto registro contable.
3. Cuidar la existencia de los activos.
4. Que su utilización sea para lo que fueron adquiridos.

3.5 PASIVOS

Los principales aspectos en los que se debe basar el sistema de control interno dentro de este rubro son:

- A) Segregación adecuada de las funciones de autorización, compra, recepción, inspección y verificación de documentación, registro y pago.

La segregación de funciones como ya se ha mencionado anteriormente, evita que una persona controle varias fases de una transacción, y -- además establece un sistema de vigilancia permanente .

- B) Comunicación oportuna de contratos o acuerdos al departamento correspondiente.

Esto es con el objeto de evitar la falta de conocimiento de las obligaciones a cargo de la empresa y de su registro en la contabilidad.

- C) Autorización a diferentes niveles, para con-- traer pasivos, gravar activos y otorgar garan-- tías.

Los procedimientos establecidos deberán permitir que en cada etapa del flujo, por las cuales las transacciones van pasando, éstas quedan - autorizadas y registradas, responsabilizando al - elemento humano por la operación ejecutada.

- D) Comparación periódica de la suma de los auxiliares de cuentas colectivas, contra las cuentas de control.

Con el propósito de asegurar la corrección de la cifra total de los diferentes pasivos, es necesario verificar la igualdad entre el saldo de la cuenta mayor, y la suma de los registros - auxiliares.

- E) Evaluación de la suficiencia de las estimaciones para cubrir las obligaciones legales y - contractuales.

Sólo con la evaluación periódica de la suficiencia en las estimaciones, se podrán tener registrados convenientemente los pasivos, y por - consecuencia, los resultados de la empresa estarán adecuadamente determinados.

- F) Comparación de la orden de compra, factura e informe de recepción antes de anotar cualquier

cuenta por pagar en los registros contables.

Este procedimiento ayuda a que se asegure que un pasivo sea una obligación válida de la compañía, que su contratación haya sido autorizada de manera conveniente, y que los bienes y servicios que dieron a la obligación fueron recibidos.

- G) Sistemas de cuentas por pagar con referencia a la fecha de pago adecuada.

Este tipo de sistema ayuda a asegurar - que no se paguen tarde los pasivos, y provoquen - por consiguiente la pérdida de descuentos y posiblemente un deterioro en la clasificación de crédito de la empresa, o que sean pagados con anticipación, con lo que se frustra la utilización óptima del efectivo.

- H) Todas las facturas deben ser marcadas, perforadas o canceladas de algún modo al momento - del pago, para evitar que se paguen más de -- una vez.
- I) Utilización de un sistema para controlar las devoluciones de compras y las reclamaciones - contra los proveedores.

3.6 INGRESOS

El control interno en este rubro se debe basar en los siguientes puntos:

- A) Segregación adecuada de las funciones de pedidos de clientes, crédito, embarques, facturación, cobranza, recepción de devoluciones y contabilización.

- B) Existencia de informes prenumerados de las mercancías embarcadas y recibidas por devoluciones de los clientes como base de su correcta contabilización.

La existencia de formas prenumeradas permite controlar que todas las ventas realizadas y las devoluciones recibidas han sido registradas adecuada y oportunamente y que se están contabilizando conjuntamente todas las operaciones a que da origen una venta, como son: el cargo a clientes por el servicio prestado, y el registro del ingreso.

- C) Autorización y documentación de los ingresos a crédito de los precios y de las bonificaciones.

Las transacciones relativas a este rubro deberán realizarse de acuerdo a los criterios establecidos por la gerencia y considerando aspectos tales como:

1. El precio, las condiciones de pago, descuentos y bonificaciones concedidas deberán basarse en listas de precios, plazos de crédito establecidos, listas de descuentos por clientes, las cuales deberán estar autorizadas previamente por funcionario responsable.

2. Cualquier operación dentro de este rubro deberá ser registrado con base en documentos comprobatorios emitidos con la autorización correspondiente.

D) Comprobación aritmética de las facturas y notas de crédito.

La comprobación aritmética de la corrección de las facturas y notas de crédito permite a la empresa cerciorarse que las acumulaciones de cifras fueron adecuadamente registradas.

E) Existencia de información analítica de los ingresos por zonas y tipo de servicios.

La existencia de esta información ayuda a controlar que las transacciones relativas al rubro, se efectúen de acuerdo a los criterios establecidos por la gerencia así como obtener información básica para controlar las operaciones en esa área.

Los principales objetivos del control interno referente a los ingresos son:

1. Que los ingresos registrados sean exactos.
2. Que no existan ingresos sin registrar.
3. Que todas las transacciones de ingresos cuenten con la autorización necesaria.

3.7 GASTOS DE OPERACION

El sistema de control interno en el rubro de gastos de operación deberá dirigirse principalmente a los siguientes aspectos:

- A) Existencia de un catálogo de cuentas para clasificar adecuadamente los gastos de operación.

Al existir un correcto catálogo de cuentas, se facilita la contabilización de los gastos, y se puede ejercer un mayor control de los mismos.

- B) Revisión sistemática de las operaciones que afectan las cuentas de gastos de operación, tales como egresos, compras y cuentas por pagar nóminas, inventarios y otros.

- C) Autorización y aprobación de los gastos.

Deben existir procedimientos que aseguren que todos los gastos son adecuadamente autorizados y aprobados para su pago, así como que todos los bienes o servicios respectivos fueron recibidos en realidad.

