

872708

12  
201



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACION No. 8727-08 A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
Y CONTADURIA**

**"ESTUDIO, EVALUACION Y SUGERENCIAS AL  
CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA ARIC, DE  
R.I. DR. JUAN MANUEL GONZALEZ MARTINEZ"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE**

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**ATZIMBA CALDERON ZARATE**

**ASESOR: C.P. CLAUDIO ERNESTO LARA GALLEGOS**



**UNIVERSIDAD  
DONVASCO A.C.**

**URUAPAN,**

**MICHOACAN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1997



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.

DEDICATORIA

EN ESPECIAL DOY GRACIAS A DIOS,  
POR TODO LO QUE TENGO Y LO QUE  
SOY.

CON MUCHO AMOR A MIS PADRES  
POR BRINDARME SU APOYO Y  
COMPRESION, TENIENDO LA DICHA DE  
TENERLOS AMI LADO.

A MI SOBRINO *CUAHUTEMOC* CON AMOR,  
POR HABERME DADO UNA RAZON MAS  
DE VIVIR.

A MIS 5 HERMANOS A LOS CUALES  
QUIERO MUCHO Y LES DESEO LO MEJOR  
DEL MUNDO.

## INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA	
1.1 ANTECEDENTES	6
1.2 PERSONALIDAD JURIDICA DE LA EMPRESA	9
CAPITULO II ASPECTOS REFERENTES AL CONTROL INTERNO	
2.1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO	12
2.2 CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO	13
2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CONTROL INTERNO	15
2.3.1 ADMINISTRATIVOS	15
2.3.2 CONTABLES	16
2.4 POLITICAS ESTANDAR DE CONTROL INTERNO	17
2.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN RELACION AL RIESGO	19
2.6 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO	20
2.6.1 ORGANIZACION	20
2.6.2 PROCEDIMIENTOS	21
2.6.3 PERSONAL	22
2.6.4 SUPERVISION	23
2.7 RELACION DE ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO	24
CAPITULO III ESTUDIO Y EVALUACION E INFORME DEL CONTROL INTERNO	
3.1 METODOS PARA EL ESTUDIO DE CONTROL INTERNO	26
3.1.1 DESCRIPTIVO	26
3.1.2 CUESTIONARIOS	27
3.1.3 GRAFICO	28
3.1.4 CICLOS DE TRANSACCIONES	31
3.1.4.1 OBJETIVOS	41
3.1.4.2 PASOS PARA LA EVALUACION	43
3.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISION DEL CONTROL INTERNO DEACUERDO CON LA COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	45
3.3 CONCEPTO DEL INFORME DE CONTROL INTERNO	48
3.4 PARTES INTEGRANTES DEL INFORME DE CONTROL INTERNO	49
3.4.1 CUBIERTAS	49
3.4.2 CARTA DE PRESENTACION	49

3.4.3 COMENTARIOS, EXPLICACIONES Y GRAFICAS	49
3.4.4 SUGERENCIAS	50
3.5 UTILIDAD DEL INFORME DE CONTROL INTERNO	52
CAPITULO V CASO PRACTICO	
4.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO	55
4.2 ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO A TRAVES DE DOS METODOS COMBINADOS, EL DESCRIPTIVO Y EL GRAFICO	58
4.3 ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO A TRAVES DE CUESTIONARIOS	73
4.4 CEDULA DE OBSERVACIONES	105
4.5 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA	109
4.5.1 METODO DE EVALUACION DE CONTROL INTERNO APLICADO A LA EMPRESA	111
4.6 INFORME REDACTADO A LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA	113
4.6.1 CARTA DE PRESENTACION	113
4.6.2 INFORME DE SUGERENCIAS	115
CONCLUSIONES	118
BIBLIOGRAFIA	120

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

A medida que las empresas van creciendo la magnitud de las operaciones son cada vez mayores, y surge la necesidad de contar con controles más estrictos para que la información sea correcta y oportuna, como base para la toma de decisiones; con esto nos referimos que aunque se trate de una empresa muy pequeña, también requiere de controles que aseguren el buen manejo de las operaciones. Debido a la gran importancia que tiene el control, comisiones especiales se encargaron de realizar una serie de estudios en donde se le dio un enfoque más específico y especializado, cuya fundamentación se encuentra en el boletín 5250 "Metodología de revisión relativa a la opinión sobre el control interno contable" y en el boletín 4100 "Opinión sobre el control interno contable".

Nuestra investigación va a consistir en realizar el estudio y evaluación del Control Interno en una empresa de Asociación Rural de Interés Colectivo de R.L. Dr. "Juan Manuel González Martínez", para determinar el grado de eficiencia del control interno de la misma, que en consecuencia se emiten sugerencias tendientes a mejorar el control interno existente.

Se investigarán que métodos existen para lograr nuestro objetivo y cuál sería el más adecuado a la empresa.

Para dar comienzo a nuestra investigación fue necesario primeramente hacer recopilación suficiente de todos aquellos conceptos y definiciones que nos dieran las bases, para saber como vamos hacer nuestra investigación; después se visitaron las instalaciones de la empresa en donde se va a llevar a cabo tal investigación. Se aplico un cuestionario preliminar y entrevistas a los diferentes jefes de Áreas, el objetivo de aplicar el cuestionario preliminar fue recabar información general de la empresa y el fin de las entrevistas a cada uno de los jefes fue el de hacerse llegar de información específica de dicha empresa.

A partir de esta información se realizó los diagramas de flujos, sirviendo estos de base para la formulación de los cuestionarios que evaluarón el Control Interno; dando como resultado un informe.

En el capítulo I, hacemos referencia del surgimiento de la empresa, cómo fue constituida y cómo se encuentra formada; en el capítulo II, se habla de los antecedentes del Control Interno, de los conceptos de diferentes autores y en base a esto se reflexiono y se concluyo a un concepto en específico. También se mencionan la clasificación de los objetivos que maneja el Control Interno que son, administrativos y contables cada uno con sus características particulares; para que estos objetivos se cumplan es necesario que exista una serie de políticas (estandar) las cuales también hacemos mención de ellas que pueden variar de

acuerdo al tipo de empresa que se trate. Se analizó lo que son los elementos del control interno comparando los anteriores con los actuales, llegando a la conclusión de que únicamente se comprimieron y que manejan la misma información.

En el capítulo III, se realizó una serie de estudios acerca de los diferentes métodos para el estudio y evaluación del Control Interno con la finalidad de elegir entre ellos cuales son los más adecuados para nuestro caso práctico. Dentro de este capítulo se estudiaron los procedimientos de revisión del Control Interno de acuerdo con la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría. También comentamos el concepto, las partes integrantes y la utilidad del informe, para tomar la decisión de como se va a estructurar nuestro informe.

En el capítulo IV, se llevo a cabo el caso práctico; como primer punto se habla en donde se encuentra ubicada la empresa objeto de estudio, la actividad a la que se dedica, su organización y sus sistemas.

Como segundo punto se realizaron los diagramas de flujos con una breve descripción de cada una de las funciones de la empresa (método descriptivo) basado en la información obtenida de las entrevistas. Posteriormente como tercer punto se diseñaron los cuestionarios, formulando las preguntas en base a los diagramas de flujos, los cuales fueron aplicados.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió a diseñar un cuadro en donde muestra los resultados finales de un estudio de Control Interno; osea el grado de eficiencia de los controles establecidos en la empresa. Por último se redactó un informe al consejo de administración de como se encuentra la empresa en relación a sus controles, si son buenos, regulares o malos; anexado de un informe de sugerencias, en donde se le describe el problema, el porque de ese problema, que consecuencias puede traer y como se puede solucionar.

**CAPITULO I**  
**GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

## 1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Michoacán es uno de los primeros Estados ricos en la producción del aguacate. De la producción total obtenida anualmente el 97% se consumen en el mercado nacional y el 3% se exporta.

Debido a la necesidad manifestada por parte de los productores de una buena comercialización de su producto, surgen los canales de distribución, y uno de ellos, el que ha cobrado reconocimiento por la sociedad son los acopiadores.

El productor vende el mayor volumen de sus productos a los acopiadores los cuales a su vez se encargan de distribuir a los mayoristas de campo y fabricantes, y así sucesivamente hasta llegar al consumidor.

Los sitios adecuados para la instalación de los centros de acopio de aguacate fue el municipio de Uruapan; ya que cuenta con las características climáticas y edáficas apropiadas para el desarrollo del fruto y porque dispone de todos los servicios necesarios para el buen funcionamiento de los acopios. En el municipio de Uruapan se encuentran ubicados 60 acopios de aguacate; los cuales se distinguen en cuanto a su capacidad (pequeño, mediano y grande).

En los centros de acopio o empacadoras se realiza todo un proceso a través de maquinaria para que el producto se encuentre en condiciones de ser exportado; con todo esto el precio se regula por la ley de la oferta y la demanda.

Es de gran importancia la función que realizan los centros de acopio; ya que surge como un medio de apoyo para el productor agropecuario al contar con las características que se requieren para preservar y buscar un mejor mercado para el aguacate, siendo una función compleja y costosa. Debido a la mala administración de la empresa objeto de estudio, dejó de ser un centro de acopio, dedicándose exclusivamente al servicio del tratamiento del producto listo para ser exportado, a lo que se le denomina "maquiladora".

La empresa fue constituida como una Asociación Rural de Interés Colectivo de R.I. Dr. "Juan Manuel González Martínez" llevado a cabo en el Auditorio de la Escuela de Guardas Forestales, en la Ciudad de Uruapan, Municipio del mismo nombre, Estado de Michoacán el día 21 de julio de 1981; formada por las siguientes comunidades y ejidos:

#### COMUNIDADES INDIGENAS

- 1.- Comunidad "Caltzontzin", Mpio. de Uruapan, Mich.
- 2.- Comunidad "San Juan Evangelista", Mpio. de Uruapan, Mich.

## EJIDOS

- 1.- Ejido "Zumpimito" Mpio. de Uruapan, Mich.
- 2.- Ejido "Tejerias" Mpio. de Uruapan, Mich.
- 3.- Ejido "San Francisco Uruapan" Mpio. Uruapan, Mich.
- 4.- Ejido "Toreo el Bajo y anexo" Mpio. Uruapan, Mich.
- 5.- Ejido "Cherangueran" Mpio. Uruapan, Mich.
- 6.- Ejido "Jucutacato" Mpio. Uruapan, Mich.
- 7.- Ejido "Zacandaro" Mpio. San Juan Nuevo.
- 8.- Ejido "Patúan" Mpio. Ziracuaretiro, Mich.

**El Consejo de Administración está formado por:**

**Presidente.- Ramón Gutierrez Sánchez**

**Secretario.- Luis Tingüi Espinoza**

**Tesorero.- Salvador Gaspar Jiménez**

El Consejo de Vigilancia esta formado por:

Presidente.- Salvador Pérez García

Secretario.- Pablo Chávez Angel

Tesorero.- Antonio Rodriguez Talolia

## 1.2 PERSONALIDAD JURIDICA DE LA EMPRESA

En el articulo 108 de la ley agraria, nos establece lo siguiente:

1.- Los ejidos podrán constituir uniones, cuyo objeto comprenderá la coordinación de las actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley.

2.- Un mismo ejido, si asi lo desea, podrá formar, al mismo tiempo, parte de dos o más uniones de ejidos.

3.- Para constituir una unión de ejidos se requerirá la resolución de la asamblea de cada uno de los núcleos participantes, la elección de sus delegados y la determinación de las facultades de éstos.

3.- El acta constitutiva que contenga los estatutos de la unión, deberá otorgarse ante fedatario público e inscribirse en el Registro Agrario Nacional, a partir de la cual la unión tendrá personalidad jurídica.

4.- Las uniones de ejidos podrán establecer empresas especializadas que apoyen el cumplimiento de su objeto y les permita acceder de manera óptima a la integración de su cadena productiva.

5.- Los ejidos y comunidades, de igual forma podrán establecer empresas para el aprovechamiento de sus recursos naturales o de cualquier índole, así como la prestación de servicios. En ellas podrán participar ejidatarios, grupos de mujeres campesinas organizadas, hijos de ejidatarios, comuneros, avecindados y pequeños productores.

Las Asociaciones Rurales de Interés Colectivo podrán constituirse de acuerdo al artículo 110 de la ley agraria, como sigue: (1)

- 1.- Por dos o más ejidos = Unión de ejidos
- 2.- Por dos o más comunidades = Unión de Comunidades
- 3.- Por ejidos y comunidades
- 4.- Por Sociedades de Producción Rural
- 5.- Por Uniones de Sociedades de Producción Rural

(1) Publicada en el D.O.F. el 26 de Febrero de 1992

**CAPITULO II**  
**ASPECTOS REFERENTES AL CONTROL**  
**INTERNO**

## 2.1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO

En las antiguas civilizaciones se realizaban las actividades de una forma muy simple a tal grado que una sola persona podía llevar a cabo todas las funciones de la actividad a la que se dedicaba.

A finales del siglo pasado cuando se inició el desarrollo industrial, las operaciones llegaron a ser complicadas y abundantes; surgiendo así la necesidad de crear medidas de control para el logro de los objetivos. Sin perder de vista que el único responsable de que existan controles adecuados y se mantengan por medio de la supervisión, es la administración o la gerencia de la empresa.

El control lo podemos identificar claramente como un elemento del proceso administrativo, y se afirma que para que exista un control eficiente se requiere que las demás fases (planeación, organización, coordinación y dirección) del proceso se definan correctamente; debido a que el control son medidas de acción y no podemos implantar medidas sobre algo que no existe, dicho en otras palabras, "antes de que pueda haber control debe haber actividades operativas a controlar".

Los grandes empresarios requieren de un recurso muy valioso que es la información, la cual deberá de cumplir con ciertas cualidades que darán la pauta para la mejor toma de decisiones, esas cualidades se refieren básicamente que la información sea oportuna y confiable. Para lograr lo anterior es indispensable crear los controles necesarios y suficientes que rigen a cada una de las operaciones que se llevan a cabo dentro de cualquier organización sin importar su magnitud.

Con todo esto concluimos que cualquier resultado deseado no podrá ser alcanzado si las operaciones no están sujetas a adecuados controles.

## 2.2 CONCEPTOS DE CONTROL INTERNO

A continuación daré los conceptos referentes al control Interno, de diversos autores:

El IMCP, A.C.(1985) nos argumenta: El control interno es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan 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".

"Gómez(1956) lo define como sigue: 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 esos 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".

"El IMCP, A.C.(1973) : "El control interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas".

La finalidad de mencionar diferentes conceptos, es tener una idea clara y concisa de lo que significa el control interno; "siendo este una serie de métodos interrelacionados entre sí que darán la seguridad razonable de lograr los objetivos previamente establecidos.

Todos estos autores mencionan al control interno en general, sin embargo, el Comité de Procedimientos de Auditoría expidió la declaración sobre procedimientos de auditoría número 29 en Octubre de 1958, en donde se hace la división del Control Interno con objeto de aclarar el alcance de la revisión del auditor: (Cashin, Neuwirth, Levy, 1993:278)

1) **Control interno administrativo.**- Es un plan de organización y los procedimientos y registros que intervienen en el proceso de decisiones que lleva a la gerencia a autorizar las operaciones.

2) **Control Interno Contable.**- Es un plan de organización y los procedimientos y registros referentes a la salvaguarda de los activos y a la viabilidad de los registros financieros .

## 2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CONTROL INTERNO

### 2.3.1 ADMINISTRATIVOS

a.- **Promoción de la eficiencia operacional.**- Consiste en la medición y la corrección del desempeño con objeto

de asegurar que se están cumpliendo tanto los objetivos de la empresa como los planes elaborados para lograrlos. (Koontz, O'donnel, Wehrich, 1987; 507)

**b.- Adhesión a las políticas prescritas por la admón.-** En este objetivo se evaluará los manuales (organización y procedimientos); en caso de que no existieran únicamente se da la propuesta para que la dirección decida, más no se tomará la tarea de realizarlos.

### 2.3.2 CONTABLES

**a.- Salvaguarda de los activos.-** Debemos entender por activos todos los recursos propios y ajenos con los que cuenta una empresa. Los controles van a depender de la naturaleza de cada activo, en donde algunos serán más rígidos que otros; afirmando que si se cuenta con un sistema de control interno apropiado, ofrecerá mayor protección a sus activos a fin de evitar sustracciones, siniestros, etc.

