

872708  
40  
24.



**UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.**  
INCORPORACION No. 8727-08 A LA  
**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Escuela de Administración y Contaduría**

**"Diseño de un Sistema de Control Interno,  
en una Empresa Comercial Mediana en  
la ciudad de Uruapan, Mich."**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTA:

*Lucinda Lorena Luna  
Ramírez*

ASESOR:

*Ismael Guadalupe Atilano Diaz*



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO", A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, ~~1997~~

**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.

CADA DIA QUE COMIENZA ES UNA NUEVA OPORTUNIDAD PARA SER MEJORES.

DEDICATORIA

A DIOS:

Por su bondad, y por darle sentido a mi vida.

A MI PADRE:

Por su ejemplo, y por el apoyo que me ha brindado siempre. "Por ser Padre y Amigo a la vez".

A MI MADRE:

Que siempre recordaré con mucho cariño y respeto.

A MIS HERMANOS:

Quienes me han impulsado a salir adelante.  
Por compartir los buenos y malos momentos (En especial a mi hermana Angélica).

A MIS PROFESORES:

Por haber compartido sus conocimientos y experiencias.

A MI ASESOR:

Por la orientación y ayuda que nos brindó.

A LA FAMILIA CASTRO:

Por hacer posible, la realización de mi trabajo.

| <b>INDICE</b>     | <b>Pags.</b> |
|-------------------|--------------|
| Introducción..... | 5            |

### **CAPITULO I**

#### **IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION**

|  |   |
|--|---|
| 1.1 Concepto de Empresa.....   | 7 |
| 1.2 Clasificación de Empresas.....   | 7 |
| 1.3 Importancia del Sector de la Construcción en ....<br>Uruapan Mich..... | 9 |

### **CAPITULO II**

#### **CONCEPTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.1 Definición y Características..... | 11 |
| 2.1.1 Concepto.....                   | 11 |
| 2.1.2 Análisis.....                   | 11 |
| 2.1.3 Características.....            | 12 |
| 2.1.4 Objetivo.....                   | 19 |
| 2.1.5 Elementos.....                  | 19 |
| 2.1.5.1 Contabilidad.....             | 19 |
| 2.1.5.2 Organización.....             | 27 |
| 2.1.5.3 Presupuestos.....             | 31 |
| 2.1.5.4 Estadísticas.....             | 33 |

|   |    |
|---|----|
| 2.1.5.5 Equipos mecánicos.....            | 34 |
| 2.1.5.6 Personal.....                     | 34 |
| 2.2 Ciclos de Transacciones.....          | 37 |
| 2.2.1 Ingresos.....                       | 37 |
| 2.2.2 Compras y Documentos por Pagar..... | 41 |
| 2.2.3 Producción.....                     | 46 |
| 2.2.4 Nóminas.....                        | 50 |
| 2.2.5 Tesorería.....                      | 54 |
| 2.2.6 Informes Financieros.....           | 59 |

### **CAPITULO III**

#### **CASO PRACTICO**

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Antecedentes.....                             | 61 |
| 3.2 Características.....                          | 61 |
| 3.3 Estudio y evaluación del control interno..... | 64 |

### **CAPITULO IV**

#### **SUGERENCIAS Y PROPUESTAS**

|   |     |
|---|-----|
| 4.1 Cédula de Deficiencias y Sugerencias..... | 104 |
| 4.2 Cédula de Propuestas.....                 | 118 |
| CONCLUSIONES.....                             | 145 |
| BIBLIOGRAFIA.....                             | 147 |

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

La utilidad de la empresa depende del aprovechamiento de sus recursos. Por ello es necesario que cuente con información confiable, oportuna y veraz para una adecuada toma de decisiones sobre dichos recursos.

Existen empresas que fracasan por falta de una buena organización y buenos sistemas de control interno. Por lo que es importante que se tenga un sistema de control interno eficiente para que desarrollen sus actividades de la mejor manera posible apegándose a las políticas y objetivos establecidos; evitándose así posibles fugas, gastos innecesarios, altos inventarios, fraudes , etc., y en caso de que sucedan la posibilidad de descubrirlos y determinar su monto antes de que sea demasiado tarde, puesto que éstos son los medios por los que se puede estar filtrando su liquidez. Es por esta razón que se tratará de diagnosticar y diseñar un sistema de control interno, el cuál se llevará a cabo en una empresa comercial mediana que se dedica a vender materiales para construcción, dicha empresa se encuentra ubicada en esta Ciudad de Uruapan, Mich.