3.8 REMUNERACIONES AL PERSONAL

El sistema de control interno principalmente debe contener los siguientes aspectos:

- A) Autorización de la contratación del personal y aprobación de las remuneraciones por parte de la administración.

Es responsabilidad de la administración, el designar a los funcionarios autorizados para la contratación del personal, aprobación de sus remuneraciones y modificaciones de las mismas. Una buena medida es el mantener expedientes individuales que contengan solicitud de empleo, autorización de la contratación aviso de modificaciones de salarios aviso de inscripción y baja ante las autoridades correspondientes.

- B) Segregación de funciones, con relación a registro de tiempo, preparación, aprobación, revisión, pago y registro contable de remuneración al personal.

- C) Adecuada protección a la entidad mediante el afianzamiento de aquellos empleados que intervienen en la preparación y pago de remuneración.

nes al personal, así como medidas de seguridad y contratación de seguros para el manejo del - efectivo.

- D) Existencia de un sistema de información que - permita conocer las bases para calcular las remuneraciones al personal y sus deducciones.

Es indispensable que se mantengan registros que permitan corroborar las bases de las remuneraciones en cuanto a: tiempo trabajado, tiempo - extra, autorización de los cambios de salarios, - cálculo de vacaciones.

- E) Adecuada distribución contable.

Debe existir un sistema que permita una correcta distribución contable de las remuneraciones al personal con objeto de reflejar adecuadamente en sus estados financieros, los gastos de operación, así como las partidas capitalizadas.

C A P I T U L O I V

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

En los capítulos I Y III se ha hablado del control interno en general, su definición, sus elementos y sus características en cada rubro financiero, entre otros aspectos; como ya se ha mencionado, cada negocio necesita un sistema de control interno diferente, de acuerdo a su magnitud y a sus necesidades, por lo que en este capítulo se diseña un -- caso práctico enfocado a una pequeña empresa de servicios específicos, la cual se describió en el capítulo II.

La empresa a la cual se ha hecho mención se dedica al alquiler de toldos modulares, lonas, - mesas y sillas para fiestas y banquetes. Debido a - que no tiene un sistema de control interno, se ha - enfrentado a algunas dificultades como la pérdida - de equipo de alquiler y descontrol en las cobranzas.

La compañía tiene perspectivas de creci-- miento, busca el poder proporcionar un servicio - completo para las fiestas, así como el diseñar su - propio equipo de alquiler.

Debido a la magnitud de la empresa, el - control interno que se propone es sencillo, pues al elaborarlo más complejo, aumentaría el costo considerablemente, ya que se tendría que contratar un mayor número de personal para poderlo llevar a cabo.

Al implantar el sistema, se pretende superar los aspectos deficientes que existen y así mejorar la eficiencia en el servicio.

Al mejorar el servicio, aumenta el número de clientes, lo cual permitirá el crecimiento de la empresa.

El negocio cuenta con los servicios de un despacho de contabilidad independiente, el cual se encarga de realizar la labor de registro contable, y la situación fiscal de la misma.

El sistema de control interno que se propone en el presente capítulo se divide en cada uno de los rubros financieros con los que cuenta la empresa, tratando de que cumpla todos los objetivos del control interno como son:

1. La protección de los activos.
2. La promoción de la eficiencia en las operaciones del negocio.
3. La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
4. Que las operaciones se adhieran a las políticas establecidas.

4.1 CAJA Y BANCOS

El rubro de caja y bancos se refiere a todo el efectivo con el que cuenta la empresa, tanto el dinero que se encuentra en caja como en cuentas bancarias de cheques.

Para establecer el control interno de las operaciones relacionadas con el efectivo de la empresa, ya se vió en capítulos anteriores que debe dividirse en tres aspectos: entradas, salidas y exigencias. Los principales puntos que se proponen son los siguientes:

1. Entradas.

- 1.1 Relación de cobranzas.
- 1.2 Depósito inmediato.
- 1.3 Referencia en las fichas de depósitos.
- 1.4 Relación de depósitos.
- 1.5 Registro contable de las entradas.

2. Salidas.

- 2.1 Creación de fondo fijo de caja chica.
- 2.2 Sello de "pagado" en los comprobantes.
- 2.3 Cheques nominativos.
- 2.4 Autorización y firma de cheques.
- 2.5 Firma de recibido en las pólizas cheques.

- 2.6 Documentación comprobatoria.
- 2.7 Registro contable de las salidas de efectivo.

3. Existencias.

- 3.1 Conciliaciones bancarias mensuales.
- 3.2 Arqueo sorpresivos.

A continuación se explica el procedimiento que se sugiere seguir para cumplir cada uno de los puntos mencionados.

1. Entradas:

La mayoría de las entradas de efectivo se derivan de la cobranza de las facturas, la cual es efectuada generalmente por el representante o por el gerente. Otras fuentes de ingreso de efectivo, son el pago de adeudos de los empleados, así como los préstamos que el gerente realiza a la empresa.

En algunos casos, existen diferencias entre el importe del depósito y el de la factura, debido a que en el primero se incluye la propina a los trabajadores, lo cual si no se especifica, crea confusión y diferencias en los registros contables.

1.1 Relación de cobranzas.

La secretaria debe llevar una relación de cobranzas en la cual se haga referencia de quién es el encargado de efectuar el cobro, el monto del mismo, fecha, nombre del cliente y número de factura. En el anexo 1.1 se muestra un formato para esta relación. Se hará con tres copias, una para la secretaria, la segunda para el gerente y la tercera para el representante.