**b.- Obtención de información financiera correcta y oportuna.-** Se tendrá que estudiar y evaluar el tipo de sistema que se tenga implantado para el registro de las transacciones. El área principal encargada de captar, procesar y producir dicha información, es la contabilidad; básica para la toma de

decisiones. La información financiera deberá cumplir con características primordiales, para que la toma de decisiones sea la mas adecuada:

- \* Será útil; en cuanto a su contenido y oportunidad.

- \* Será Confiable; cuando la organización cuente con un sistema que permita, estabilidad, objetividad y verificabilidad.

#### 2.4 POLITICAS ESTANDAR DE CONTROL INTERNO

Una politica son todos aquellos lineamientos que deben seguirse para el mejor logro de los objetivos.

- Tener definido las funciones especificas de los empleados, así como sus obligaciones y derechos.

- El personal debe tener competencia e integridad.

- No debe de haber funciones incompatibles que coloquen a una persona en situación de cometer u ocultar irregularidades

en el curso normal de sus labores. Para lograr esto, el sistema debe procurar dentro de lo posible, que diferentes personas desempeñen las funciones de una actividad.

- Las operaciones deben ser autorizadas por personas que actúen dentro de los límites de su autoridad, y dichas operaciones se deben ajustar a los términos de la autorización.

- Las operaciones se deben registrar con su monto y dentro de los periodos contables en que se llevaron a cabo, y registrandolas en las cuentas apropiadas.

- Sólo el personal autorizado podrá tener acceso a los activos, que incluye tanto el acceso físico directo, como el acceso indirecto a través de la preparación o procesamiento de documentos que autoricen el uso o disposición de los mismos.

- Los activos se deben comparar independientemente con los registros contables de éstos. La frecuencia con que deban hacerse tales comparaciones, depende de la naturaleza e importe de los activos involucrados y el costo para hacer la comparación.

- Supervisión, asegurarse de que en realidad se estén llevando a cabo las operaciones conforme a las políticas y controles establecidos por la administración.

- Si es necesario, deberá existir rotación de personal.

- Los empleados que manejen fondos y valores de una empresa, deberán estar afianzados, cuya finalidad es proteger al empresario y desalentar al trabajador de cometer algún mal manejo.

## **2.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL EN RELACION AL RIESGO**

El riesgo de control es la probabilidad de que existan errores e irregularidades, debido al no cumplimiento de los objetivos de control previamente establecidos.

Por consiguiente si se han establecido los controles adecuados y estos estén en constante vigilancia por la gerencia, se lograrán los fines más importantes que persigue cualquier tipo de empresa y que son:

a) **Disminuir los riesgos de errores e irregularidades.**

b) **Aumentar la rentabilidad de la empresa.**

El riesgo de control no desaparece totalmente, aun cuando se alcancen todos los objetivos del control interno, debido a las limitaciones inherentes que cualquier sistema tiene.

## 2.6 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO

**2.6.1 Organización.**- La organización identifica y determina las actividades necesarias, delega la autoridad en los diferentes niveles jerárquicos, armonizando y fijando responsabilidades a los recursos humanos que integran la organización, para el mejor logro de sus fines. (IMCP,1991:78-79)

a) **Dirección.**- Es la que asume la responsabilidad de la política general de la empresa, a través de las decisiones tomadas.

b) **Coordinación.**- Es la responsable de que las partes integrantes de la empresa funcionen con armonía, integrados a un solo organismo y evitar el entorpecimiento de las funciones.

c) **División de labores.**- Define claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro, con la finalidad de señalar la especialización de labores; mejorar la calidad de los productos; de los servicios que se

ofrecen, evitando que una misma operación sea realizada desde su origen hasta su registro por una misma persona.

d) **Asignación de responsabilidades.**- Delinear perfectamente los cargos dentro de la empresa, su jerarquía y delegar facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.

2.6.2 **Procedimientos.**- Para poder llevar a cabo una buena organización, es necesario establecer procedimientos (principios) adecuados que lo garanticen. (Ibid., :79-80)

a) **Planeación y Sistematización.**- Es conveniente que la empresa cuente con instructivos en donde se identifique claramente las funciones de dirección, coordinación, división de labores, el sistema de autorizaciones y la fijación de responsabilidades. Estos instructivos tienen la finalidad de asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones precipitadas.

En la actualidad sino se cuenta con una planeación eficiente, será difícil que se logren los objetivos para lo cual fue formada; siendo indispensable tener lo siguiente:

- \* Control presupuestal
- \* Implantación de estándares de producción
- \* Distribución y servicios
- \* Implantación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.
- \* Administración por objetivos, etc.

b) **Registros y Formas.**- Es una herramienta que nos permite implantar procedimientos adecuados para el registro de todas las operaciones que realiza una entidad.

c) **Informes.**- La información es uno de los factores más importante dentro del control interno, pero no basta con realizar los informes periódicamente; sino realizar un estudio cuidadoso por una persona capaz de juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

2.6.3 **Personal.**- Para que el sistema de control interno cumpla con sus objetivos es necesario tener al personal adecuado para cada actividad. (Ibid.,:80-81)

a) **Entrenamiento.**- Si se cuenta con programas de entrenamiento eficientes, permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

b) **Eficiencia.**- Las empresas adoptan métodos para el estudio del tiempo y esfuerzo empleados por el personal.

c) **Moralidad.**- Esto se refleja en los requisitos de admisión y en el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal.

d) **Retribución.**- Un personal retribuido adecuadamente realiza su trabajo con entusiasmo y eficiencia, lo cual permite que los objetivos sean alcanzados. Es importante también hacer que los trabajadores participen escuchando sus sugerencias y motivarlos constantemente para que estos sean más productivos.

**2.6.4 Supervisión.**- No es suficiente el tener todo un sistema de control sino es constantemente vigilado. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y en formas directa e indirecta. (Ibid.,:81-82)

## 2.7 RELACION DE ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO

VIGENTES	ANTERIORES
1.- Organización	a) El ambiente de control interno
2.- Procedimientos	b) El sistema contable
3.- Personal	c) Los procedimientos de control
4.- Supervisión	

a)  $\left[ \begin{array}{c} 1 \\ 3 \\ 4 \end{array} \right]$  b) y c)  $\left[ 2 \right]$

A partir del año de 1993 el boletín 3050 referente al "Estudio y Evaluación del Control Interno" fue modificado en el apartado de los elementos del control interno, en el cual se le ha denominado a la fecha " Estructura del Control Interno", en donde prácticamente encierra lo mismo que el anterior, pero de una forma más compacta. El único detalle en que varía es que en el anterior no contempla lo siguiente:

"Antes de realizar el estudio acerca de los elementos, debemos considerar":

- a) Tamaño de la entidad
- b) Características de la industria en la que opera
- c) Problemas específicos del negocio
- d) Requisitos legales aplicables

**CAPITULO III**  
**ESTUDIO Y EVALUACION E INFORME**  
**DEL CONTROL INTERNO**

## J.1 METODOS PARA EL ESTUDIO DE CONTROL INTERNO

J.1.1 Descriptivo.- Consiste en narrar las diversas características del control interno, clasificandolas de acuerdo a las actividades y departamentos, identificando a los funcionarios y empleados, así como los registros que intervienen en el sistema. No se debe de caer en el error de describir las actividades aisladas, cuidando que la operación que se maneje desde el punto que quedo descrita en el departamento anterior y dejandola claramente indicada para seguir la descripción en el departamento siguiente.

Se tomará como referencia para los ejemplos la operación de ventas en todos y cada uno de los métodos.

Ejemplo:

El pedido se recibe en el departamento de ventas; ya sea personalmente, por teléfono o por medio del fax, en el cual se encuentra una persona encargada siendo la única función el recibir los pedidos. Estos pedidos los clasifica de acuerdo al plazo, al cliente y a la clase de producto a abastecer.

Dentro del departamento de ventas existe otra persona encargada de realizar la factura (con 3 copias), una vez que ha verificado con el almacenista si hay existencias de ese producto.

La persona que elabora la facturas inmediatamente después pasa con el gerente, para que éste a su vez verifique y autorice dichas facturas. La misma persona encargada de elaborar las facturas, hace entrega de la factura original al cliente, una copia al departamento de crédito y cobranza y dos copias al departamento de contabilidad, en donde se registrará una vez que se halla verificado contra el almacén (persona distinta a la que registra contablemente).

**3.1.2 Cuestionarios.** - Se refiere a un listado de preguntas las cuales deben de cubrir los aspectos más importantes del control interno, de acuerdo a las características de la empresa. Los cuestionarios se pueden organizar clasificando las preguntas de acuerdo con los objetivos del control y cada una referirse a la presencia de las medidas de control operacional.

Teniendo definido lo anterior se procede al diseño de los cuestionarios. Del lado izquierdo se colocan las preguntas, dejando hacia el lado derecho un espacio para responder "sí" o "no" a cada pregunta (sin perder de vista que las respuestas "no" nos servirán de base para emitir el informe de sugerencias) y además un espacio para señalar la clase de verificación que se hizo en el caso de cada pregunta, para confirmar los informes obtenidos ya sea verbalmente o con un breve examen de documentación o registros. Véase en la figura siguiente:

PRECONDICIONES	RESPUESTAS		OBSERVACIONES CORRECTIVAS VERIFICACIONES
	SI	NO	
1.- La persona que realiza los pedidos es la misma que realiza la factura.			
2.- Antes de realizar la factura, se verifica si hay existencias en el almacén.			
3.- Al salir la mercancía del almacén se verifica contra la factura.			
4.- El la misma persona quien verifica y entrega la mercancía.			
5.- Es la misma persona quien registra la factura y quien la verifica contra almacén.			

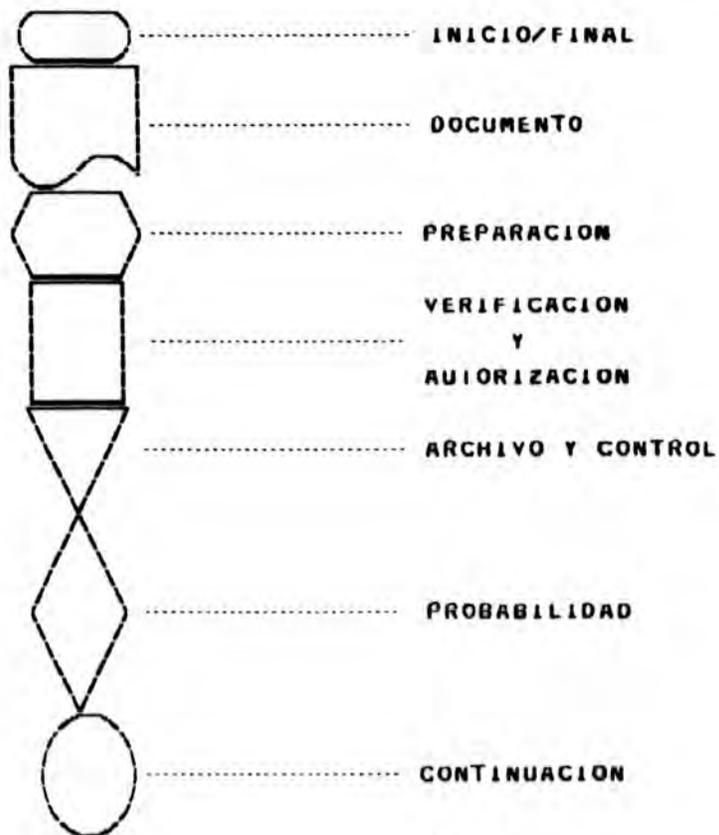
3.1.3 Gráfico.- Una representación gráfica aspira a exponer en forma concisa y al mismo tiempo clara, la estructuración funcional de una empresa, para efectos de poder apreciar la eficiencia de los procedimientos de control interno que funcionan. Para que se pueda apreciar las gráficas, con cierta facilidad, la estructura y las funciones de una empresa, se procederá a seguir tres propósitos básicos:

- 1.- Describir la segregación funcional de responsabilidad.

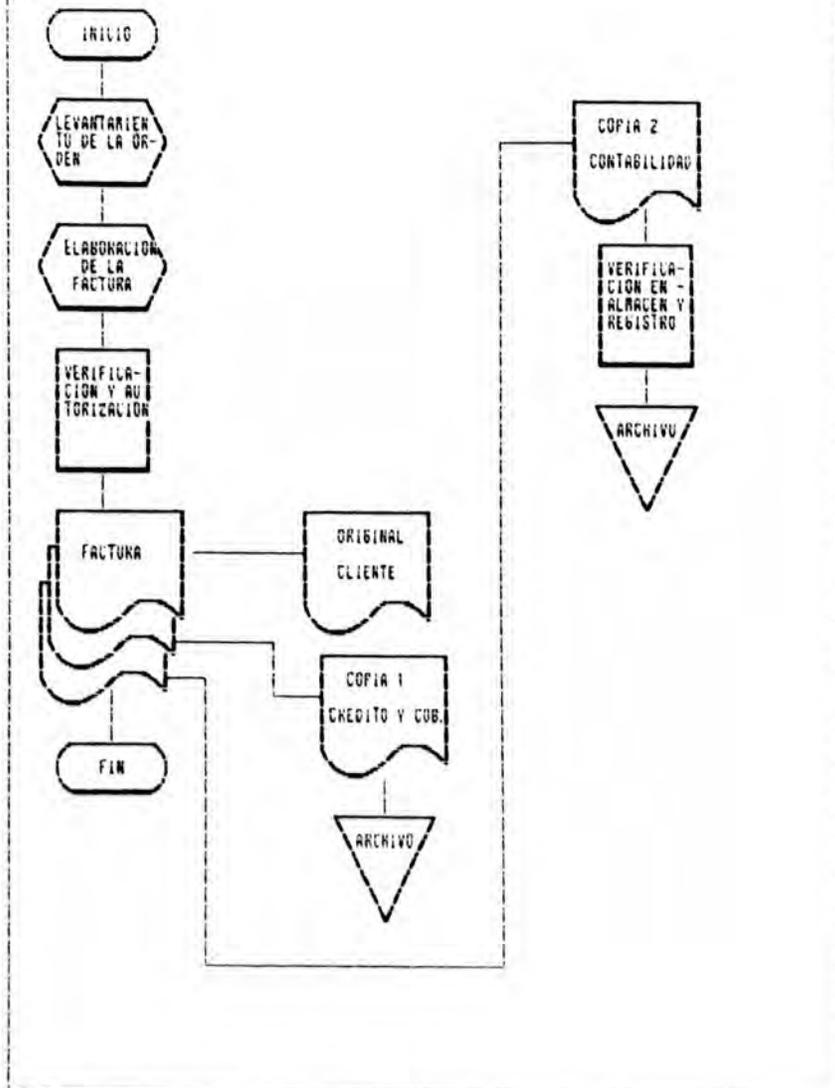
2.- Describir las operaciones.

3.- Definición de los departamentos, con una breve explicación de las principales actividades de los mismos.

Para la realización del método gráfico se tomarán de base los siguientes símbolos:



Ejemplo:



**3.1.4 Ciclos de Transacciones.-** Este método de evaluación se lleva a cabo por medio de que las transacciones se agrupan por ciclos, como son: El ciclo de Tesorería, de producción, de compras, de ingresos y el de nominas.