Con las investigaciones realizadas se dará respuesta a la hipótesis planteada en la que se indica que un diseño adecuado del control interno permite obtener información confiable, salvaguardar los bienes, promover la eficiencia de operaciones y apearse a las políticas prescritas por la administración.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos. En el primero se habla de las empresas y su clasificación, así como de la importancia del sector de la construcción en la ciudad de Uruapan, Mich. El segundo trata del control interno sus características, objetivos, elementos, y ciclos de transacciones. En el tercer capítulo se presentan los antecedentes, características, y el estudio y evaluación del control interno de la empresa. Y por último el capítulo cuarto en donde se señalan las deficiencias y sugerencias que se dan a la entidad, así como las propuestas a la misma.

## CAPITULO I

### IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

#### 1.1. Concepto de Empresa

Es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituidas por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada. (IMCP, 1995: A-2,1).

**Empresa.-** es un ente económico-social integrada, por recursos humanos, técnicos y materiales capaz de proporcionar bienes y/o servicios a la sociedad.

#### 1.2. Clasificación de Empresas.

Las empresas normalmente se clasifican en tres ramas:

a) De servicios.- son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región.

b) Comerciales.- son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio el costo de adquisición más un porcentaje determinado: "margen de utilidad".

c) Industriales.- que pueden ser: Industriales extractivas.- aquellas que se dedican a la extracción y exportación de riquezas naturales sin modificar su estado natural. Industriales de

transformación.- las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente.

Otra forma de clasificarlas es de acuerdo al volumen de ventas anuales, conjuntamente con el número de trabajadores, y se clasifican en:

| TAMAÑO  | INGRESOS ANUALES        | Nº DE TRABAJADORES |
|---------|-------------------------|--------------------|
| Micro   | \$ 1,500,000.00         | Hasta 15           |
| Pequeña | \$ 15,000,000.00        | Hasta 100          |
| Mediana | \$ 34,000,000.00        | Hasta 200          |
| Grande  | Más de \$ 34,000,000.00 | Más de 200         |

FUENTE: BANCO DE MEXICO.

**MICROEMPRESA.-** Se puede decir, que son aquellas que están constituidas generalmente por la familia, donde el jefe de familia representa a la empresa como dueño, gerente, director, etc., los demás integrantes pueden ser o no miembros de la familia.

**PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.-** Estas cuentan con poca o ninguna especialización en administración, ya que la dirección se encuentra a cargo de una sola persona que no cuenta con auxiliares, y la mayoría de los casos esta persona no esta capacitada para llevar a cabo esta función. La ignorancia por parte del pequeño empresario de la aplicación eficiente del control interno puede ocasionar disminuciones en las utilidades

de la entidad, debido a ciertos errores e irregularidades no detectados en las operaciones realizadas referentes a la empresa.

**GRAN EMPRESA.-** Están constituidas por una administración departamental y se cuenta con auxiliares en donde las personas que intervienen están capacitadas para desempeñar su función dentro de la misma, por lo regular en este tipo de empresas tienen controles mayores sobre las operaciones que se realizan.

### 1.3. Importancia del Sector de la Construcción en Uruapan.

De acuerdo con los censos económicos del INEGI, se indican las principales características del "sector de la construcción".

1.- En 1985 en el estado de Michoacán se censaron 81 unidades económicas: (INEGI, 1985: 137).

- Lázaro Cárdenas representa el 4.94%,
- Morelia el 58.02%,
- La Piedad el 3.70%,
- Uruapan el 14.81%,
- Zamora el 6.17%, y
- Otros Municipios (como Cuitzeo, Pátzcuaro, Los Reyes, Tangancicuaro y Zacapu) el 12.35%.

El empleo que este sector generó es de 3318 empleados, en el cual Uruapan ocupa el 6.39% y el resto los demás municipios.

Uruapan realizó el 3.15% de gasto y el 3.29% de Ingresos.

2.- En 1988 el Estado de Michoacán tenía a 4278 empleados, de los cuales 4320 era remunerado y 48 no remunerado. (INEGI, 1989:83).

Uruapan genero 345 empleos, 343 remunerado y 2 no remunerado.

De las viviendas censadas en Uruapan (41,192 al 12 de marzo de 1990):

- 22,030 tienen pisos de cemento,
- 292 tienen paredes de lámina de cartón; 121 lámina de asbesto o metálica; y 26,093 de tabique, ladrillo, block, piedra o cemento,
- 12,177 tienen techo de lámina de cartón; 4,590 de lámina de asbesto o metálica; y 18,372 de losa de concreto, tabique o ladrillo.