1.2 Depósito inmediato.

Una vez que el representante o el gerente efectúan los cobros, los deben depositar inmediatamente en la cuenta bancaria de la empresa; a más - tardar al siguiente día hábil.

1.3 Referencia en las fichas de depósitos .

Se propone que en la ficha de depósito se anote la referencia de qué factura o facturas son - las que ampara el documento, y en caso de que el depósito sea por otro concepto, éste se especifique, igual que si dentro del mismo se encuentran incluidas propinas.

1.4 Relación de depósitos.

Los depósitos le seran entregados a la - secretaria quien deberá elaborar una relación con - los siguientes conceptos: fecha del depósito, importe parcial por cada concepto y el total del documen

to. Esta relación se hará mensualmente con tres - copias, una para la secretaria, la segunda para el gerente, y la tercera para el despacho de contabilidad. En el anexo 1.2 se encuentra el formato para esta relación.

1.5 Registro contable de las entradas.

El despacho de contabilidad será el encargado de hacer la aplicación contable correspondiente de los depósitos del mes, con la ayuda de la relación de depósitos, y en caso de existir alguna diferencia se procederá a su aclaración.

2. Salidas:

Las salidas de efectivo generalmente son por pago de servicios o artículos necesarios para - el funcionamiento de la empresa; también pueden ser por pago de préstamos concedidos al negocio o préstamos otorgados a los empleados.

2.1 Creación del fondo fijo de caja chica.

Es necesario crear un fondo fijo de caja chica, para pagos menores que no excedan al importe establecido como máximo por la empresa. Se cuenta con convenios con una tlapalería y una gasolinería, por lo que los gastos que se cubrirán con el fondo

fijo, son pocos, ya que por lo general serían gastos menores de papelería o de mantenimiento de oficina.

Se sugiere que el monto máximo de los gastos a pagar por el fondo sean de \$ 15,000.00 y el importe del mismo \$ 100,000.00. La caja chica estará a cargo de la secretaria, quién vigilará que se lleve a cabo el reembolso cada 15 días, o si el fondo llega a un tope de \$ 30,000.00; el reembolso se realizará por medio de cheque nominativo, a nombre de la encargada.

2.2 Sello de "pagado" en los comprobantes.

Los comprobantes de los cheques, se le pasan al gerente para firma, quien revisará que no contengan el sello de "pagado", pues la secretaria después de tener el cheque firmado, será quien deba ponerlo, y el despacho de contabilidad verificará que todos los comprobantes estén sellados; esto se hace con el fin de evitar que alguna factura se pague doble. Se deberá poner especial cuidado en los reembolsos, debido a que son varios comprobantes, existe mayor posibilidad de que alguno de ellos, sea considerado dos veces.

2.3 Cheques nominativos.

Los cheques deberán ser nominativos, y por

el importe de la o las facturas, que se van a pagar; en caso de que sea un anticipo, se hará la aclaración correspondiente; y se anexará el comprobante respectivo en cualquier caso.

2.4 Autorización y firma de cheques.

El control de la chequera será llevado por la secretaria, quién elaborará los cheques y las pólizas correspondientes; los entregará al gerente para que éste los autorice y los firme.

2.5 Firma de recibido en las pólizas cheque.

Al entregar el cheque al beneficiario, éste firmará la póliza de "recibido".

2.6 Documentación comprobatoria.

A las pólizas cheque se deberá anexar la factura original o el comprobante respectivo, con el sello de "pagado".

2.7 Registro contable de las salidas de efectivo.

El despacho de contabilidad, registrará los movimientos contables necesarios por cada póliza, y cuidará que cada una de ellas tenga su comprobante sellado, verificando el número consecutivo de los cheques. En caso de existir algún cheque o --

comprobante faltante, informará de inmediato a la -
secretaria o al gerente, para aclarar el motivo por
el cual falta el documento.

3. Existencias:

Para tener un control de las existencias
de efectivo, se requiere dividir el efectivo en el
que está físicamente en la empresa, y el depositado
en las cuentas de cheques en los bancos.

3.1 Conciliaciones bancarias mensuales.

Para controlar las existencias de efecti-
vo, en lo que se refiere a las cuentas de cheques,
se requiere efectuar conciliaciones bancarias men--
suales, con el fin de detectar partidas que no --
estén registradas en la contabilidad, y verificar -
que las partidas consideradas contablemente estén -
correctas y consideradas por el banco. Dichas con-
ciliaciones las elaborará el despacho de contabili-
dad. La secretaria deberá verificar su saldo de che-
quera con los estados de cuenta mensuales.

3.2 Arqueos sorpresivos.

Como medida de control, para el efectivo.
que se encuentra en la empresa, se sugiere la reali-
zación de arqueos sorpresivos, ya sea por parte del
gerente, o por personal del despacho de contabili--
dad.

ANEXO: 1.1

ORSAMA RENTA, S.A RELACION DE COBRANZA					
NOMBRE DEL CLIENTE	NUNERO FACTURA	FECHA COBRO	NOMBRE DEL RESPONSABLE	IMPORTE DEL PAGO	OBSEVACIONES

4.2 CUENTAS POR COBRAR

El rubro de cuentas por cobrar se refiere a los derechos que tiene la empresa de recibir efectivo u otra clase de bienes o servicios que se encuentran pendientes de liquidar; es decir, las cuentas que aún no están cobradas en un momento dado, - ya sea que estén amparadas por documentos o no.