**1.- Ciclo de Tesorería.-** El ciclo de tesorería de una empresa incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital. Las funciones de este ciclo inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continua con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se terminan con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores. (IMPC, 1992: 731-734)

**a) Funciones típicas:**

- Relaciones con sociedades financieras y de crédito
- Relaciones con accionistas
- Administración del efectivo y las inversiones
- Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos
- Custodia física del efectivo y los valores
- Administración de monedas extranjeras incluyendo riesgos cambiarios
- Administración y vigilancia de la deuda (principal e intereses)
- Operaciones de inversión y financiamientos
- Administración financiera de planes de beneficios a empleados
- Administración de seguros

**b) Asientos contables comunes:**

- Obtención y pago de financiamiento
- Emisión y retiro de acciones
- Compra y venta de inversiones en valores
- Acumulaciones, cobros y pagos de intereses y dividendos
- Amortización de descuentos, gastos y primas diferidos, en relación con deudas e inversiones
- Cambios en los valores según libros de inversiones y deudas
- Compra y venta de moneda extranjera

**c) Formas y documentos importantes:**

- Certificados provisionales de acciones
- Acciones emitidas
- Obligaciones, bonos, papel comercial
- Acciones, bonos y otros instrumentos adquiridos como inversiones
- Títulos de créditos como cheques, pagarés, cartas de crédito
- Contratos de cambio de moneda extranjera para entrega futura
- Fideicomisos o convenios para el plan de beneficios a empleados
- Pólizas de seguros

**d) Bases usuales de datos:**

Bases de referencia

- Archivo maestro de accionistas
- Cédulas de trabajo de intereses y dividendos
- Libro de registro de accionistas y utilidades

- Libro de registro de accionistas y utilidades
- Cuestionario de cumplimiento de estipulaciones de préstamos

#### **Bases dinámicas**

- Saldos de las cuentas bancarias
- Cartera de inversiones
- Saldos de mayores auxiliares de inversionistas y acreedores

#### **e) Enlaces con otros ciclos:**

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de compras
- Ingresos de efectivo con el ciclo de ingresos
- Conciliaciones de efectivo o valores con los ciclos de compras e ingresos
- Beneficios al personal como bonos o prestaciones adicionales con el ciclo de nóminas

**2.- Ciclo de Compras.-** Incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para; la adquisición de bienes, mercancías y servicios; el pago de las adquisiciones anteriores; clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó; y las adquisiciones y pagos de inventarios y activos fijos. (Ibid.,:635-637)

#### **a) Funciones típicas:**

- Selección de proveedores
- Preparación de solicitudes de compra

- Función específica de compras
- Recepción de mercancías y suministros
- Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos
- Registro y control de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados
- Desembolsos de efectivo

**b) Asientos contables comunes:**

- Compras
- Desembolsos de efectivo
- Pagos anticipados
- Acumulaciones de pasivos
- Ajustes de compra

**c) Formas y documentos importantes:**

- Requisición de compra
- Ordenes de compra y contratos
- Documentos de recepción de mercancía
- Facturas de proveedores
- Notas de cargo y de crédito
- Solicitudes de cheques
- Recibos de servicios
- Póliza cheque

**d) Bases usuales de datos:**

- Archivos de proveedores conteniendo nombre, dirección, productos que ofrece, precios, etc.
- Archivos de cuentas por pagar que contengan las cuentas pendientes de pago (auxiliares) e historias de pagos efectuados
- Los pedidos a proveedores pendientes de surtir

**e) Enlaces con otros ciclos:**

- Desembolsos de efectivo que se enlazan con el ciclo de tesorería
- Recepción de bienes, mercancías y servicios que se enlazan con el ciclo de producción
- Resumen de actividad (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de informe financiero

**3.- Ciclo de Producción.-** Incluye el proceso y movimiento de todos los recursos relacionados con los inventarios, hasta que los productos terminados se transfieren a su almacén respectivo. (Ibid.:663-665)

**a) Funciones típicas:**

- Contabilidad de costos
- Control de fabricación
- Administración de inventarios
- Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo

**b) Asientos contables comunes:**

- Transferencias de inventarios
- Aplicación del costo de mano de obra
- Aplicación de gastos de fabricación
- Depreciación y amortización de inmuebles, maquinaria y equipo y otros costos diferidos
- Variaciones (incluyendo desperdicios)
- Cambios en el valor en libros de inventarios, inmuebles, maquinaria, equipo y otros costos diferidos
- También se puede incluir como asiento contable común los retiros o venta de inmuebles, maquinaria y equipo

**c) Formas y documentos importantes:**

- Ordenes de producción
- Requisiciones de materiales
- Tarjetas de tiempo (de mano de obra)
- Informe de producción
- Informe de desperdicios
- Hojas de trabajo de aplicación de gastos de fabricación
- Hojas de costo

**d) Bases usuales de datos:**

Bases de referencia

Archivo maestro de los productos

- Información de los elementos del costo
- Relaciones de materiales

- Hojas de ruta e ingeniería del producto

#### Bases dinámicas

- Auxiliares de inventarios
- Hojas de costo
- Listados de valuación de inventarios
- Archivo maestro de inmuebles, maquinaria y equipo
- Análisis de otros costos amortizables

#### e) Enlaces con otros ciclos:

- Recepción de bienes, mercancías y servicios, con el ciclo de compras
- Embarques de productos, con el ciclo de ingresos
- Uso de mano de obra, con el ciclo de nóminas
- Resúmenes de actividades (asientos de diario), con el ciclo de informe financiero
- Recepción de servicios indirectos, con el ciclo de compras

4.- Ciclo de Ingresos.- Incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios. (Ibid.,:599-601)

#### a) Funciones típicas:

- Otorgamiento de crédito
- Toma de pedidos
- Entrega o embarque de mercancía y/o prestación del servicio

- Facturación
- Contabilización de comisiones
- Contabilización de garantías
- Cuentas por cobrar
- Cobranza
- Ingresos del efectivo
- Ajuste de facturas y/o notas de crédito
- Determinación del costo de ventas

**b) Asientos contables comunes:**

- Ventas
- Costo de Ventas
- Ingresos de caja
- Devoluciones y rebajas sobre ventas
- Descuentos por pago pronto
- Provisiones para cuentas de cobro dudosa
- Cancelaciones y recuperaciones de cuentas incobrables
- Gastos de comisiones
- Creación de pasivos por el impuesto a las ventas
- Provisiones para gastos de garantía

**c) Formas y documentos importantes:**

- Pedidos de clientes
- Ordenes de venta y embarque
- Conocimientos de embarque
- Facturas de ventas

- Notas de crédito por devoluciones y rebajas sobre ventas
- Avisos de remesas de clientes
- Formas especiales para llevar a cabo ajustes a cuentas de clientes

**d) Bases usuales de datos:**

**Bases de referencia**

- Listas y/o archivos maestros de clientes y de crédito
- Catálogos de productos y listados o archivos de precios

**Bases dinámicas**

- Archivos de órdenes de clientes pendientes de surtir
- Auxiliares de clientes
- Estadísticas de ventas
- Diarios de ventas

**e) Enlaces con otros ciclos:**

- Ingresos de caja que se enlazan con el ciclo de tesorería
- Embarques de productos que se enlazan con el ciclo de producción
- Concentraciones de actividades (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de informe financiero

**5.- Ciclo de Nominas.-** Incluye aquellas funciones que se requiere llevar a cabo para; la contratación y utilización de mano de obra; el pago de mano de obra; y clasificar, resumir e

informar lo que se utilizó y pagó de mano de obra. (Ibid.,:699-701)

**a) Funciones típicas:**

- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación del personal
- Llevar las relaciones laborales
- Preparar informes de asistencia
- Registro, información y control de la nómina
- Desembolso de efectivo
- Promoción y evaluación de personal

**b) Asientos contables comunes:**

- Pago de nóminas
- Anticipos de sueldos y préstamos al personal
- Distribuciones de mano de obra
- Otras prestaciones al personal
- Ajustes de nóminas

**c) Formas y documentos importantes:**

- Solicitud de empleo
- Contratos de trabajos
- Informes de tiempo
- Tarjetas de reloj
- Autorización de ajustes de nómina
- Autorización de pagos especiales

- Recibos de pagos
- Cheques

**d) Bases usuales de datos:**

- Archivo maestro de personal conteniendo nombre e información de referencia, tipos de retribución, prestaciones a empleados, etc.
- Registro de salarios de empleados

**e) Enlaces con otros ciclos:**

- Desembolsos de efectivo que se enlazan con el ciclo de tesorería
- Recepción de servicios de mano de obra que se enlazan con el ciclo de producción
- Resumen de actividades (póliza de registro contable) que se enlaza con el ciclo de informe financiero

**3.1.4.1 Objetivos**

La palabra objetivo (de ob-jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. (Reyes, 1979:189)

Estos objetivos que se presentan se aplican a todos los ciclos de transacciones, debido a que son generales y cada ciclo tiene sus objetivos específicos de acuerdo a los generales.

1.- **Autorización:** En donde todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones de la administración.

a) Las autorizaciones deben de estar de acuerdo con criterios establecidos por niveles.

b) Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación oportunamente.

c) Únicamente aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración, serán reconocidas y procesadas.

d) Los resultados de procesamiento de transacciones deben informarse oportunamente y estar respaldados por archivos adecuados.

2.- **Procesamientos y Clasificación de Transacciones:** Para la preparación de Estados Financieros, es necesario que todas las operaciones se registren de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro criterio.

a) Exista una adecuada clasificación de las transacciones, para la elaboración de Estados Financieros.

b) Las transacciones deben registrarse en un mismo periodo contable.

3.- **Salvaguarda física:** El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración.

a) El acceso a los activos solo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración.

**4.- 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 relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los Estados Financieros.

a) El contenido de los informes y de las bases de datos y archivos deben verificarse y evaluarse periódicamente.

#### **3.1.4.2 PASOS PARA LA EVALUACION**

1.- La identificación específica de los objetivos de control del ciclo que se logran satisfactoriamente y de aquellas técnicas de control en las que se pueda tener la confianza de que están razonadamente correctas.

2.- La identificación específica de los objetivos de control de ciclos que no se logran, o se logran parcialmente, describiendo los riesgos que pudieran darse.

Con lo anterior se refleja la eficiencia con que se cumple el manejo de las operaciones de la empresa y se protegen los intereses de la misma; o bien para poner de manifiesto las deficiencias que existen en el manejo, protección o registros de las operaciones.

**Pruebas de cumplimiento.**- Es la comprobación de que una o más técnicas de control interno estén en operación; generalmente este tipo de pruebas se aplican en el apartado I de los pasos para evaluar el control interno. Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control.

La selección y extensión de las técnicas de control aplicables para el análisis dependerá de los siguientes factores:

a) La importancia de un ciclo con relación a los saldos de las cuentas mostradas en los estados financieros.

b) La importancia de un objetivo de control en un ciclo de transacciones.

c) La importancia de una técnica en particular para el logro de un objetivo de control de ciclo.

d) La amplitud con que se prueba la técnica.

### 3.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA REVISION DEL CONTROL INTERNO DE ACUERDO CON LA COMISION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

En el boletín 4100 referente a la "Opinión sobre el Control Interno Contable", con vigencia a partir del mes de agosto de 1995, nos aclara que la finalidad del boletín es emitir una opinión sobre el Control Interno Contable existente de una empresa, y no al informe que se da con motivo de la revisión del Control Interno como parte de una auditoría de estados financieros. De aquí que mi trabajo de investigación se enlaca a lo antes mencionado.

Dentro del mismo, nos establece que al efectuar una revisión de esta naturaleza, podrá hacerlo independientemente de que haya realizado o no una auditoría de los estados financieros de la propia empresa; ya sea a una fecha específica o por un periodo

determinado. Se podrá llevar a cabo una revisión sobre la totalidad del control interno contable existente, o bien, sobre una parte del mismo.

En el boletín 5250 referente a la "Metodología de revisión relativa a la opinión sobre el Control Interno Contable" su objetivo es hacer un examen del control interno contable que se realiza con la finalidad de emitir una opinión sobre el mismo, en base a los procedimientos que aquí mismo nos señalan.

Cuando se efectúa un estudio y evaluación del control interno contable, se debe considerar lo siguiente:

#### **1.- Revisión de la estructura del control interno contable**

a) Las principales aplicaciones contables en las cuales se pueden agrupar las transacciones.

b) El flujo de transacciones a través del sistema de contabilidad.

c) Los objetivos específicos de control que se relacionan con las áreas donde existan riesgos de que ocurran errores o irregularidades.

d) Los procedimientos que se han establecido para alcanzar los objetivos específicos del control.

## 2.- Evaluación de resultados

En este apartado se deberá aplicar un juicio profesional con el objeto de evaluar los resultados de la revisión. Cuando los procedimientos del control son diseñados para cumplir con ciertos objetivos específicos y no se logran, podemos afirmar que son deficiencias, que pueden ser errores o irregularidades encontrados, los cuales también deben de evaluarse para determinar su grado de importancia y poder establecer medidas correctivas o detectivas.

Dentro del boletín 4100, nos menciona el contenido de la opinión que se emite referente a la revisión del control interno, que son:

a) El alcance del trabajo y fecha o periodo al cual se refiere la opinión.

b) La indicación de que el establecimiento y mantenimiento del control interno, es responsabilidad de la administración.

c) La mención de que el estudio y evaluación del control interno contable se llevó a cabo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

d) La advertencia de que las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno pueden ocasionar que existan errores o irregularidades que no sean detectados y que puede existir el riesgo de que los procedimientos lleguen hacer inadecuados por los cambios en las circunstancias.

e) La opinión respecto a si el control interno contable sujeto a examen cumple con sus objetivos y ofrece una seguridad razonable en todos los aspectos, de prevenir o detectar errores o irregularidades en el curso normal de las operaciones. De acuerdo a la importancia relativa de las desviaciones, se emitirá una opinión limpia, con salvedades, o bien, una opinión negativa.

### 3.3 CONCEPTO DEL INFORME DE CONTROL INTERNO

Es un cuaderno en el cual mediante comentarios, explicaciones y gráficas, se hacen sugerencias derivado del examen del control interno. (Perdomo, :207)

Las recomendaciones que se presentan deben referirse a las que servirán a la administración de la empresa para mejorar su control interno y sus procedimientos de contabilidad. Es

conveniente además, comentar primeramente en forma de borrador, confirmando que lo sugerido es realmente práctico. (Del valle, Álvarez, 1994:33)

### **3.4 PARTES INTEGRANTES DEL INFORME DE CONTROL INTERNO**

**3.4.1 Cubiertas.-** Esta parte estará destinada para lo siguiente: (Perdomo, Op.cit.:207-208)

a) Nombre de la empresa.

b) Denominación de tratarse de un informe de control interno.

c) Fecha o periodo

d) Nombre y dirección de quién emite el informe

**3.4.2 Carta de presentación.-** Es una carta adjunta que permite darnos cuenta cual es su objetivo.

**3.4.3 Comentarios, explicaciones y gráficas.-** Se harán los comentarios y explicaciones necesarios , debiendo utilizar una redacción clara, limpia, con terminología accesible,

asi como presentar las gráficas que sean convenientes.(Ibid.,:208)

**3.4.4 Sugerencias.-** Debe de tomarse en cuenta que una sugerencia tendrá mayor impacto si contempla:(Ibid.,:209)

- a) El problema
- b) La causa del problema mencionado
- c) Los efectos financieros, administrativos, fiscales, etc., existentes, como consecuencia del problema.
- d) La sugerencia y alternativas.

Dichas sugerencias deben de comentarse antes de su entrega final con los funcionarios de la empresa que sean responsables de los aspectos señalados en las sugerencias.

La presentación de las sugerencias va ha depender del criterio de la persona que realice el estudio y evaluación del control interno; generalmente la presentación se realiza de las siguientes forma:(Del valle,Alvárez, Op.cit.,:34)

- a) De acuerdo al grado de importancia del problema:

- Organización
- Procedimientos
- Registros Contables
- Aspectos financieros
- Aspectos fiscales

**b) De acuerdo a la secuencia de las diversas áreas tradicionales de los estados financieros:**

- Aspectos legales
- Efectivo
- Cuentas por cobrar y ventas
- Inventarios y costos de ventas
- Activo fijo y otros activos
- Cuentas por pagar
- Contingencias
- Capital contable
- Gastos de operación
- Nóminas

**c) De acuerdo al orden de organización de la empresa:**

- Personal
- Compras, inventarios y cuentas por pagar
- Ventas, Crédito, cobranza y cuentas por cobrar

- Electivo
- Inversiones
- Administración

### 3.5 UTILIDAD DEL INFORME DE CONTROL INTERNO

La utilidad de los informes, depende de la comprensión de los mismos y de las decisiones que pueden ser tomadas por aquellas personas para quienes se emiten. En función de esto se encuentra lo siguiente:(IMCP, Op.cit.,:152-153)

#### 3.5.1 Gerentes, Organismos Públicos y auditores Independientes.

a) Gerencia.- Por el simple hecho, de que es la responsable de establecer y mantener el Control Interno Contable; ya que por medio del informe se logra mejorar el sistema del control interno.

b) Organismos Públicos.- Tiene interés, ya que es pertinente para efectos de su principal propósito reglamentario; si este tipo de organismos observa que "x" empresa tiene una control adecuado, tendrá la certeza razonable de que realmente esta cumpliendo con sus obligaciones.