## CAPITULO II

### CONCEPTOS GENERALES DE CONTROL INTERNO

#### 2.1. Definición y Características.

##### 2.1.1. Concepto.

El control interno de un negocio es el sistema de su organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurados en un todo para lograr tres objetivos fundamentales: a) la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna, b) la protección de los activos de la empresa, y c) la promoción de eficiencia en la operación del negocio. (Mendivil, 1983: 7).

EL CONTROL INTERNO es un plan de organización entre la contabilidad, las funciones de los empleados, y los procedimientos establecidos en una empresa para el logro de sus objetivos, como lo son: obtener información confiable, oportuna y veraz; proteger debidamente sus bienes; promover la eficiencia de sus operaciones; así como adherirse a las políticas prescritas por la administración.

##### 2.1.2. Análisis.

1o. Plan de Organización.- desarrollo de las actividades y establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.

2o. La Contabilidad.- registrar todas las operaciones y, presentar periódicamente información verídica y confiable, se debe contar con un sistema de registro de contabilidad adecuado,

de tal manera, que permita registrar, clasificar, resumir y presentar todas las operaciones que se lleven a cabo en la empresa.

30. Funciones de empleados.- distribución debida y ordenada de las labores que realizan los funcionarios y empleados; deberán ser funciones de complemento y no de revisión.

40. Procedimientos.- contables, estadísticos, físicos, administrativos, etc. armonizados entre sí para el mejor logro de los objetivos establecidos por la empresa.

50. Obtener Información Confiable, oportuna y veraz.- para una adecuada toma de decisiones.

60. Proteger debidamente sus Bienes.- proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades, activos, etc. de la empresa, dificultando y, tratando de evitar los malos manejos, fraudes, robos, etc.

70. Promover la Eficiencia de Operaciones.- promover y fomentar la eficiencia de todas las operaciones de la empresa.

80. Adhesión a su Política Administrativa.- facilitar que las reglas establecidas por la administración, se cumplan debidamente.

### 2.1.3. Características.

Las características de un sistema de Control Interno son: (Mock, 1989: 26).

- Una segregación apropiada de responsabilidades funcionales,

- Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proporcionar control razonable sobre el activo, pasivo, ingresos y gastos,

- Práctica razonable a seguir en el desempeño de deberes y funciones de cada uno de los departamentos de la organización,

- Un grado de calidad del personal en relación con sus responsabilidades.

Un sistema de contabilidad incluye el ciclo completo que comienza con las transacciones, su registro en documentos primarios, su análisis y registro en libros de distintos tipos, y, por último, la presentación de los datos en los informes.

Los fines del Control Interno no son solamente prevenir fraudes y errores, sino que también sus tienden a afirmar los objetivos del sistema de contabilidad, con el fin de que la administración pueda ejercer su función de la manera más eficaz posible.

El trabajo monótono y rutinario de asentar en los libros y registros de contabilidad las transacciones, tienen como fin primordial, presentar periódicamente la situación económica del negocio y los resultados obtenidos. Los datos que se muestren deben ser de tal manera que a primera vista se pueda formar un juicio del resultado de su gestión, y así poder trazar la política a seguir a futuro.

La misión del Control Interno constituye, en este sentido, la garantía de que los informes, estados y datos generales

provenientes de la contabilidad sean correctos y estén formulados de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

En la mayoría de los casos, la ocasión para cometer un fraude surge de la falta de un sistema de Control Interno adecuado. Sin embargo, no debe considerarse que un sistema de Control Interno por perfecto que fuere, evite en su totalidad los malos manejos, ya que siempre existe la posibilidad de la complicidad entre dos o más empleados. Por otro lado, si se llegara a cometer un fraude, el mismo sistema de Control Interno tarde o temprano delatará el autor o autores, sobre todo si se cuenta con revisiones periódicas de contabilidad, ejecutadas por auditores internos o contadores públicos.

Los errores en la contabilidad se clasifican en dos grupos principales: (Mock, 1989: 30).

a) ERRORES INVOLUNTARIOS.- son materia de Control Interno y se cometen por descuido, torpeza o ignorancia; su localización y corrección dependen naturalmente de la eficiencia de los métodos de control interior.

b) ERRORES INTENCIONALES.- simplemente se cometen con fines aviesos y se pueden catalogar como fraudes o abusos de confianza, su existencia denota fallas en el Control Interno.

Si el sistema de contabilidad prevé las medidas necesarias para el control de los gastos departamentales, y, al mismo tiempo, da a conocer los rendimientos correspondientes, la gerencia podrá precisar el trabajo de cada una de las secciones o

divisiones del negocio, pudiendo estimular la eficiencia de los jefes y empleados encargados de los departamentos.