Para tener un control interno de las cuentas por cobrar debe haber una coordinación tanto con el sistema de caja y bancos, como con el de ingresos ya que las cuentas por cobrar, generan efectivo, y en su mayoría son creadas por los ingresos. Otras fuentes de cuentas por cobrar pueden ser los préstamos otorgados por la empresa.

Debido al tipo de servicio que presta la compañía, el sistema de cobranza es muy sencillo, ya que generalmente no se realizan cobros a crédito, - las facturas se cobran en el momento en que se termina la prestación del servicio, y su cobranza es - función del gerente o del representante.

Los principales puntos del control interno en lo referente a las cuentas por cobrar son:

1. Relación de facturas.
2. Relación de cobranza.
3. Notas de crédito debidamente autorizadas.
4. Verificación aritmética de los documentos.
5. Control de cuentas por cobrar no generadas por facturas.
6. Verificación de los auxiliares contra las cuentas de mayor correspondientes.

En seguida se explica el procedimiento - que se sugiere seguir para el control interno en -- este rubro.

1. Relación de facturas.

La secretaria llevará el control de las - facturas pagadas y las pendientes de cobro; para - facilitar esto, se propone en el anexo 2.1 el forma to para la relación de facturas; éste deberá hacerse por triplicado, la primera copia para la secreta ria, la segunda para el gerente, y la tercera para contabilidad; se hará con cortes mensuales, y con-- tendrá los siguientes datos: número de factura, que deberá ser consecutivo, nombre del cliente, importe de la factura, impuesto al valor agregado, total a pagar, fecha y monto del pago, y por último, una -

columna para observaciones. En caso de existir - nota de crédito, se anotará en la columna de observaciones con el monto respectivo desglosando el -- impuesto al valor agregado, y se deberá checar que el importe pagado, corresponda al importe total de la factura, menos la nota de crédito correspondiente. De igual forma, en caso de que la factura no - se liquide totalmente, o existan anticipos, se anotará en la columna de observaciones, tanto el importe como la fecha de pago, las cantidades y fechas - por las que fueron realizados cada uno.

2. Relación de cobranza.

Con la relación de facturas, la secreta-- ria se puede auxiliar para realizar la relación de cobranza descrita en el sistema de caja y bancos, - esta relación sirve para tener un control de quién es el responsable de cada cobro, y las facturas que se encuentren pendientes de liquidar.

3. Notas de crédito, debidamente autorizadas.

Cuando se otorga algún descuento, se deberá realizar la nota de crédito correspondiente, la cuál deberá estar autorizada por el gerente, y se - harán las anotaciones necesarias, tanto en la misma factura como en la relación. Estas tendrán que es- tar foliadas, y se deberá cuidar el consecutivo de las mismas.

4. Verificación aritmética de los documentos.

El despacho de contabilidad, se encargará de verificar aritméticamente tanto las facturas - como las notas de crédito, el cálculo correcto del impuesto al valor agregado, y la suma correcta del total de la factura.

5. Control de cuentas por cobrar no generadas por facturas.

El despacho de contabilidad, llevará este control. Estas cuentas pueden ser originadas principalmente por préstamos al personal de la empresa, y su saldo, se le informará mensualmente al gerente.

6. Verificación de los auxiliares contra las cuentas de mayor correspondiente.

El despacho de contabilidad llevará los - auxiliares de todas las cuentas por cobrar, y hará una comparación periódica contra el saldo de las -- cuentas de mayor correspondientes.

ANEXO: 2.1

ORSAMA RENTA, S.A.
RELACION DE FACTURAS

NUMERO FACTURA	NOMBRE CLIENTE	IMPORTE	I.V.A.	TOTAL	FECHA PAGO	IMPORTE PAGO	OBSERVACIONES

4.3 INVENTARIOS

Aún cuando en la empresa no existen inventarios, el equipo de alquiler, para efectos de control interno se consideran las medidas de este rubro.

Actualmente la empresa cuenta con sólo un almacén de equipo de alquiler, pero tomando en cuenta las perspectivas de crecimiento, de diseñar y producir su propio equipo, se deberá crear otro almacén, el de materia prima.

Los principales puntos que se sugieren para el diseño del control interno son los siguientes:

1. Control de existencias.
2. Orden de servicio.
3. Orden de producción o maquila.
4. Control diario de entradas y salidas de almacén.

A continuación se explicará cada uno de estos procedimientos.

1. Control de existencias.

Para controlar tanto la existencia del - equipo de alquiler como la materia prima para la -- producción del equipo nuevo, se sugiere el formato del anexo 3.1 por cada tipo de artículo, en el cuál se anotará el tipo de artículo, la clave, el número de la tarjeta, y la referencia del equipo de trabajo que será, el de instaladores o el de producción; en esta tarjeta se anotará la fecha, tanto de las - entradas como de las salidas de los artículos del - almacén, así como el material disponible; en la -- columna de referencias se anotará, en el caso del - equipo de alquiler, el número de la orden de servicio, y en caso de materia prima, el número de la -- orden de producción o maquila para las salidas y el número de factura de compra para las entradas.

El manejo de este formato, se le asignará al encargado del almacén, y servirá para llevar el control de que material disponible existe en la -- empresa y, deberá registrarse cada salida o entrada del equipo.

2. Orden de servicio.

La orden de servicio deberá estar folia-- da, para llevar un control por cada servicio presta do; se hará por triplicado: la primera copia para - el gerente, la segunda para el almacenista y la ter - cera para la secretaria. Contendrá el nombre del -

cliente, fecha de inicio y terminación del servicio, lugar donde se debe instalar el equipo, el responsable de instalarlo, forma de pago, descripción del equipo que se va a utilizar y firma de autorización.