**c) Auditores Independientes.-** Se les facilita elaborar su trabajo, debido a que una de las partes importantes para emitir su opinión es el estudio y evaluación del control interno como cumplimiento de una norma (ejecución del trabajo). Lo único que se procedería es actualizar dicho informe, para poder determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

Este tipo de grupos su característica es que tienen un interés directo a lo que se refiere al Control Interno Contable, por consiguiente están en condiciones de tomar decisiones directas.

**3.5.2 Público en General.-** Son individuos externos y que de alguna manera pretenden tener algún tipo de relación indirecta con "x" empresa. Para este tipo de personas es muy relativo el interés que puedan tener hacia los informes del Control Interno Contable. Hay algunos que opinan que no es muy confiable el hecho que se realice un informe de este tipo, sin tener los Estados Financieros Auditados; más sin embargo existen personas de opinión contraria, las cuales toman el informe como base para proyectar y convencerse de que realmente es confiable para llevar a cabo cualquier tipo de transacción.

**CAPITULO IV**  
**CASO PRACTICO**

#### 4.1 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PARA EL ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO

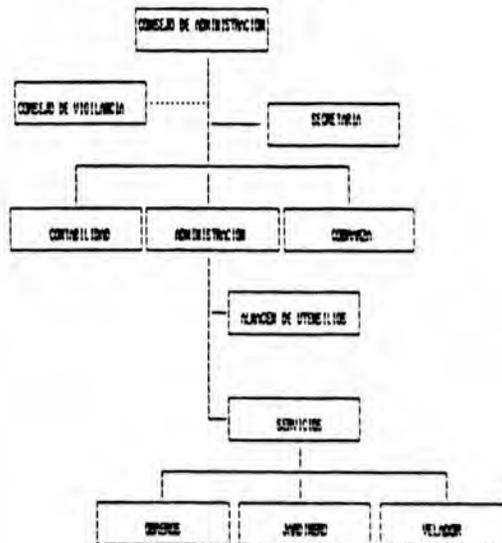
La Asociación Rural de Interés Colectivo de R.I. Dr. " Juan Manuel Gonzalez Martinez", se encuentra ubicada en el Km. 6.5 carretera Uruapan - Taretán, en la ciudad de Uruapan, Mich.

Al crearse esta empresa fué con la finalidad de comercializar el producto (aguacate) directamente del productor al mercado nacional e internacional, sin embargo en la actualidad su actividad primordial es la prestación del servicio de la "maquila" de producto.

Los sistemas de información que se utilizan en esta empresa son mecánicos y electrónicos; los trabajos mas sencillos, como auxiliares, pólizas y facturación entre otros, se realizan en el sistema mecánico y los trabajos más laboriosos y complejos, como los análisis de cada cuenta, estados financieros y otro tipo de informes, se realizan por el sistema electrónico.

El tipo de organizacion que manejan es de linea y staff, que acontinuacion se muestra:

### ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA



FORMULARIO 1 880 81/81/73  
 PLANIFICACION 1 879 21/81/73  
 SERVICIOS 1 880 81/81/73

**Linea.-** Son los que tienen una responsabilidad directa sobre el cumplimiento de los objetivos de la empresa. (Koontz, O'donnell, Wehrlich, Op. cit.,:236)

**Staff.-** Sirven de ayuda y apoyo a la linea para que trabaje con mayor eficiencia en pro del cumplimiento de los objetivos. (Ibid.,:236)

De acuerdo al organigrama mostrado se diseñó un cuadro de los departamentos y funciones más importantes; donde cada uno de los departamentos se distinguen a través de un número y las funciones a través de las letras mayúsculas del abecedario. Este cuadro diseñado será el orden o clasificación que se le dará al estudio a través de los diferentes métodos, vease en la siguiente figura:

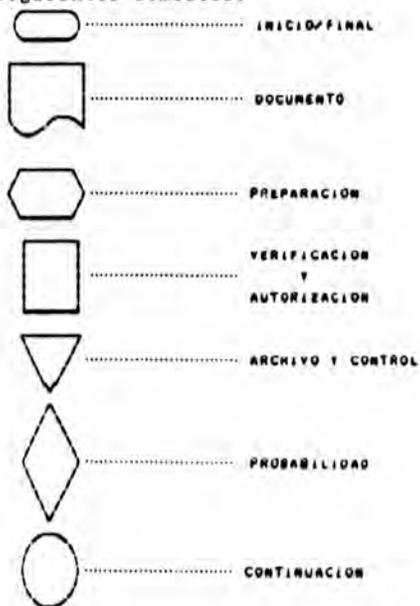
DEPARTAMENTOS	FUNCIONES
1.- CONSEJO DE ADMINISTRACION	A) TOMA DE DECISIONES B) FOMENTACIONES
2.- CONSEJO DE VIGILANCIA	A) SUPERVISION
3.- ADMINISTRACION	A) PONTES B) ORGANIZACION Y VIGILANCIA DE LOS CARGOS C) CONTRATACION DEL PERSONAL A SU CARGO D) SUPERVISION DEL PERSONAL A SU CARGO
4.- CONTABILIDAD	A) ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS
5.- COMERCIO	A) RECOLECCION DE CUMPLIMIENTOS B) RECEPCION DE ORDENES DE CLIENTES
6.- SERVICIOS	A) FUNCIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS B) ENTREGA DEL SERVICIO AL CLIENTE C) VIGILANCIA DEL PERSONAL A SU CARGO
7.- ALMACEN	A) CONTROL Y MANTENIMIENTO DEL ALMACEN

Para llevar a cabo el caso práctico, se utilizó el método descriptivo, de cuestionario y el gráfico. Con el método gráfico y descriptivo se representan las funciones que se desarrollan en cada uno de los departamentos; siendo la base para la formulación y aplicación de los cuestionarios, con los cuales nos llevarán a determinar el grado de eficiencia del control interno de la empresa.

#### 4.2 ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO A TRAVES DE DOS METODOS COMBINADOS, EL DESCRIPTIVO Y EL GRAFICO.

Una vez teniendo la estructura sobre la cual se hará el estudio del control interno de la empresa, se procedió a la realizar una serie de entrevistas a los jefes de cada uno de los departamentos; donde nos dieron un resumen de las funciones que se encuentran a su cargo, sirviendonos de apoyo para la elaboración de los diagramas de flujo plasmados con una breve descripción, que enseguida se presentan.

Para la elaboración de dichos diagramas de flujos se utilizarón los siguientes simbolos:



# CONSEJO DE ADMINISTRACION

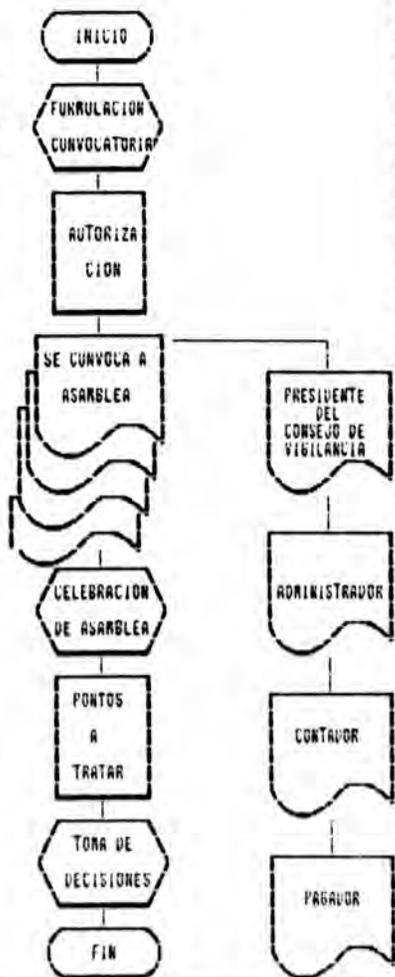
## TOMA DE DECISIONES "A"

El 1º de cada mes se lleva a cabo una asamblea ordinaria, donde el documento es elaborado por el secretario del consejo de administracion y el cual es autorizado por el presidente del mismo consejo; la finalidad de la asamblea es como se encuentra financieramente la empresa, a través de los diferentes informes que se hace llegar por el administrador, contador y el pagador.

Los presentes o participantes en la asamblea son: El consejo de administracion (presidente, secretario, tesorero y vocal); El consejo de vigilancia (presidente, secretario, tesorero y vocal); El administrador; El contador y El pagador. Si por alguna razón no se encuentran presentes los antes mencionados, no se lleva a cabo tal asamblea.

Lo primero que se hace una vez estando reunidos, es la toma de lista por parte del secretario, despues las personas encargadas de entregar un informe, dan una breve explicación y en base a eso el consejo de administracion toma las decisiones llevandolo a votacion.

Al término de la asamblea la secretaria levanta un acta, registrándola en el libro correspondiente.

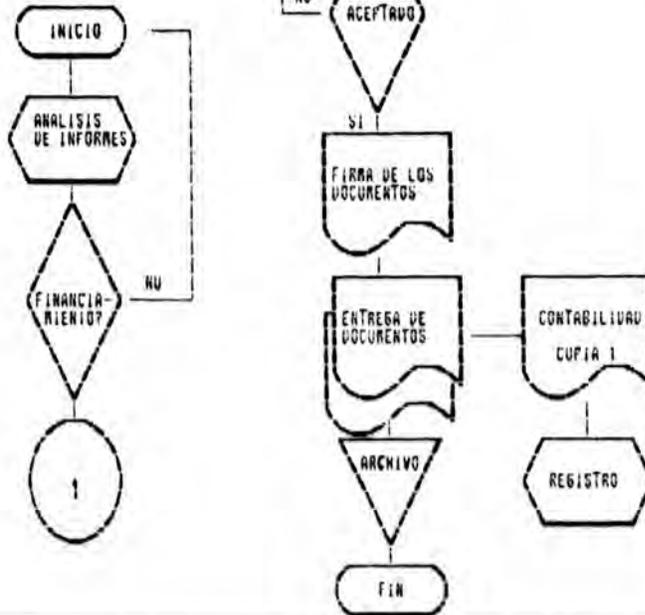


## FINANCIAMIENTOS "B"

En cada asamblea que se celebra se analiza la situación financiera de la empresa, dándose cuenta si es necesario un financiamiento, si se llega a tal conclusión; el consejo de administración se encarga de investigar en las diferentes instituciones bancarias, para así determinar el costo de capital más conveniente para la empresa.

Determinando lo anterior, el consejo se dirige al banco convenido exponiendo así el proyecto por el cual se requiere dicho financiamiento, si por alguna razón no es aceptado, se contacta con las demás alternativas.

Una vez pactado el crédito son firmados los documentos que acreditan la obligación adquirida por la empresa. Una copia es entregada a contabilidad para su registro y la otra copia se queda en custodia del consejo; el cual será el único responsable de que se cumpla la obligación.

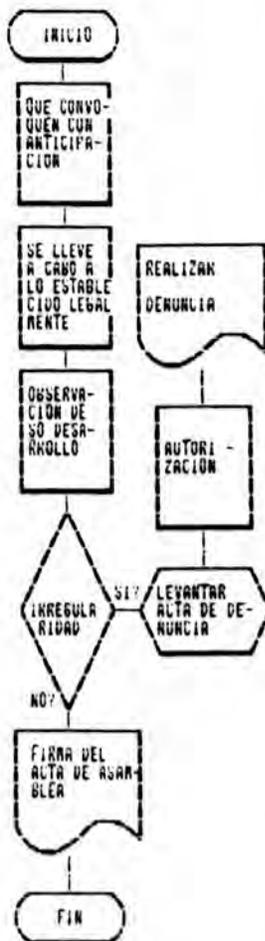


# CONSEJO DE VIGILANCIA

## SUPERVISION "A"

El consejo de vigilancia esta pendiente de que se convoque la asamblea con anticipación, que se lleve a cabo en el día, la hora y el lugar establecidos; una vez que se encuentran reunidos, este se dedica a escuchar y a observar todo el desarrollo de la asamblea, desde que se toma lista hasta el registro en libros de actas.

Si por alguna circunstancia ocurriera una irregularidad, el consejo levanta un acta la cual es elaborada por el secretario, autorizada por el presidente y firmada por todos los integrantes del consejo (vigilancia). Uno de los vocales es el encargado de llevar el acta ante la asamblea general de delegados; sino existiera ningún problema unicamente se firma el acta de asamblea.



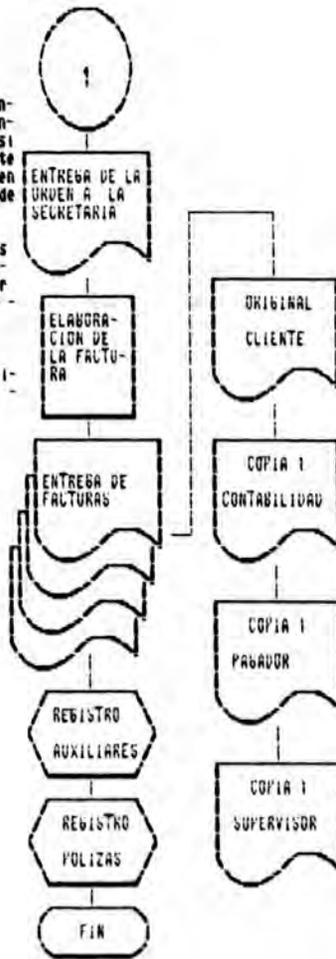
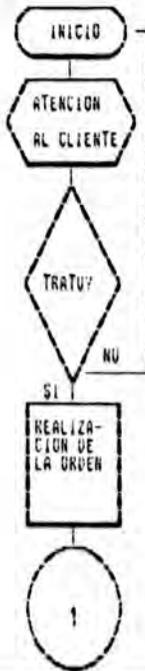
# ADMINISTRACION

## VENTAS "A"

El administrador es la persona encargada de atender a los clientes, ya sea directa o indirectamente. Les comunica las condiciones del servicio y si estos aceptan, inmediatamente el camión del cliente es llevado a la bascula para así realizar la orden pasándosele a la secretaria que es la encargada de elaborar la factura (3 copias).

La secretaria se da a la tarea de distribuir las facturas: La original se la entrega al cliente, una copia para contabilidad, una copia al pagador y una copia al supervisor, encargado de entregar el servicio terminado.

Una vez entregadas se procede a registrarlas, primeramente en las polizas y después en los auxiliares correspondientes.

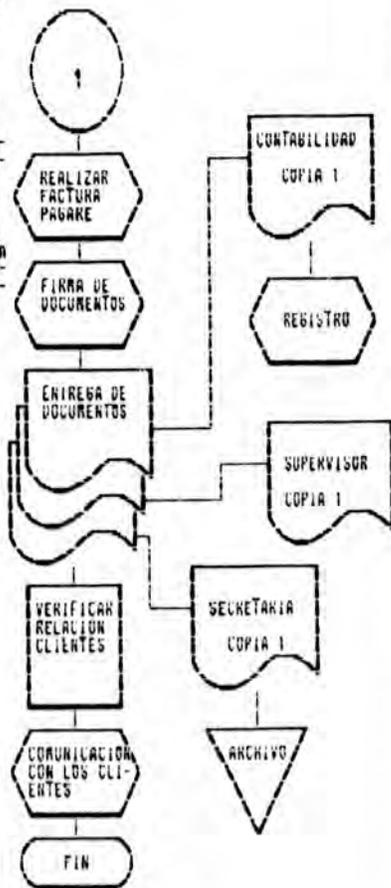


OTORGAMIENTO Y VIGILANCIA DE LOS CREDITOS 404

El cliente se dirige con el administrador solicitándole un crédito(verbalmente), si es aceptado el administrador realiza la orden para que la secretaria elabore la factura-pagare, en la cual se estipulan las condiciones de pago.

La secretaria deja en su poder una copia de la factura-pagare, entregandóle la original al cliente, una copia al contador para su registro contable y una copia al supervisor.