Esta orden la elaborará la secretaria, y la turnará al almacenista para verificar que exista el equipo disponible , y al gerente para su autorización; una vez aprobada por ambas partes, el almacenista procede a registrarlo en el control de existencias; la secretaria la archiva, pues le sirve de base para realizar la factura correspondiente, y el gerente designa al equipo responsable de efectuar la instalación, indicándole en que forma se realizará el trabajo.

En el anexo 3.2 se propone un formato de la orden de servicio.

3. Orden de producción o maquila.

Esta orden servirá para tener un control sobre los equipos que se estén elaborando dentro o fuera de la empresa, los cuales formarán parte del equipo de alquiler, cuando se terminen.

Este documento se formulará por triplicado: la primera copia será para el personal encarga--

do de la elaboración del producto, la segunda la -
conservará el gerente, y la tercera para el almace-
nista; en este documento se pondrá; la fecha en la
cuál se realiza la orden, la descripción del equipo,
la cantidad que se va a elaborar y el nombre del res-
ponsable de la elaboración del equipo.

En el anexo 3.3 se propone un formato -
para esta orden.

4. Control diario de entradas y salidas del alma-- cén.

Los objetivos de este control son princi-
palmente:

- A) Verificar que toda la salida de productos
muestre su posterior entrada al almacén.
- B) Cumplir o en su defecto aclarar, el tiempo
que el equipo permanecerá fuera de la empre-
sa.
- C) Identificar al responsable del equipo de --
trabajo.

Este control contendrá el número de la -
orden de servicio, las fechas de entrada y salida -
del equipo, la referencia del equipo instalado, la

cantidad y el nombre del responsable del equipo.

En el anexo 3.4 se propone un formato -- para llevar a cabo este control, que será a cargo - del almacenista.

Se cuidará con este control, que el equipo tenga sus entradas y salidas oportunamente y estén debidamente autorizadas.

ANEXO: 3.1.

ORISAMA RENTA, S.A.				
CONTROL DE EXISTENCIAS				
ARTICULO _____		TARJETA NUMERO _____		
CLAVE _____				
REFERENCIA DEL EQUIPO DE TRABAJO _____				
FECHA	NUMERO REF.	ENTRADA	SALIDA	EXISTENCIA DISPONIBLE

ANEXO: 3.2

ORSANA RENTA, S.A.
ORDEN DE SERVICIO

NUMERO _____
NOMBRE DEL CLIENTE _____
FECHA DE INCIO _____ FECHA TERMINACION _____
LUGAR _____
RESPONSABLE DEL EQUIPO _____
FORMA DE PAGO _____

DESCRIPCION

CANTIDAD

MATERIAL DISPONIBLE

AUTORIZACION

FACTURA

FIRMA

FIRMA

FIRMA

ANEXO: 3.3.

ORSANA RENTA, S.A. ORDEN DE PRODUCCION O MAQUILA	
FECHA _____ NOMBRE DEL RESPONSABLE _____	
DESCRIPCION	CANTIDAD
FIRMA DE AUTORIZACION _____	

ANEXO: 3.4.

ORSAMA RENTA , S.A.
CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS

NUMERO CONTRATO	FECHA ENTRADA	FECHA SALIDA	REFERENCIA EQUIPO	CANTIDAD	NOMBRE RESPONSABLE

4.4 ACTIVO FIJO

En este rubro se considera todo el mobiliario, el equipo de oficina y el equipo de transporte.

Los principales puntos del control interno respecto al activo fijo son los siguientes:

1. Tarjetas auxiliares individuales, para cada activo fijo de la empresa.
2. Relación de los responsables de cada una de las unidades del equipo de transporte.
3. Seguros de daños para el activo fijo.
4. Autorización del gerente para la compra de los nuevos activos.

A continuación se explica cada uno de los puntos a seguir para la implantación del control interno que se propone.

1. Tarjetas auxiliares individuales, para cada activo de la empresa.

En el anexo 4.1 se propone un formato de

estas tarjetas, las cuales deben contener el tipo - de activo, el valor original, el proveedor, la fecha de adquisición, porcentaje de depreciación, tan to contable como fiscal y el monto de la misma por cada año, para poder determinar fácilmente el valor neto de los activos.

Estas tarjetas sirven para tener un control de cual es el activo que tiene la empresa, la depreciación acumulada por cada uno y facilita la labor contable al hacer los cálculos de la depreciación.

Se sugiere que la columna de depreciación fiscal, se divida en dos, una para la correspondiente al título VII y la otra para el título II, ambos de la Ley del impuesto sobre la renta (Base nueva y Base tradicional), en tanto se encuentren vigentes-ambas bases.

2. Relación de responsables de cada unidad del -- equipo de transporte.

Este control es recomendable, ya que en una tarjeta aparte de la mencionada anteriormente, se llevará el control de quiénes han sido los responsables de cada una de las unidades del equipo de transporte.

En el anexo 4.2 se propone el formato - correspondiente.

Se tendrá una tarjeta por cada una de - las unidades; se describirá a la unidad, anotando - el modelo, la marca, y el número de motor; dicha tar- jeta contendrá la clausula de responsabilidad que - adquiere el encargado; se indicará el nombre de ca- da uno de los responsables. Así como la fecha y -- firma en la que comienza y termina el período por - el cuál tiene a su cargo la unidad.

3. Seguros de daños para el activo fijo.

Se recomienda que todo el activo fijo, - tenga pólizas de seguro, principalmente el equipo - de transporte, que es el que se encuentra con mayor posibilidad de sufrir algún daño.

Se sugiere se contrate un seguro contra daños ocasionados por incendio, granizo y explosio- nes, los montos asegurados que se proponen son:

a) Edificio.	\$ 30'000,000.00
b) mobiliario y equipo de oficina y alquiler.	\$ 45'000,000.00

- c) Pérdidas sufridas a consecuencia de la paralización o entorpecimiento de las operaciones del negocio, - derivadas por el siniestro \$ 25'000,000

El seguro contra robo con violencia y/o asalto, a todo el mobiliario y accesorios que se encuentren dentro del edificio por un importe de \$ 7'500,000.00 .

El seguro sobre responsabilidad civil - que resulte legalmente a cargo de la empresa, con motivo de los accidentes a consecuencia de los cuales resultaren lesionados o muertas terceras personas y/o por los daños materiales o bienes propiedad de terceros por un monto de \$ 15'000,000.00.

El equipo de transporte se propone se asegure contra daños materiales, robo total y daños a terceros, por un monto de \$ 30'000,000.00 cada unidad.

4. Autorización del gerente para la compra del nuevo activo.

Para las adquisiciones de activo fijo, - el gerente es el encargado de aprobar la compra, ya

sea de mobiliario de oficina, de equipo de transporte o de equipo de alquiler. Al tener la autorización, la secretaria, el representante, o el mismo gerente realizarán la compra.

Los mismos puntos de tener un control con tarjetas auxiliares, se puede aplicar a los gastos de instalación, pero estos se podrán llegar a agrupar por las fechas de adquisición de los mismos.

ANEXO: 4.1

ORSAMA RENTA, S.A.
TARJETA AUXILIAR DE ACTIVO FIJO

TIPO DE ACTIVO _____
 DESCRIPCION _____
 PROVEEDOR _____
 VALOR ORIGINAL _____ FECHA DE ADQUISICION _____
 PORCENTAJE DE DEPRECIACION
 CONTABLE _____ FISCAL _____

AÑO	DEPRECIACION ANUAL			DEPRECIACION ACUMULADA		
	CONTABLE	FISCAL		CONTABLE	FISCAL	
		TIT. II	TIT. VII		TIT. II	TIT. VII

ANEXO: 4.2

ORSAMA RENTA, S.A.				
RELACION DE RESPONSABLES DE EQUIPO DE TRANSPORTE				
DESCRIPCION DE LA UNIDAD:				
MODELO _____				
MARCA _____				
NUMERO DE MOTOR _____				
Esta unidad queda bajo mi custodia y responsabilidad por lo cuál reportaré a la administración de la empresa las fallas mecánicas en su oportunidad para el correcto funcionamiento de la misma. Su uso será para los fines que la empresa - determine.				
NOMBRE	FECHA INICIO	FIRMA	FECHA TERMINO	FIRMA

4.5 PASIVOS

Dentro del rubro de pasivos, se consideraran todas las obligaciones y cuentas por pagar a cargo de la empresa, ya sea con proveedores o acredores.

Los principales puntos del control interno en lo que concierne a los pasivos son los siguientes:

1. Autorización de préstamos y créditos.
2. Directorio de proveedores.
3. Relación de cuentas por pagar.
4. Comprobación periódica de los auxiliares contra la cuenta de mayor correspondiente.
5. Registro adecuado de pasivos.

A continuación se explicará cada uno de los puntos a seguir, para el sistema que se propone:

1. Autorización de préstamos y créditos.

El gerente, deberá autorizar todos los -- préstamos que pida la compañía, al igual que los -- créditos que le sean concedidos por los proveedores

en los cuales deberá analizar si a la empresa le conviene el pago a crédito o el aprovechar un descuento por pronto pago, considerando la situación económica que tenga la empresa en ese momento.

La compañía trabaja casi en su totalidad con recursos propios, no requiere de grandes pasivos.

Los pasivos que con más frecuencia tiene, son con proveedores, por lo general son por un plazo de 30 días. Otro tipo de financiamiento, son los préstamos que el gerente hace a la empresa, estos por lo general, también son a corto plazo, y son para ayudar a la liquidez del negocio.

2. Directorio de proveedores.

Se recomienda que se elabore y se mantenga actualizado, un directorio de proveedores, el cual deberá contener el nombre del proveedor, el de la persona que atiende y su cargo, el domicilio, teléfono y el tipo de artículos que vende. En el anexo 5.1 se propone un formato para este directorio.

3. Relación de cuentas por pagar.

El despacho de contabilidad, tendrá auxiliares por cada una de las cuentas por pagar, debiéndose mencionar la fecha de vencimiento de cada una de ellas; mensualmente se elaborará una relación con el nombre de a quien se le debe, con importe y fecha de vencimiento. Esta relación mensual, sirve para cuidar que las cuentas por pagar se liquiden oportunamente, así como planear el pago de las mismas.

4. Comparación periódica de los auxiliares contra la cuenta de mayor correspondiente.

El despacho de contabilidad, periódicamente deberá comparar sus saldos de las cuentas de mayor, contra la suma de los auxiliares, para verificar y cuidar que todos los movimientos que afectan a estas cuentas estén registradas en los auxiliares correspondientes.