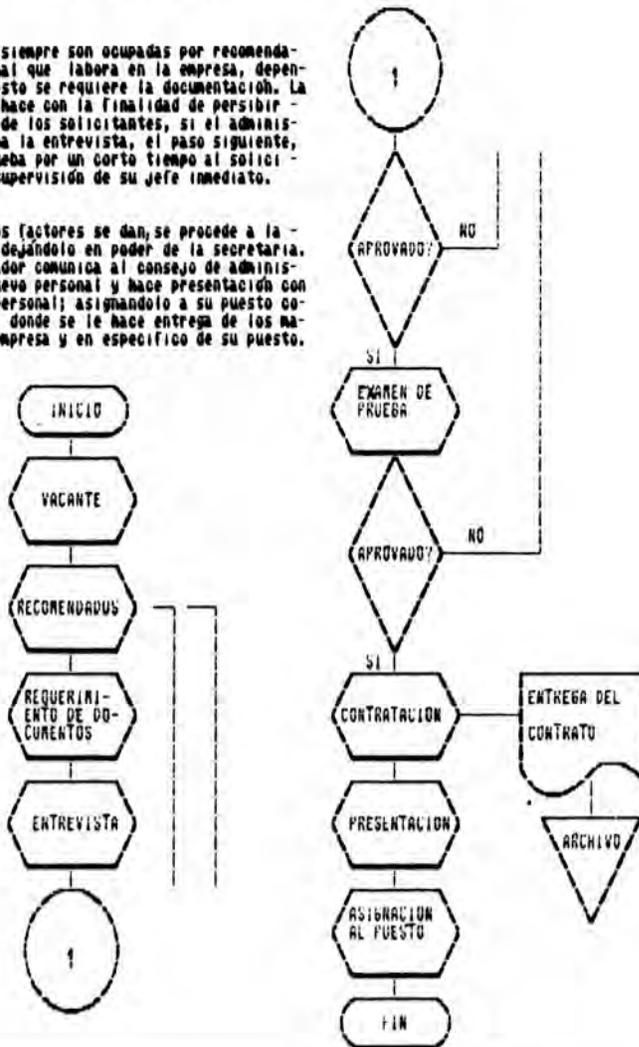
El administrador pide a la secretaria la relación de los clientes, para que al término del plazo pactado si el cliente no paga, comunicarse por telefono para recordarle su adeudo.



## CONTRATACION DEL PERSONAL A SU CARGO "C"

Las vacantes siempre son ocupadas por recomendados del personal que labora en la empresa, dependiendo del puesto se requiere la documentación. La entrevista se hace con la finalidad de percibir las aptitudes de los solicitantes, si el administrador aprueba la entrevista, el paso siguiente, es poner a prueba por un corto tiempo al solicitante con la supervisión de su jefe inmediato.

Si todos estos factores se dan, se procede a la contratación, dejándolo en poder de la secretaria. El administrador comunica al consejo de administración del nuevo personal y hace presentación con el resto del personal; asignándolo a su puesto correspondiente, donde se le hace entrega de los manuales de la empresa y en específico de su puesto.



## SUPERVISION DEL PERSONAL A SU CARGO

Al llegar el personal a su cargo supervisor y almacénista, verifica la hora de entrada; durante el transcurso del día se dedica a observar su desenvolvimiento, realizando una serie de preguntas rutinarias, con las cuales puede darse cuenta de su desempeño. Si no existe ningún problema, únicamente chequea la hora de salida; pero si hay irregularidades inmediatamente, convoca verbalmente a su personal para discutir el problema y llegar a un solución viable.

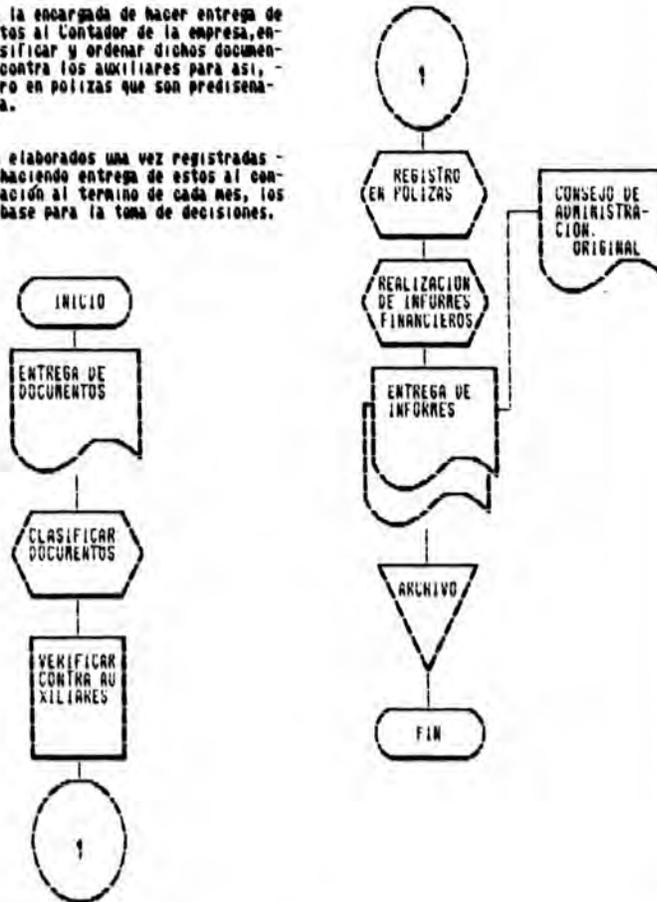


# CONTABILIDAD

## ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS "A"

La secretaria es la encargada de hacer entrega de todos los documentos al Contador de la empresa, encargándose de clasificar y ordenar dichos documentos, verificando contra los auxiliares para así, realizar el registro en polizas que son prediseñadas por la empresa.

Los informes son elaborados una vez registradas las operaciones, haciendo entrega de estos al consejo de administración al término de cada mes, los cuales sirven de base para la toma de decisiones.



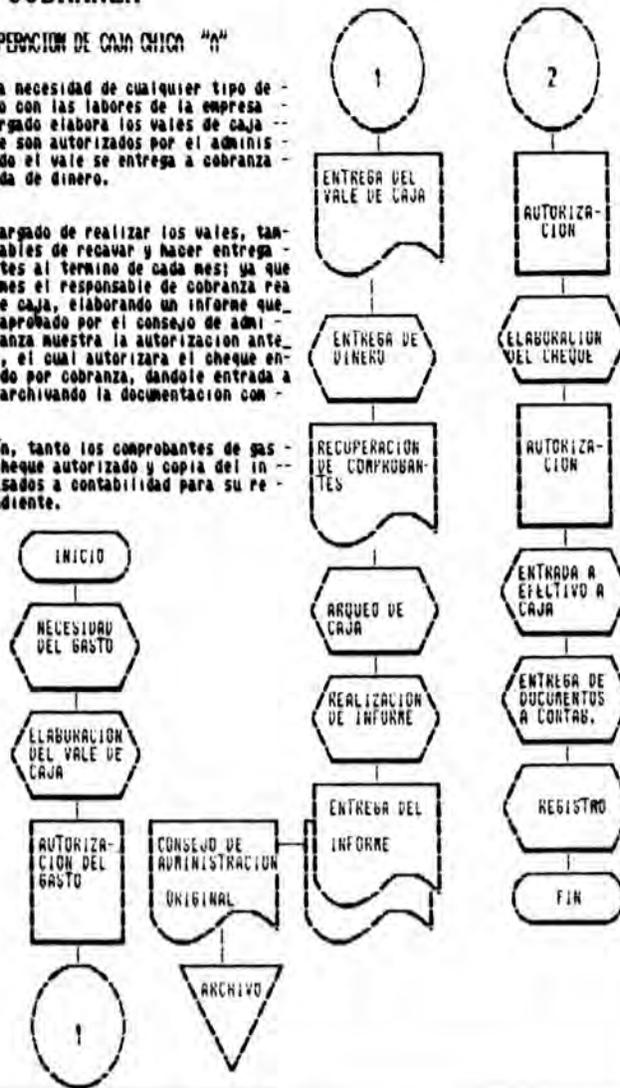
# COBRANZA

## RECUPERACION DE CAJA CHICA "A"

Quando existe la necesidad de cualquier tipo de -  
 gasto relacionado con las labores de la empresa -  
 el personal encargado elabora los vales de caja -  
 que personalmente son autorizados por el adminis-  
 trador; autorizado el vale se entrega a cobranza -  
 para que dé salida de dinero.

El personal encargado de realizar los vales, tam-  
 bien son responsables de recavar y hacer entrega -  
 de los comprobantes al término de cada mes; ya que  
 al finalizar el mes el responsable de cobranza rea-  
 liza el arqueo de caja, elaborando un informe que  
 es autorizado y aprobado por el consejo de admi-  
 nistración, cobranza muestra la autorización ante  
 el administrador, el cual autorizará el cheque en-  
 tregado y cambiado por cobranza, dándole entrada a  
 la caja chica y archivando la documentación con-  
 probataria.

La documentación, tanto los comprobantes de gas-  
 tos, copia del cheque autorizado y copia del in-  
 forme son traspasados a contabilidad para su re-  
 gistro correspondiente.

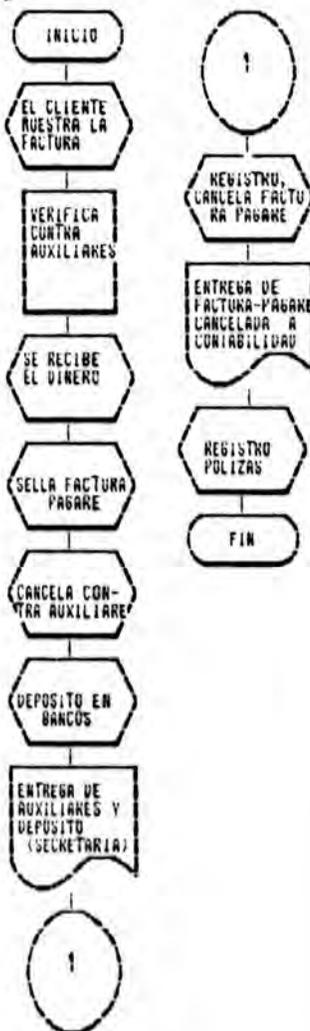


## RECEPCION DE CARTERA DE CLIENTES <sup>140</sup>

El cliente se presenta con la factura-pagare ante cobranza, aqui se verifica contra auxiliares que realiza la secretaria. Se recibe el dinero cediendo la factura-pagare del cliente y cancelando contra auxiliares.

Al final del día cobranza realiza el depósito quedándose con una copia. A la secretaria le entrega el original del depósito y una copia del auxiliar, procediendo a la cancelación de la factura-pagare que tiene en su poder y cancelando también contra auxiliares; así que tanto los auxiliares de la secretaria, como los de cobranza deben de coincidir.

La secretaria unicamente hace entrega del original del depósito y de la factura-pagare cancelada a contabilidad, para así registrar la operación.

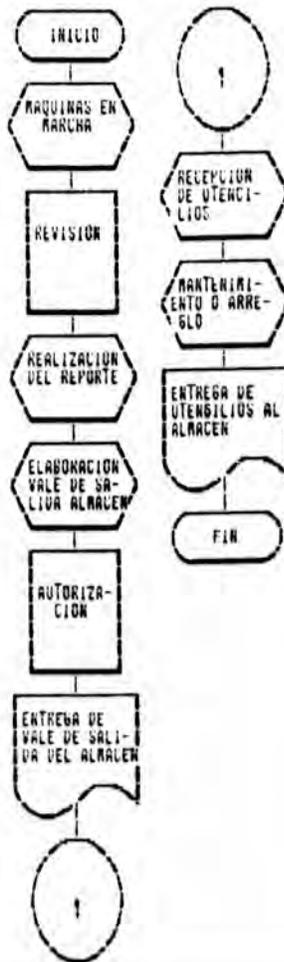


# SERVICIOS

## FUNCIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA "A"

El supervisor es la persona que se encarga de entender la maquinaria, estando al pendiente de que todo marche bien. A esta maquinaria se la da mantenimiento preventivo y correctivo en caso necesario; esta función la desempeña el supervisor, a través de un reporte que es autorizado por el administrador.

El supervisor elabora el vale de salida de almacén, el cual también es autorizado por el administrador, para extraer los utensilios necesarios para dar mantenimiento a la maquinaria.

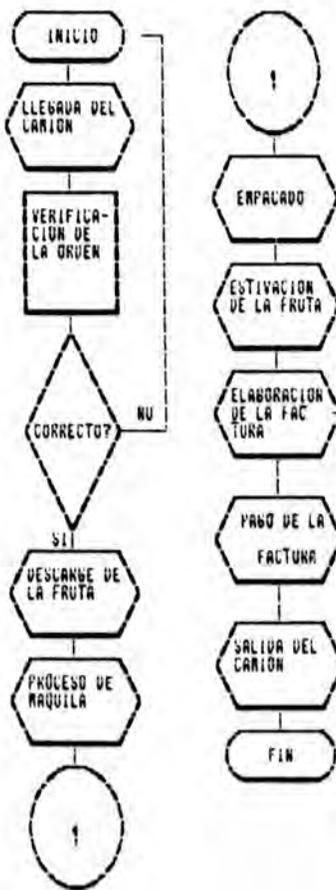


## ENTREGA DEL SERVICIO AL CLIENTE <sup>Figura 5</sup>

El camión es llevado al lugar del proceso, el supervisor le pide la orden al cliente para verificarla con la que le fue enviada, siendo correcto, el supervisor da la orden a los trabajadores para descargar la fruta e introduciría en el proceso del servicio. Terminando se procede al empaque de la fruta cargandola de nuevo al camión.

El supervisor anota en la orden el tipo de servicio que se le hizo al cliente, las toneladas y su costo; esta orden le es entregada a la secretaria para que elabore la factura y el cliente pague en el departamento de cobranza.

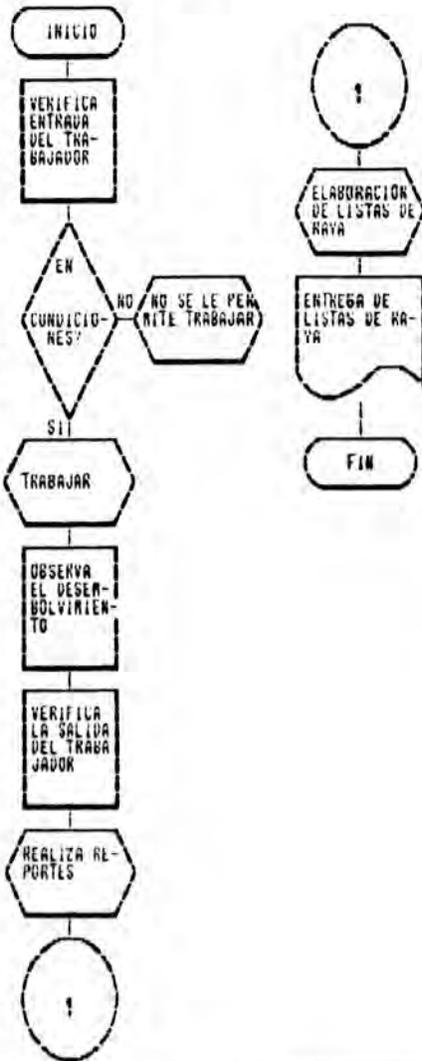
Una vez que el cliente paga, el supervisor le pide que le muestre la factura y enseguida le da salida al camión.



VIGILANCIA DEL PERSONAL A SU CARGO

El supervisor tiene la obligación de estar antes que los trabajadores, debido a que se encarga de observar en las condiciones que llega el trabajador; en caso de que sus condiciones no fueran óptimas no se le permite trabajar descontándole el día; pero si todo es normal se le permite introducir su tarjeta en el reloj checador para que se incorpore a sus labores.

También se dará a la tarea de observar al trabajador. Al final del día estará al pendiente de que los trabajadores introduzcan su tarjeta en el reloj checador. Cada semana realiza un reporte basado en las tarjetas con la finalidad de hacer las listas de raya, las cuales son pagadas por cobranza.