5. Registro adecuado de los pasivos.

Los pasivos se deben registrar en el mes en que procedan, tanto las obligaciones contraídas con acreedores, como con proveedores y los impuestos por pagar.

En las pólizas en las que se registren los pasivos, se deberá especificar el concepto por el cual se crean.

ANEXO: 5.1

**ORSAMA RENTA, S.A.
DIRECTORIO DE PROVEEDORES**

NOMBRE DEL PROVEEDOR

PERSONA QUE ATIENDE

CARGO

DOMICILIO

TELEFONO

ARTICULOS

4.6 INGRESOS

El control interno de este rubro, se encuentra - estrechamente relacionado con los rubros de efectivo y de cuentas por cobrar, ya que los ingresos generan entradas de efectivo o cuentas por cobrar.

También tiene relación con el rubro de inventarios, ya que se necesita saber si se cuenta con el equipo de alquiler necesario, antes de que la - empresa se comprometa.

Los principales puntos del control interno para este rubro son:

1. Lista de precios.
2. Orden de servicio.
3. Elaboración de facturas.
4. Relación de facturas.

A continuación en el control interno que - se propone, se describirá cada uno de los puntos.

1. Lista de precios.

La lista de precios la elaborará el geren-

te y proporcionará una copia al representante y otra a la secretaria, para que ellos puedan dar información a los clientes.

2. Orden de servicio.

Como ya se mencionó en el rubro de inventarios (anexo 3.2) la secretaria realiza la orden de servicio, en la cual se describe el material que se va a utilizar, esta orden se realiza cuando el cliente hace el pedido, se le envía al almacenista para ver si existe el material disponible para esa fecha, y al gerente para que la autorice, una vez con las dos aprobaciones, se procede a elaborar la factura.

3. Elaboración de facturas.

Las facturas deberán ser prenumeradas, y se harán en original y tres copias, el original será para el cliente, la primera copia la archivará la secretaria para tener un control de los servicios prestados, la segunda copia será para contabilidad, y la tercera, para formar el archivo fiscal, el cuál tendrá que tener el consecutivo de todas las facturas, y en el caso de las canceladas, deberá estar el juego completo.

Las facturas deberán reunir todos los requisitos fiscales, como son: el nombre de la empresa el registro federal de contribuyentes, el número de cuenta del impuesto al valor agregado, el número de registro de la cámara de comercio; además contendrá el teléfono y la dirección de la empresa; se anotará el nombre o razón social del cliente, su dirección, la fecha, la descripción de que es lo que se va a alquilar, el lugar y el tiempo de la duración del servicio, el importe del mismo, el impuesto al valor agregado y el total de la factura, en número y en letra; deberá estar firmada por el gerente.

4. Relación de facturas.

En el rubro de cuentas por cobrar en el anexo 2.1 se describió la relación de facturas, la cuál sirve tanto para llevar el control del consecutivo de las facturas, como para el pago oportuno de las mismas; esta relación tendrá cortes mensuales, para conocer el monto de los ingresos mensuales de la empresa.

4.7 GASTOS DE OPERACION

Los principales puntos para el control interno en el rubro de gastos de operación son los siguientes:

1. Existencia de un catálogo de cuentas.
2. Registro y requisitos de los gastos de operación.
3. Convenios con otras empresas.
4. Auxiliares por cada una de las subcuentas.

En seguida se propone el sistema de control interno:

1. Existencia de un catálogo de cuentas.

Es necesario contar con las subcuentas necesarias de gastos de operación, dependiendo de cada empresa; se sugiere el dividir los gastos de operación en gastos de venta y gastos de administración, con las siguientes subcuentas.

GASTOS DE ADMINISTRACION

1. Cuotas y suscripciones.
2. Energía eléctrica.

3. Honorarios a profesionistas.
4. Teléfonos, telégrafos y correos.
5. Sueldos y salarios.

GASTOS DE VENTA

1. Atención a clientes.
2. Comisiones bancarias.
3. Energía eléctrica.
4. Gasolina y lubricantes.
5. Gastos no deducibles.
6. Herramientas y equipo de alquiler.
7. Impuesto del 1% sobre remuneraciones pagadas.
8. Impuesto del 2% sobre nóminas.
9. Instituto Mexicano del Seguro Social.
10. Infonavit 5%
11. Intereses.
12. Mantenimiento de equipo de alquiler.
13. Mantenimiento de equipo de transporte.
14. Mantenimiento de equipo de oficina.
15. Material eléctrico.
16. Papelería y artículos de oficina.
17. Publicidad y propaganda.
18. Seguros y fianzas.
19. Sueldos y salarios.
20. Teléfonos, telégrafos y correos.

2. Registro y requisitos de los gastos de operac---
ción.

El despacho de contabilidad, al registrar los gastos de operación deberá cuidar que los comprobantes reunan los requisitos fiscales como: el ser un gasto indispensable para el funcionamiento de la empresa, que esté a su nombre, que esté foliado, y que corresponda al ejercicio fiscal.

También vigilará, el despacho de contabilidad, que todos los comprobantes, estén debidamente con el sello de "pagado", y que tanto el importe y - el nombre del cheque, correspondan al del comprobante, en caso de ser un pago parcial, se deberá especificar en la póliza respectiva.

3. Convenios con otras empresas.

La empresa tiene convenio con una gasolinera y con una tlapalería, con las cuáles trabaja - por medio de vales, y mensualmente, tanto la gasolinera como la tlapalería, envían una factura por el importe del consumo del mes; esto facilita el registro contable de estos gastos, y el manejo del fondo de caja chica, ya que se disminuye en gran parte los gastos que se cubren con dicho fondo.