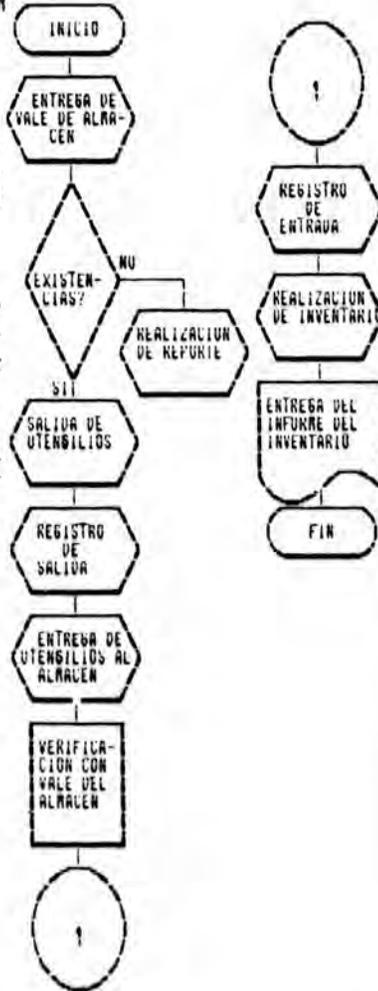
# ALMACEN

## CONTROL Y MANTENIMIENTO DE ALMACEN "A"

Al llegar el vale de almacén, el almacenista verifica si hay existencias, de no ser así realiza un reporte o vale de caja que es autorizado por el administrador y cambiado por el propio almacenista en cobranza. Teniendo en su poder el dinero procede a realizar las compras necesarias, haciendo entrega del comprobante al administrador.

Si los utensilios solicitados se encuentran, se entregan e inmediatamente se registra la salida en tarjetas de control. Al momento de la devolución de dichos utensilios, se verifica contra el vale de almacén registrando la entrada en la tarjeta de control.

El encargado del almacén realiza inventarios físicos cada seis meses, entregando el reporte al administrador de la empresa.



#### 4.3 ESTUDIO DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA A TRAVES DE CUESTIONARIOS

Los diagramas de flujos fueron nuestra guía para la formulación de las preguntas de los cuestionarios, lo cual la única finalidad fue poner preguntas adecuadas y necesarias en particular para la empresa que estamos estudiando. Esto también significa un gran ahorro de tiempo y costos para su realización.

De igual manera como fue clasificado el estudio a través de diagramas, así mismo se clasificarán los cuestionarios.

El objeto de llevar a cabo el cuestionario preliminar, es para conocer las características generales de la empresa; la utilización de los demás cuestionarios fue el conocer las características específicas de cada uno de los departamentos y funciones de la empresa.

Para el diseño de los cuestionarios se utilizó la siguiente estructura:

PREGUNTAS PREGUNTAS	RESPUESTAS SI NO	OBSERVACIONES OBSERVACIONES VERIFICACIONES
 AQUÍ SE PLASMAN LAS PREGUNTAS DE ALGO QUE SE DESEA CONOCER	(Empty space for Yes/No responses)	 ESTE ESPACIO SE UTILIZA PARA QUE EL INVESTIGADOR REALICE SUS PROPIAS OBSERVACIONES Y VERIFICACIONES

ESTE TIPO DE RESPUESTA POR LO GENERAL SIGNIFICA QUE NO EXISTEN DEFICIENCIAS.

ESTE TIPO DE RESPUESTA POR LO GENERAL SIGNIFICA UNA DEFICIENCIA.

**CUESTIONARIO "PRELIMINAR"**  
**GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Nombre de la empresa?	AHC, S.L. "Dr. Juan Manuel González Martínez".		
2.- ¿ Domicilio y teléfono?	Carr. Uruapan-Tareá (Km. 6.5)		
3.- ¿ Objeto de la empresa?	Servicio de maquila		
4.- ¿ Nombre de los departamentos y personal dentro de él?	a) Consejo de administración b) Consejo de Vigilancia c) Administración d) Contabilidad e) Almacén de Utensilios g) Servicios		
5.- ¿ Se cuenta con manuales de organización y de procedimientos?	I		No fueron mostrados
6.- ¿ Qué método de registro se utiliza en la empresa?	A través de pólizas		

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
7.- ¿ Se preparan informes para la gerencia y de que tipo son? a) Balance General		X	
		b) Estado de Resultados	
		c) Ingresos y Egresos	
		d) Administrativos	
8.- ¿ Cuántos turnos se manejan?		Doce	
9.- ¿ Cuántos tipos de libros hay para el registro de las operaciones?		Tres	
10.- ¿ Están todos actualizados?		X	
11.- ¿ Qué tipo de auxiliares se llevan para el registro de las operaciones?			Auxiliares de bancos y clientes
12.- ¿ El catálogo de cuentas, es comercial o diseñado por la empresa?			Diseñado por la empresa
13.- ¿ Indicar clases de póliza que se preparan y su forma de archivo?			Ingresos, egresos y diario

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
14.- ¿ Se presentan estados financieros mensuales?	X		
15.- ¿ Se concilian los auxiliares contra las cuentas de mayor?	X		
16.- ¿ El personal que labora en la empresa se encuentra inscrito en el RFC y en el INSS?	X		
17.- ¿ Qué obligaciones fiscales tiene la empresa?			ISPT extranjero
18.- ¿ Quién se encarga de llevar los asuntos fiscales de la empresa?			El Contador con un asesor fiscal.
19.- ¿ Cuántos tipos de documentos se utilizan para el pago de salarios?			Nomina y lista de raya
20.- ¿ Cómo se dispone del equipo, bienes inmuebles y por quien es autorizado?			Unicamente el administrador se le asigno un vehículo, que fue autorizado por el consejo de administración.

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
21.- ¿ Quién conserva los títulos de propiedad de la empresa?			El consejo de administración
22.- ¿ En que lugar se guardan dichos títulos?			En la caja fuerte
23.- ¿ Se realizan periódicamente inventarios de los bienes de la empresa?			Es muy raro
24.- ¿ Quién realiza los inventarios o la misma persona que se encarga de verificar contablemente?			X
25.- ¿ En caso de obtener ganancias, que fin tienen éstas?			Se entregan a los socios

NOMBRE DEL RESPONSABLE \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIOS "CONSEJO DE ADMINISTRACION"  
TOMA DE DECISIONES "A"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Se cuenta con un organigrama?	X		
2.- ¿ Se cuenta con un manual de procedimientos?	X		
3.- ¿ Se realizan asambleas ordinarias y extraordinarias?	X		
4.- ¿ Es distinta la persona que convoca, quién autoriza y quién registra tal asamblea?	X		
5.- ¿ Quiénes son los participantes de la asamblea?	a) El consejo de administración		
	b) El consejo de vigilancia		
	c) El administrador		

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
6.- ¿ De los mencionados anteriormente todos rinden algún tipo de informe?			
7.- ¿ Los informes que se rinden, sirven de base para tomar decisiones?			
8.- ¿ Se realizan cambios de representantes del consejo?			
9.- ¿ Cada cuando se cambian los representantes del consejo?			

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

PERSONA	VALOR EN PUNTOS POR CADA PERSONA	TOTAL
1-9	5	45

**CUESTIONARIOS "CONSEJO DE ADMINISTRACION"**

**FINANCIAMIENTOS "B"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Se realizan análisis para la adquisición de un financiamiento?	X		
2.- ¿ Quién autoriza los créditos?		El consejo de administración	
3.- ¿ Quién está facultado para suscribir, a nombre de la empresa, los documentos por pagar?		El consejo de administración	
4.- ¿ Recibe la empresa estados mensuales de la obligación contraída?	X		
5.- ¿ Quién revisa dichos estados, y los compara con los libros de contabilidad?		El contador	
6.- ¿ Cumplen a tiempo los compromisos?		X muy rara vez por falta de liquidez	

<u>PREGUNTA</u>	<u>VALOR EN PUNTOS</u>	<u>TOTAL</u>
<u>POR CADA PREGUNTA</u>		
1-6	5	30

NOMBRE DEL RESPONSABLE \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIOS "CONSEJO DE VIGILANCIA"****SUPERVISION "A"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Quienes forman parte del consejo de vigilancia?			Presidente, Secretario y Tesorero
2.- ¿ El consejo tiene voz y voto?			Voz si, voto no
3.- ¿ Qué lineamientos observa, para dar por buena la asamblea?			Ley Agraria y su reglamento interno
4.- ¿ En caso de irregularidad, quién denuncia y ante que autoridades?			El consejo de vigilancia ante la asamblea general de delegados
5.- ¿ Se realizan cambios de representantes del consejo?			SI
6.- ¿ Cada cuando se realizan esos cambios?			Cada 3 años
<b>PREGUNTA</b>	<b>VALOR EN PUNTOS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>POR CADA PREGUNTA</b>		
1-6	5	30	

NOMBRE DEL RESPONSABLE \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIOS "ADMINISTRACION"**

**VENTAS "A"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Cuantas personas atienden a los clientes?		Una sola	
2.- ¿ El encargado de atender a los clientes, realiza otras funciones?	X		
3.- Se realizan ventas a Crédito?	X		
4.- Si los hay, Existen garantías?	X		
5.- Esas garantías son aplicadas?	X		Plisicamente no se aplican
6.- ¿ Quién realiza la orden y la factura son la misma persona?		X	
7.- ¿ Qué persona se encarga de la cobranza?		El supervisor	

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
8.- ¿ Es distinta la persona que elabora la factura y la que registra en auxiliares?			I
9.- ¿ Qué persona realiza el registro contablemente?		El contador	
10.- ¿ Se acostumbra cargar a las cuentas de los clientes antes de hacer el embarque de la mercancía?			I
11.- ¿ Se realizan descuentos y bonificaciones?			I

PREGUNTA	VALOR EN PUNTOS POR CADA PREGUNTA	TOTAL
1,2,3,5,6,7,9,10 y 11	5	45
4,8	10	20

**CUESTIONARIOS "ADMINISTRACION"**  
**OTORGAMIENTO Y VIGILANCIA DE LOS CREDITOS "B"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Se cuenta con condiciones para el otorgamiento de crédito?	X		No existen realmente
2.- ¿Cuáles son esos lineamientos y por quién son autorizados?	Son autorizados por el administrador		No hay lineamientos, el único requisito es firmar una factura-pagare
3.- ¿ Existe estimación para cuentas de cobro dudoso?	X		
4.- ¿ Quién autoriza la cancelación de las cuentas incobrables?	Nadie		
5.- ¿ Existe una persona encargada de verificar los saldos de los clientes?	X El administrador		

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>	<u>COMPROBADO</u> <u>OBSERVADO</u>
	SI NO	
6.- ¿ Qué persona guarda las facturas pendientes de cobro?	La secretaria	
7.- ¿ Firman algun documento los clientes por sus acuerdos?	Un pagare que va adjunto con la factura	Fisicamente no me firma y es responsabilidad del administrador supervisar
8.- ¿ Un habido diferencias entre las relaciones de clientes y los registros?	X	
9.- ¿ En caso de haber diferencias, como se han aclarado?	No lo avido	
10.- ¿ Se preparan periódicamente listas de clientes, indicando la antigüedad de los saldos y su limite de crédito?	X	
11.- ¿ Que persona las verifica?	El administrador	

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	S I	NO	<u>ODSERVADO</u>
12.- ; Se acostumbra enviar a los clientes estados mensuales de sus cuentas?		X	

<u>PREGUNTA</u>	<u>VALOR EN PUNTOS</u>	<u>TOTAL</u>
	<u>POR CADA PREGUNTA</u>	
2,3,5,8,9,10,11 y 12	5	40
1,4,6 y 7	10	40

**CUESTIONARIOS "ADMINISTRACION"  
CONTRATACION DEL PERSONAL A SU CARGO "C"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Que personal esta facultado para contratar?		El administrador	
2.- ¿ Que medios se utilizan para hacerse llegar de personal?		Recomendaciones por personal de la empresa	
3.- ¿ Se practica un examen médico a trabajadores de nuevo ingreso ?		I	
4.- ¿ Qué tipo de documentación se solicita?		a) Acta de nacimiento b) Certificado de estudios	
5.- ¿ Se realizan entrevistas?		I	
6.- ¿ Se aplica algún tipo de examen?		I	

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
7.- ¿ Es la misma persona quien realiza la entrevista, el examen y la contratación?	X		
8.- ¿ Quien da de alta a los trabajadores de nuevo ingreso?		El contador	
9.- ¿ Una vez contratado, se presenta con el resto del personal?	X		
10.- ¿ Se le muestra su puesto, haciendole entrega de un manual donde se estipula sus deberes como trabajador?	X		
11.- ¿ A quién se le hace entrega del contrato?		A la secretaria para que lo archive	
<b>PREGUNTA</b>	<b>VALOR EN PUNTOS</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>POR CADA PREGUNTA</b>		
1-11	5		55

**CUESTIONARIOS "ADMINISTRACION"**  
**SUPERVISION DEL PERSONAL A SU CARGO "D"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>	<u>COMPROBADO</u>
	SI    NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Cada cuando revisa y observa las instalaciones de la empresa?	Cada 3 meses	
2.- ¿ El encargado se vale de alguna técnica para cerciorarse del buen funcionamiento de su Área?	A base de observaciones	
3.- ¿ En el caso de que observe alguna irregularidad, se entiendo directamente con el trabajador o con su jefe inmediato?	Con el jefe de área	
4.- ¿ Convoca a reuniones a los jefes de áreas?	X	
5.- ¿ Únicamente si existen irregularidades convoca a los jefes de Área?	X	
6.- ¿ Se controla la entrada y salida de los jefes de área?	X	

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>ODSERVADO</u>
7.- ; Que medida utiliza para controlar la entrada y salida de los jefes de área?			Per medio de listas en donde firman
8.- ; En caso de que sea de gravedad la irregularidad, a quien le corresponde resolverlo?			Al consejo de administración

PREGUNTA	VALOR EN PUNTOS POR CADA PREGUNTA	TOTAL
1-8	5	40

NOMBRE DEL RESPONSABLE \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIOS "CONTABILIDAD"**  
**ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS "A"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿Qué persona registra en los auxiliares?			
			La secretaria
2.- ¿Quién se encarga de ordenar y clasificar toda la documentación?			
			El contador
3.- ¿Se realizan revisiones de los auxiliares contra facturación?			
			X
4.- ¿Por quién son realizadas?			
			Por el contador
5.- ¿Se cuenta con catálogo de cuentas?			
			X
6.- ¿Qué tipo de pólizas se utilizan?			
			Egresos, ingresos y diario
7.- ¿Quién elabora los estados financieros?			
			El contador

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
8.- ¿ Por quien son autorizados?			Por el consejo de administración
9.- ¿ A quien se le hace entrega de los estados financieros?			Al consejo de administración
10.- ¿ Se da mantenimiento a las cuentas?		X	

PREGUNTA	VALOR EN PUNTOS POR CADA PREGUNTA	TOTAL
1-10	3	30

NOMBRE DEL RESPONSABLE \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIOS "COBRANZA"**  
**RECUPERACION DE CAJA CHICA "A"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Cuántas personas son las encargadas y sus nombres?			Una sola
2.- ¿ Qué personas autorizan salidas de dinero?			El administrador
3.- ¿ Tiene acceso a cualquier libro o registro de contabilidad?			Únicamente a los auxiliares
4.- ¿ Quién es su jefe inmediato?			El consejo de administración
5.- ¿ Quiénes están autorizados para firmar cheques?			El administrador y el consejo de administración.
6.- ¿ Acostumbra alguna de las personas autorizadas para firmar cheques, firmarlos en blanco para que se realicen pagos en su ausencia?			X

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
7.- ¿ Que tipo de salida de dinero se realiza con la caja chica?			Todo tipo de gasto no mayor de \$5 500.00
8.- ¿ Se comprueban todos los pagos hechos?		X	
9.- ¿ Se cancelan los documentos que cubren los desembolsos, con el sello de leyenda "pagado"?		X	
10.- ¿ Expide recibos numerados consecutivamente al recibir dinero en efectivo?		X	
11.- ¿ Se realizan arqueos de caja periódicamente?		X	
12.- ¿ Quien se encarga de realizar los arqueos de caja?			El encargado de cobranza
13.- ¿ A nombre de quien se expide el cheque, para el pago de sueldos, reembolso de la caja chica, etc.?			El encargado de cobranza

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
14.- ¿ Se ha adoptado en la empresa el sistema de fondo de caja reembolsable?	X		
15.- ¿ Se acostumbra realizar prestamos o adelantos a los trabajadores del fondo; y quien los autoriza?		X	Si se hace y los autoriza el administrador
16.- ¿ Quien autoriza el reembolso de la caja chica ?		El consejo de administración	No se hace, ya que delega tal responsabilidad al administrador

PREGUNTA	VALOR EN PUNTOS POR CADA PREGUNTA	TOTAL
1,2,4,9 y 14	5	25
3,5,6,7,8,10,11,12,13,15 y 16	10	110

**CUESTIONARIOS "COBRANZA"**  
**RECEPCION DE LA CARTERA DE CLIENTES "B"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Al momento de hacer entrega al cliente su factura a pagar, contra que se verifica?			Contra auxiliares
2.- ¿ Una vez pagado se sella la factura con la leyenda "pagado"?			X
3.- ¿ Quién está autorizado para endosar cheques recibidos de clientes, a fin de depositarlos en el banco?			El administrador
4.- ¿ Se deposita íntegramente en el banco el efectivo recibido por concepto de cobro?			X
5.- ¿ Cada cuando se realizan los depósitos en el banco?			Diariamente Se hace cada 15 días

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
6.- ¿ Es la misma persona la que recibe el dinero y la que deposita en el banco?		X	
7.- ¿ Se realiza un reporte de la recuperación de la cartera?		X	
8.- ¿ Quién realiza las conciliaciones bancarias?		La secretaria	
9.- ¿ A quién se le entrega la ficha de depósito ?		A la secretaria	Cada mes

PREGUNTA	VALOR EN PUNTOS POR CADA PREGUNTA	TOTAL
2, 7 y 8	5	15
1, 3, 4, 5, 6, y 9	10	60

NOMBRE DEL RESPONSABLE \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIOS "SERVICIOS"****FUNCIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA "A"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Quien posee en funcionamiento la maquinaria?			El supervisor
2.- ¿ Cuando existe una descompostura, se reporta y ante quien?			Al administrador
3.- ¿ Cuentan con un mecánico en la planta o se contrata el servicio externo?			Lo realiza el supervisor
4.- ¿ Se cuenta con herramienta adecuada?			X
5.- ¿ Existe un lugar para la guarda de la herramienta?			X

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
6.- Si es así ; Quién autoriza la salida de la herramienta?			El administrador
7.- En caso de que no hubiera el tipo de herramienta que se solicita ; Quien reporta, a quién y quién realiza la compra?			a) Reporta el almacenista b) Al administrador c) La compra el almacenista

PREGUNTA	VALOR EN PUNTOS POR CADA PREGUNTA	TOTAL
1,2,3,4,5 y 7	5	30
6	10	10

**CUESTIONARIOS "SERVICIOS"**  
**ENTREGA DEL SERVICIO AL CLIENTE "B"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Quién se encarga de atender al cliente?	El supervisor		
2.- ¿ Se verifica el servicio que se va a dar y contra que ?	X con la orden		
3.- ¿ Quién da la orden de descarga?	El supervisor		
4.- ¿ Quién supervisa el proceso?	El supervisor		
5.- ¿ Quién da la orden de la salida del camión y contra que se verifica ?	El supervisor, contra la factura-pagare		

PREGUNTA	VALOR EN PUNTOS POR CADA PREGUNTA	TOTAL
1, 4 y 5	5	15
2 y 3	10	20

**CUESTIONARIOS "SERVICIOS"**  
**VIGILANCIA DEL PERSONAL A SU CARGO "C"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Que persona es la encargada de esta función?			El supervisor
2.- ¿ Que sistema de control se utiliza para la entrada y salida?			El reloj checador
3.- ¿ Se verifica las condiciones del trabajador, a la hora de entrada?			X
5.- ¿ Se realizan reportes de la mala conducta del trabajador?			X
6.- ¿ A quien se reporta?			Al administrador
7.- ¿ Quién realiza las listas de raya, quién las autoriza y quien las paga?			Las realiza la secretaria, autoriza el administrador y las paga el de cobranza
<b>PREGUNTA</b>	<b>VALOR EN PUNTOS</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>POR CADA PREGUNTA</b>		
1-7	5	35	

NOMBRE DEL RESPONSABLE \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIOS "ALMACEN"**

**CONTROL Y MANTENIMIENTO DEL ALMACEN "A"**

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
1.- ¿ Qué documentos se manejan para el control de entradas y salidas?			Vale de entrada y salida
2.- ¿ Los documentos son prenumerados?	X		
3.- ¿ Quién realiza el documento para dar salida del almacén?			El encargado del depto. donde se solicite
4.- ¿ Quién autoriza la salida del almacén?			El administrador
5.- En la entrega de herramienta, contra que se verifica?			Con el vale de salida
6.- ¿ A quién se le hace entrega de los comprobantes de entradas y salidas?			Al administrador

<u>PREGUNTAS</u>	<u>RESPUESTA</u>		<u>COMPROBADO</u>
	SI	NO	<u>OBSERVADO</u>
7.- ¿ Se realizan inventarios periódicos?		X	
8.- ¿ A quién se le entrega el informe del inventario?		Al administrador	
9.- ¿ Qué documentos se quedan en poder del encargado de almacén para cualquier tipo de aclaración?		Copia de los vales y del informe	
10.- ¿ Se realizan revisiones del informe del inventario?		X	

<u>PREGUNTA</u>	<u>VALOR EN PUNTOS</u>	<u>TOTAL</u>
	<u>POR CADA PREGUNTA</u>	
1-6,8 y 9	5	40
7 y 10	10	20

Además de las desviaciones detectadas via cuestionarios, dentro del informe de sugerencias señalamos algunas desviaciones que fueron detectadas a través de una serie de preguntas verbalmente aplicadas a los responsables y que para nuestra consideración son de gran importancia, las cuales son las siguientes:

¿ Se autorizan los gastos, y si es así quién los autoriza ?

Si se autorizan, y esta función la realiza el administrador

¿ Existen fianzas para aquellos trabajadores que manejan el efectivo ?

Ninguna fianza existe

¿ Existen expedientes de los trabajadores?

Si existen

¿ Existen resguardos para los bienes de la empresa?

No existen

¿ Se utiliza el método de la reexpresión ?

No

¿ Se capacita al personal ?

No

¿ La persona encargada del almacén es la misma que realiza el inventario físico ?

Si

¿ Existe control en los viáticos ?

Si

#### 4.4 CEDULA DE OBSERVACIONES

1.- Las garantías que existen no son aplicadas físicamente.- Cuando la secretaria realiza la factura, el administrador no está presente, por lo que la secretaria únicamente le entrega la copia al cliente sin firmar ningún documento.

2.- No existen lineamientos para otorgar los créditos.- Llega el cliente a la empresa, lo atiende el administrador y él mismo decide si se le otorga crédito a ese cliente o no, diciéndole que únicamente tendría que firmar un pagaré, el cual es entregado por la secretaria.

3.- No existe autorización para cancelar las cuentas incobrables.- Estas cuentas las determina el contador, las controla el contador y las cancela.

4.- No se aplican exámenes médicos.- Cuando se contrata, el solicitante entrega la documentación solicitada, pero no se le exige que se haga un examen médico.

5.- No existe control en los horarios, en cuanto a los jefes de áreas.- La secretaria tiene en su poder la lista de

asistencia, en la cual los trabajadores de la empresa firman la hora de entrada y la salida, pero resulta que casi siempre llegan tarde a la hora de entrada, pero la secretaria les da autorización para que firmen la hora correcta a lo que esta estipulado.

6.- La chequera esta controlada por una sola persona.- Supuestamente el consejo de administración autoriza los cheques y también el administrador, pero son firmados unicamente por el administrador y reconocido por el banco. En muchas ocasiones los cheques son expedidos por el administrador y después lo comunica al consejo de administración; esto ocurre debido a que el consejo de administración no permanece mucho tiempo en la empresa.

7.- Falta de control en la caja.- El encargado de cobranza es el mismo que realiza los arquezos cada 8 dias, realiza su informe y lo entrega al administrador para que autorice el reembolso expidiendo un cheque a nombre del encargado de cobranza.

8.- Se viola la politica de no realizar prestamos, ni adelantos.- En la realidad si se realizan prestamos y adelantos

que son autorizados por el administrador y la secretaria es la encargada de anotar los datos incluyendo el plazo de pago.

9.- Los depósitos son muy esporádicos.- El encargado de cobranza realiza cada semana una relación de los ingresos y a los 15 días se dirige al banco y los deposita quedándose con la ficha, dejando transcurrir un mes para hacerle entrega de la ficha a la secretaria.

10.- No existe control en el inventario de almacén.- El encargado de almacén levanta el inventario físico y elabora un informe, lo entrega al administrador para que éste lo entregue al contador y lo compare contablemente.

11.- La mayoría de los gastos no son autorizados.- Si algún trabajador necesita realizar un gasto lo tiene que solicitar al jefe de área y éste pide dinero a cobranza y realiza el gasto entregando el documento a cobranza para comprobar el desembolso.

12.- No existen fianzas a los trabajadores que manejan efectivo.

13.- Estan incompletos los expedientes de los trabajadores.- Unicamente se encuentra en el expediente los documentos de ingreso a la empresa.

14.- No existen resguardos para los bienes.- Cuando llega un nuevo trabajador se le asigna todo lo necesario, pero no se le responsabiliza de esos bienes y cuando otro trabajador necesita algún bien se dirige directamente a la persona que posee dicho bien.

15.- No existe capacitación.- Cuando un trabajador ingresa a la empresa se le señala su puesto y las funciones que debe de realizar, dándole solamente un adiestramiento por el tiempo de una semana y nada más.

16.- No existe control en los viáticos.- Cuando un trabajador sale de la ciudad por asuntos de la empresa, el consejo de administración autoriza para que se les otorgue el dinero necesario. La estimación del monto la realiza la persona que va a salir y son demasiados altos.

#### 4.5 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

La evaluación es dar un valor a algún elemento de acuerdo a la importancia, la cual se mide a través de los efectos que tiene con los demás elementos.

Por la pequeña definición antes mencionada, nos podemos dar cuenta que es muy complejo y hasta cierto punto subjetivo el medir que grado de importancia tiene cada control dentro de una actividad. Teóricamente varios autores se han preocupado por crear un método efectivo que evalúe los controles de una empresa, algunos son difíciles de entender ya que se realizan con una serie de métodos matemáticos, que a su vez son los más sofisticados y más objetivos para la evaluación; existe otro mecanismo que es más sencillo el cual se basa en porcentajes.

Esto más que un método efectivo, se requiere del elemento más importante que solamente posee el ser humano a través de los años que es la experiencia en conjunto con los conocimientos que gracias a esto se forma una persona de *juicio profesional*. Juicio es la palabra clave y la más idónea para valorar cualquier tipo de cosa.

Dentro de esta investigación no fue posible aplicar nuestro juicio a la evaluación debido a que no se tiene la experiencia, ni los conocimientos suficientes; pero de alguna manera se llevó a cabo el método sencillo de acuerdo a porcentajes.

Primeramente se elaboró un esquema, el cual nos sirvió de base para determinar el resultado de la evaluación. Véase en la figura "A".

Después se diseñó el esquema de evaluación el cual de manera más simple se puede apreciar el procedimiento que se siguió. En la primera columna se especifican los departamentos de la empresa; en la segunda las funciones de cada departamento; en la tercera el total de puntos de cada uno de los cuestionarios aplicados, para esto clasificamos las preguntas dándoles un valor distinto, o sea, asignamos un valor de 10 puntos a todas aquellas preguntas que tuvieran relación directa con el efectivo, ya que son las de mayor riesgo y un valor de 5 puntos para todas aquellas que no tuvieran dicha relación con el efectivo, siendo estas de un menor riesgo; en la cuarta columna se anotará el total de puntos favorables lo cual corresponden a las respuestas "si"; en la quinta columna se anotará la proporción del porcentaje que le corresponda referente a la columna cuarta; en la sexta columna se pondrá el total de puntos desfavorables que correspondería a las respuestas "no" y como séptima y última columna se anotará la proporción del porcentaje que le corresponda en relación a la columna sexta. Como se puede observar esta evaluación se realizó por cada función dentro de cada departamento, con la finalidad de detectar de manera más rápida y específica donde existen fallas de control interno, concluyendo que la estructura del control interno de esta empresa es *bueno* de acuerdo a las cifras arrojadas en la figura "B".

4.5.1 Método de evaluación de Control Interno aplicado a la empresa

DEPARTAMENTO	FUNCIONES	º de preguntas favorables	º de preguntas desfavorables
CONSEJO DE ADMON.	a)	1-9	
	b)	1-6	
CONSEJO DE VIGILANCIA	a)	1-6	
ADMINISTRACION	a)	1 2 3 4 6 7 9 10 11	5 8
	b)	3 5 6 8 9 10 11 12	1 2 4 7
	c)	1 2 3 4 5 6 8 9 10 11	7
	d)	1 2 3 4 6 8	5 7
CONTABILIDAD	a)	1-10	
COBRANZA	a)	1-11 y 14	12 13 15 16
	b)	1 2 3 4 6 7 8	5 9
SERVICIOS	a)	1-7	
	b)	1-5	
	c)	1-7	
ALMACEN	a)	1-9	

FIGURA "A"

DEPARTAMENTO	FUNCIONES	TOTAL PUNTOS DE C/CUBST.	PUNTOS FAVORABLES	PORCENTAJE FAVORABLE	PUNTOS DESFAVORABLES	PORCENTAJE DESFAVORABLE
CONSEJO DE ADMON.	a)	45	45	100.00%	0	0.00%
	b)	30	30	100.00%	0	0.00%
CONSEJO DE VIGILANCIA	a)	30	30	100.00%	0	0.00%
ADMINISTRACION	a)	65	50	76.92%	15	23.08%
	b)	80	45	56.25%	35	43.75%
	c)	55	50	90.91%	5	9.09%
	d)	40	30	75.00%	10	25.00%
CONTABILIDAD	a)	50	50	100.00%	0	0.00%
COBRANZA	a)	135	95	70.37%	40	29.63%
	b)	75	55	73.33%	20	26.67%
SERVICIOS	a)	40	40	100.00%	0	0.00%
	b)	35	35	100.00%	0	0.00%
	c)	35	35	100.00%	0	0.00%
ALMACEN	a)	60	50	83.33%	10	16.67%
TOTAL		775	640	82.58%	135	17.42%

Como se puede observar el resultado que nos arroja determina el grado de confianza que tiene el Control Interno, que en este caso es bueno.

Claro que esto no quiere decir que no existan deficiencias, si se observa el cuadro detalladamente podemos identificar en donde existen mayores riesgos de control, que son:

- En el departamento de administración y en el departamento de cobranza.

FIGURA "B"

**4.6 INFORME REDACTADO A LA ADMINISTRACION DE  
LA EMPRESA**

**4.6.1 CARTA DE PRESENTACION**

5 DE JUNIO DE 1995

Al Consejo de Administración

A.R.I.C. de R.I. "Dr. Juan Manuel González Mtez.

P R E S E N T E

He concluido el estudio y evaluación del Control Interno del 01 de Marzo al 01 de Junio del año de 1995, con el propósito de emitir un informe sobre el grado de confianza que existen en los Controles Internos implantados por la Administración.

La finalidad del informe, es presentar a su consideración las principales sugerencias derivadas del examen exclusivo que se realizó al Control Interno, cuyo objeto es el mejorar el sistema de Control de la empresa para aumentar la eficiencia de la misma.

Con el estudio y evaluación que se llevo a cabo se demuestra que en la estructura del Control Interno de la empresa Asociación Rural de Interés Colectivo de R.I. Dr. "Juan Manuel González Martínez" existen desviaciones las cuales han sido claramente señaladas dentro del informe de sugerencias, así como sus respectivas correcciones. En lo general podemos afirmar que la

estructura del Control Interno es bueno, lo cual permite prevenir o detectar en su mayoría los errores e irregularidades importantes que pudieran existir. De ahí la importancia del informe, en donde señala claramente el riesgo latente y el cual debe disminuirse o lo ideal eliminarse dando aplicación a las sugerencias.