4. Auxiliares por cada una de las subcuentas.

Se deberá tener una tarjeta, por cada una de las subcuentas, con cortes mensuales; y un concentrado de gastos, en el cuál se resumen los totales por mes, de cada una de las subcuentas; en el anexo 7.1 se sugiere el formato de concentrado de gastos, en el cuál se anotará en las columnas, los meses, y en los renglones las subcuentas, de esta manera se tendrá el total de gastos por mes, y por subcuentas. Se realizará un concentrado para gastos de administración y otro para gastos de venta.

ANEXO: 7.1

ORSAMA RENTA, S.A.													
CONCENTRADO DE GASTOS DE _____ 196 _____													
SUBCUENTAS	ENE.	FEB.	MZO.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUMAS													

4.8 REMUNERACIONES AL PERSONAL

Los principales puntos del control interno en lo referente a este rubro son:

1. Contratación del personal.
2. Relación de asistencias.
3. Nóminas firmadas.
4. Control individual de los empleados.
5. Expediente de cada trabajador.

A continuación se describirá cada uno de los puntos del control interno.

1. Contratación del personal.

El gerente será el encargado de seleccionar y entrevistar a los aspirantes a trabajar en la empresa. Todos los aspirantes al puesto, deberán llenar una solicitud de empleo, y una vez elegido al empleado, se elaborará el contrato; el cuál deberá estar firmado tanto por el empleado como por el gerente.

2. Relación de asistencia.

Los trabajadores, estarán organizados en grupos de trabajo; el encargado de cada grupo, pasará un reporte a la secretaria con la asistencia y puntualidad de los integrantes de sus grupos.

3. Nóminas firmadas.

Con el reporte de asistencia, la secretaria elabora la nómina semanalmente, y el cheque a nombre del representante, el cuál es el encargado de pagar a cada trabajador; éstos al recibir su dinero, firman la nómina.

El despacho de contabilidad, calcula la retención del impuesto y cuotas de cada empleado, y pasa la información a la secretaria, para que elabore la nómina correctamente.

En el caso de los aguinaldos, vacaciones y reparto de utilidades, el despacho de contabilidad los calcula y da la información a la secretaria para que elabore los cheques correspondientes.

4. Control individual de los empleados.

Contabilidad llevará un control con el total de remuneraciones percibidas durante el año -

por cada uno de los empleados, así como el impuesto y cuotas retenidas.

5. Expediente de cada trabajador.

Este expediente deberá integrarse, con la solicitud de empleo, el contrato, los registros de alta, tanto en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como en el Instituto Mexicano de Seguro -- Social y el Infonavit., las modificaciones de sueldos; cuando el trabajador se retire de la empresa, se deberá anexar la renuncia y la baja correspondientes.

4.9 CONCLUSIONES

1. La empresa puede implantar un sistema de control interno sencillo, sin necesidad de incurrir en grandes gastos o aumentar el personal.

2. Con un adecuado sistema de control interno se pueden solucionar las deficiencias existentes en la empresa, como son la falta de control en las cobranzas y en el equipo de alquiler.

3. Para poder lograr las expectativas de crecimiento, la empresa debe implantar un sistema de control interno, ya que las medidas de control con las que se cuenta no serian suficientes para las necesidades de la compañía.

4. Las medidas de control con las que cuenta la empresa actualmente, tienen bastantes deficiencias, por lo cual existen varios problemas, que se verían solucionados al implantar un sistema de control interno adecuado a las necesidades.

5. El control interno sirve para aumentar la eficiencia y productividad de la empresa, -- así como a facilitar el registro contable y tener información veraz y oportuna.

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

1. El control interno, tiene una gran importancia, en todo tipo de empresas, pues ayuda a aumentar la eficiencia y la productividad de la misma.

2. Con un sistema de control interno adecuado, se pueden evitar problemas que se presentan dentro de las empresas, o por lo menos se detectan y se pueden establecer las medidas correctivas.

3. El control interno es necesario para que una empresa funcione adecuadamente, ya sea grande o pequeña.

4. Existen algunas empresas, que no cuentan con un sistema de control interno definido por escrito, pero se cuenta con cierto control, aunque este no se encuentre reglamentado.

5. No es necesario el implantar un sistema de control interno complejo, para poder tener buenos resultados.

6. Es posible el implantar un sistema de control interno, sin necesidad de incurrir en grandes gastos.

7. Cada empresa, debe tener un sistema adecuado a sus características, su magnitud y sus - necesidades, no puede ser el mismo para varias --- empresas.

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

1. Cook, J.W. - Winkle, G.M.
"AUDITORIA"
2. Del Valle Noriega, Jaime
"TEMAS PRACTICOS DE AUDITORIA"
3. Gómez Morfín, Joaquín
"EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS"
4. Holmes Wellington, Arthur
"AUDITORIA PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS"
5. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
"ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR -
OBJETIVOS Y CICLOS DE TRANSACCIONES"
6. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
"NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA"
7. Meigs Walter, B.
"PRINCIPIOS DE AUDITORIA"
8. Montgomery, Robert
"AUDITORIA TEORIA Y PRACTICA"
9. Paton, W.A.
"MANUAL DEL CONTADOR"

10. Perdomo, Moreno

"FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO"

11. Salvat Editores, S.A.

"ENCICLOPEDIA DICCIONARIO SALVAT"