El presente informe es para uso exclusivo de la Administración de la Empresa por lo que su circulación deberá restringirse.

Este informe fue comentado en forma de borrador con el siguiente personal de la Empresa:

Contador: Silvano Calderón Gómez

Administrador: Antonio Toral Cervantes

Agradezco las atenciones recibidas en el transcurso del estudio y evaluación y quedamos a sus órdenes para cualquier aclaración al contenido de la presente, incluyendo la asesoría que en su caso pudieran requerir para la implantación de las sugerencias presentadas.

Atentamente

---

DESPACHO

### 4.6.2 INFORME DE SUGERENCIAS

PROBLEMA	CAUSA	EFFECTO	SUGERENCIA
1.- NO SE APLICA LA GARANTIA A LOS CALZUTOS	FALTA DE SUPERVISION POR PARTE DEL ADMINISTRADOR	NEGLIGENCIA O EL NO PAGO POR PARTE DE LOS CLIENTES	QUE EL ADMINISTRADOR FIRME DE AUTORIZADO LAS FACTURAS, RESERVANDOSE ASI QUE ESTE FIRMADE EL PAGARE
2.- NO SE LES PRACTICA UN EXAMEN MEDICO A LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO	EL CONSEJO DE ADMINISTRACION NO LO CONSIDERA DE GRAN IMPORTANCIA	QUE ALGUN TRABAJADOR YA ESTE MUY ENFERMO Y LA OBLIGACION SEA PARA LA EMPRESA, LO CUAL EL COSTO ES MAS CARO	HACERLE VER AL CONSEJO QUE EN REALIDAD ES DE IMPORTANCIA, VANDELES A LOGRER LAS CONSECUENCIAS POSTERIORES
3.- EL CONTROL DE LA CMEQUERA LO POSEE UNICAMENTE EL ADMINISTRADOR	EXCESO DE CONFIANZA POR PARTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	QUE ESTA PERSONA SE FINANCIEN CON RECURSOS DE LA EMPRESA O QUE REALICE FRAUDES	QUE UNICAMENTE LOS AUTORIZE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION
4.- NO SE REALIZA LA AUTORIZACION EN TODOS LOS GASTOS	EL ADMINISTRADOR NO CUMPLE CON SU FUNCION DE AUTORIZAR TODOS LOS GASTOS	QUE SE REALICEN GASTOS INNECESARIOS	QUE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION REALICE SU FUNCION DE AUTORIZAR EL MENORSIMO PARA QUE SUPERVISE SI ESTAN AUTORIZADOS LOS GASTOS POR EL ADMINISTRADOR, DE NO SER ASI, HACER RESPON-SABLE DIRECTO AL ADMINISTRADOR DE CUALQUIER MAL MANEJO CON LOS GASTOS
5.- VIOLACION DE LA POLITICA DE NO REALIZAR PRESTAMOS A LOS TRABAJADORES	FALTA DE SUPERVISION POR PARTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION, DEBIDO A QUE NO ASISTEN LASI EN LA EMPRESA	EL NO PAGO POR PARTE DE LOS TRABAJADORES, LO CUAL LA EMPRESA PERDERIA LIQUIDEZ	QUE SE ADICIONE UNA POLITICA DENTRO DEL MANUAL, DE OTORGAR PRESTAMOS A LOS TRABAJADORES BAJO CIERTOS REQUISITOS, QUE ASEGUREN EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACION Y LA EMPRESA NO TENGA PROBLEMAS DE LIQUIDEZ
6.- LOS DEPOSITOS NO SE REALIZAN DIARIAMENTE	FALTA DE TIEMPO DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA	RIESGO DE SUFRIR ALGUN ROBO	QUE SE ASIGNE A OTRA PERSONA DISTINTA RESPONSABLE DE REALIZAR LOS DEPOSITOS DIARIAMENTE
7.- LAS FICHAS DE DEPOSITO SE QUEDAN EN PODER DEL QUE REALIZA EL DEPOSITO HASTA POR UN MES	ASI FUE AUTORIZADO POR EL ADMINISTRADOR	QUE ESTA PERSONA SE FINANCIEN CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	DEJAN LA INSTRUCCION DE QUE CADA VEZ QUE SE DEPOSITE SE HAGA ENTREGA DEL COMPROBANTE A LA SECRETARIA Y ESTA A SU VEZ SE LE HAGA SABER PARA QUE SI NO SE CUMPLE LO COMUNIQUE DE INMEDIATO AL ADMINISTRADOR Y ESTE TOME LAS MEDIDAS NECESARIAS
8.- NO SE AUTORIZAN LAS SALIDAS DE ALMACEN	EL ADMINISTRADOR NO CUMPLE CON SU FUNCION	FALTANTES DE MERMERIA O MAL USO DE LAS MISMAS	DAR CONVENIMIENTO AL CONSEJO DE ADMINISTRACION PARA QUE ESTE PERSONALMENTE DE INSTRUCCIONES AL ENCARGADO DEL ALMACEN DE NO REALIZAR NINGUNA SALIDA DE MERMERIA A MENOS QUE ESTE AUTORIZADO POR EL ADMINISTRADOR, SANLDO IRRANDO LA FALTA PARA QUE NO VUELVAN A REPETIRSE
9.- FALTA DE CONTROL EN LOS HORARIOS DE ENTRADA DE LOS JEFS DE AREA, YA QUE EL SISTEMA DE CONTROL ESTABLECIDO NO ES CUMPLIBLE	FALTA DE SUPERVISION POR EL ADMINISTRADOR	ATRAZO EN SUS LABORES QUE REPRESENTAN COSTOS PARA LA EMPRESA	QUE TAMBIEN SE UTILICE EL RELOJ CMECADUN PARA ESTOS TRABAJADORES
10.- NO EXISTE FIANZA PARA LOS ENCARGADOS DEL EFECTIVO	POR FALTA AUTORIZACION POR PARTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION	QUE LA PERSONA ENCARGADA ABUSE DE LA CONFIANZA Y COMETA IRREGULARIDADES	QUE SE OBTENGAN LAS FIANZAS PARA LAS PERSONAS QUE MANEJAN EL DINERO

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SUGERENCIA
11.- LOS ARQUEOS DE CAJA LOS REALIZA LA MISMA PERSONA QUE MANEJA EL EFECTIVO	NO EXISTE UNA POLITICA ESPECIFICA Y EL ADMINISTRADOR LO VEJO COMO ENCARGADO A ESTE	QUE ESTA PERSONA ENCARGADA DE REALIZAR LOS ARQUEOS SE FINANCIEN TEMPORALMENTE CON LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	AGREGAR EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS LA POLITICA DE QUE SEA UNA PERSONA DISTINTA LA QUE MANEJE EL EFECTIVO Y LA QUE REALICE LOS ARQUEOS DE CAJA
12.- LOS EXPEDIENTES DE LOS TRABAJADORES ESTAN INCOMPLETOS Y NO ESTAN ACTUALIZADOS	LA INSTRUCCION NO ES REALIZADA POR LA SECRETARIA	EN CASO DE REVISION SE MULTA A LA EMPRESA POR NO CUMPLIR CON DICHO REQUISITO	COMUNICARLO AL CONSEJO DE ADMINISTRACION PARA QUE SANCIONE A LOS RESPONSABLES
13.- NO EXISTEN RESERVAS DE LOS BIENES	NO EXISTE LA POLITICA POR ESCRITO, NI VERBALMENTE	QUE LAS PERSONAS QUE UTILIZAN DICHO BIENES HAGAN MAL USO DE ELLOS	QUE EXISTA UNA PERSONA ENCARGADA DE REALIZAR LOS VALES DE RESPONSABILIDAD QUE CONTENGAN LO SIGUIENTE: A) NOMBRE DEL BIEN B) MARCA DEL BIEN C) FECHA DE ADQUISICION D) COSTO DEL BIEN E) IDENTIFICACION DEL BIEN F) PERSONA RESPONSABLE DEL BIEN G) MARCAR LOS BIENES CON INICIALES PARTICULARES DE LA EMPRESA
14.- NO UTILIZAN LA PRESUPUESTA A LOS ESTADOS FINANCIEROS BASICOS	SE CONSIDERA QUE NO ES NECESARIO	NO ES POSIBLE TOMAR LAS MEJORES DECISIONES SI LA INFORMACION NO ESTA ACTUALIZADA	VALER DEL CONOCIMIENTO AL CONSEJO DE ADMINISTRACION, EXPLICARLES LOS MOTIVOS POR LOS CUALES DEBE UTILIZARSE ESTE METODO
15.- NO SE DA OPORTUNIDAD A LOS TRABAJADORES	SE CONSIDERA QUE NO ES NECESARIO	EN CASO DE REVISION SE MULTA A LA EMPRESA POR NO CUMPLIR CON DICHO REQUISITO	SI SE LLEGO AL ACUERDO DE QUE NO ERA NECESARIO POR LAS MISMAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA Y POR QUE ASI LES HA FUNCIONADO PRÁCTICAMENTE ENTONCES QUE SE PRACTIQUE ÚNICAMENTE COMO REQUISITO
16.- EL CONSEJO DE ADMINISTRACION NO CUMPLE CON LA FUNCION DE AUTORIZAR LOS REAJUSTES DE LA CARGA FISCAL	EL CONSEJO TRANSFIERE LA OBLIGACION AL ADMINISTRADOR	QUE EL ADMINISTRADOR NO CUMPLA CON AUTORIZAR LOS COMPROBANTES DE GASTOS O QUE SE DE UNA CUMPLICIDAD ENTRE LA PERSONA QUE REALIZA EL ARQUEO Y LA PERSONA QUE AUTORIZA EL REAJUSTE DE DICHO ARQUEO Y REALICE MALOS AJUSTES DEL EFECTIVO	QUE EL CONSEJO CUMPLA CON SUS OBLIGACIONES DE AUTORIZAR LOS REAJUSTES. ASI SE PUEDE DAR CUENTA SI EL ADMINISTRADOR TAMBIEN ESTA CUMPLIENDO. DEBES QUE EL CONSEJO SEA EL UNICO QUE FIRME LOS CHEQUES
17.- LA PERSONA ENCARGADA DEL ALMACEN ES LA MISMA QUE REALIZA LOS INVENTARIOS	CUANDO NO SE ENCUENTRA ES DEFICIENTE DENTRO DE LA POLITICA DE LA EMPRESA, EL ADMINISTRADOR ASI LO AUTORIZA	QUE LA PERSONA ENCARGADA HAGAN MAL USO DE LAS HERRAMIENTAS	QUE EL INVENTARIO LO REALICE UNA PERSONA DISTINTA A LA ENCARGADA DEL ALMACEN

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SUGERENCIA
14.- EL ADMINISTRADOR NO REVISAR LOS INFORMES DEL INVENTARIO, UNICAMENTE LOS ENTREGA AL CONTADOR PARA QUE ESTE LOS COMPARTE CON LOS REGISTROS CONTABLES	NEGLIGENCIA POR PARTE DEL ADMINISTRADOR	QUE LA EMPRESA SUFRA UN FALLO DE HERRAMIENTAS MUY COSTOSAS	QUE LA REVISION DEL INFORME LO REALICE DIRECTAMENTE EL CONTADOR
15.- NO EXISTE NINGUN CONTROL SOBRE LOS VIATICOS, LOS CUALES SON MUY ALTOS	PORQUE PRIMERRAMENTE LOS UNICOS QUE REALIZAN VIATICOS SON LOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION, LOS CUALES SE SIENTEN CON VERGUEZA PARA HACER LO QUE ELLOS CONSIDERAN QUE ESTA BIEN. EL CONTADOR LES HA HECHO TAL OBSERVACION POR ESCRITO, PERO LES FUE INDIFERENTE	QUE SI HAN ABUSADO AUN MAS DEBAJARSE UN MAL HABITO PARA LOS QUE CONTINUAN INDETERMINADO QUE LA EMPRESA DEBE DE SER LIQUIDA	HACER CONCIENCIA DEL PROBLEMA AL CONSEJO DE ADMINISTRACION E INCLUIRLO DENTRO DEL MANUAL LOS REQUISITOS PARA DICHS VIATICOS
16.- NO EXISTE NINGUNA PERSONA RESPONSABLE DE AUTORIZAR LA CANCELACION DE LAS CUENTAS INDEBIDAS	NO SE ENCUENTRA ESTABLECIDO, NI POR ESCRITO, NI VERBALMENTE	QUE LA PERSONA ENLAZADA DE CONTROLMAR ESAS CUENTAS, PUEDE HACER MAL USO DE LA INFORMACION	QUE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION DEBE SIENE A UNA PERSONA DISTINTA A LA QUE CONTROLA DICHS CUENTAS

## CONCLUSIONES

El objetivo fue alcanzado, se estudio y se evaluó la empresa, siendo posible redactar las sugerencias necesarias para el mejoramiento del control interno existente.

Para llegar al objetivo final se aplicaron tres metodos de estudio (descriptivo, gráfico y de cuestionarios) los cuales fueron suficientes para el tipo de empresa que se investigo. No encuentre durante la practica ninguna desventaja, puesto que las operaciones de la empresa no son complicadas ni abundantes. Por lo que investigue del método por medio de ciclos de transacciones, me di cuenta que es muy eficiente para a aquellas empresas con abundantes operaciones y complejas, ya que lleva una secuencia lógica y es difícil que se pueda escapar algún aspecto de importancia.

El indicado para realizar este tipo de trabajos es el Contador Público debido a que posee los conocimientos y preparación adecuada para dicha labor.

La misión del Contador no termina con la entrega del informe definitivo. concluirá en el momento que haga consiente a las personas encargadas de la empresa de la importancia de los

controles, además de ofrecer los servicios para la implantación y supervisión de los nuevos controles, así como también de los ya establecidos.

El éxito de las sugerencias dependerá en gran medida del interés de los administradores de las fallas relativas y la implantación de las recomendaciones.

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

J. CASHIN, P. NEUWIRTH, J. LEVY. Enciclopedia de la Auditoria. México, OCEANO, 1993. 303 p.

W. HOLMES, Arthur y S. OVERMYER, Wayne, "Principios Básicos de Auditoria". Auditoria, séptima impresión. México, Continental, S.A. de C.V., 1981. 274 p.

BRINK Y WITT, "Evaluación de operaciones y controles". Auditoria Interna Moderna, 4a edición reimpresión tercera. México, ECASA, 1991. 801 p.

GOMEZ Morán, Joaquín. El Control Interno en los Negocios. 2a edición revisada. México, Fondo de Cultura Económica de Buenos Aires, 1956. 180 p.

MOCK, Theodore y L., Tuner Jerry. Evaluación y Juicio del Auditor en relación con el Control Interno Contable. México, IMCP, 1989. 212 p.

PERDOMO Moreno, Abrahán. Fundamentos de Control Interno, ediciones Contables y Administrativas S.A. de C.V. México, ECASA, (s. f). 262 p.

MEXICO, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
Normas y Procedimientos de Auditoria. 9a primera edición. Mexico.  
IMCP, 1991. 439 p.

RUIZ de Velasco, Luis y PRIETO, Alejandro. Auditoria  
Practica. 8a edición. México, Danca y Comercio, S.A., 1983. 590p.

MEXICO, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
"Para empresas Comerciales e Industriales". Guías de Auditoria.  
México, IMCP, 1990. E-9/J-3 p.

DEL VALLE Noriega, Jaime. "Cédulas, Cuestionarios, Formas,  
Programas y Sugerencias redactadas sobre el control interno".  
Temas Prácticos de Auditoria. 2a edición actualizada, corregida  
y aumentada. México, Doifiscal editores, febrero 1994. 151 p.

DEL VALLE Noriega, Jaime y ALVAREZ del Campo, Alberto.  
Informe de Sugerencias Sobre el Control Interno. 2a edición  
actualizada, corregida y aumentada. México, Doifiscal editores,  
febrero 1994. 165 p.

MEXICO, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
Normas y Procedimientos de Auditoria, decimoquinta edición.  
México, IMCP, enero 1995. 5139 p.

Contaduría Pública. IMCP, A.C. Federación de Colegios de  
Profesionistas, cada mes, 28 sep. 72. 46 p.