Para la existencia de un buen sistema de Control Interno se requiere una organización debidamente proyectada.

Con el objeto de alcanzar la mayor eficiencia en los trabajos que se desarrollan en un negocio, es importante distribuir convenientemente entre el personal las labores que deben realizarse. La distribución de labores, entre el personal, debe apoyarse en la idea de que el trabajo de cada empleado sea complementario del trabajo ejecutado por otro, con el fin de que ninguna persona posea el control absoluto de una parte importante de las operaciones del negocio. Ya que si el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro empleado, será posible detectar e impedir los fraudes, a menos que exista la complicidad entre dos o más individuos. Mientras mayor sea el número de personas que intervengan en una transacción, siempre que no implique la duplicación de esfuerzos, menor será el peligro de manejos indebidos, pero el costo tal vez sea excesivo en relación con los riesgos que se corren.

En relación directa con el Control Interno la división del trabajo debe prever el hecho de que la realización de las transacciones se encuentre separada del registro de las mismas.

Una vez asignadas las funciones de cada uno de los jefes y empleados, se deberán indicar los límites y el alcance de las mismas.

Las reglas fundamentales que deberán seguirse al determinar las responsabilidades son:

- 1.- Cada empleado deberá saber ante quien es responsable.
- 2.- Cada empleado deberá saber de lo que es responsable.
- 3.- Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades.
- 4.- Cada empleado será responsable ante una sola persona.
- 5.- No deberán ser responsables ante la misma persona muchos empleados.

Esto se hace con la finalidad de evitar la confusión y el desorden en un negocio.

Por otra parte, la contabilidad y los procedimientos usados deben establecer los límites de la responsabilidad de cada jefe y de cada empleado.

En los negocios pequeños por lo regular no es necesario dar las instrucciones por escrito para la realización de los trabajos, si acaso, los asuntos de suma importancia se hacen constar en documentos. El propietario o el principal dirigente está en contacto continuo con los empleados y puede darse cuenta por sí mismo del desarrollo de las operaciones. Sin embargo, en una empresa grande o mediana, en la que colaboran una gran cantidad de personas, es necesario el uso de instrucciones escritas. De otra manera, la asignación de funciones y la administración de responsabilidades no tendría una base firme en que apoyarse.

Usualmente las instrucciones escritas se resumen en un manual. El manual de instrucciones cubre todos los aspectos de la compañía, desde la política comercial hasta las reglas necesarias para el desarrollo de las actividades. Las instrucciones contenidas en el manual comúnmente se agrupan en tres divisiones principales: un compendio de preceptos y reglas de interés para el personal, instrucciones relativas a cada departamento y normas adoptadas para la solución de los problemas que habitualmente suelen presentarse.

En una empresa bien organizada siempre existirá un reglamento de trabajo o manual para uso de los empleados, en donde se especifican asuntos de importancia para los individuos que forman el personal, tales como: horas de entrada y salida, sanciones por retrasos o por otras circunstancias, premios por ideas que reúnen en beneficio de negocio, reglas para el uso de artículos propiedad de la compañía, líneas de ascensos, etc. Un ejemplar del manual se debe entregar a cada empleado con el fin de que no haya excusas. Dicho manual tiene las siguientes ventajas:

- a) Tiende a disminuir los errores.
- b) Exime al administrador de las necesidades de repetir constantemente las órdenes relativas a los trabajos.
- c) Sirve para instruir a los nuevos empleados.
- d) Reduce la vigilancia de las actividades.

Los principios del Control Interno son: (Perdomo, 1985: 4,5).

1.- Separación de funciones de operación, custodia y registro

2.- Dualidad o pluralidad de personas en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas. Esto dependiendo del tamaño de la empresa.

3.- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.

4.- El trabajo de empleados será de complemento no de revisión.

5.- La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, para que puedan confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Un buen sistema de Control Interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipo de oficina reparto, maquinaria, etc.

Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de Control Interno es necesario su vigilancia periódica y metódica, por parte de:

- a) Gerente General,
- b) Contralor,
- c) Comisarios o Consejo de Vigilancia,
- d) Auditores Internos,
- e) Auditores Externos, etc. (Perdomo, 1985: 5)

#### 2.1.4. Objetivo.

El objetivo del control interno contable es proporcionar seguridad razonable, aunque no total, acerca de la salvaguarda de los activos contra pérdida por su uso o enajenación no autorizados, y la confiabilidad de los registros financieros para la preparación de los estados financieros y mantener la contabilización de los activos.

#### 2.1.5. Elementos.

Ocupa lugar primordial entre los elementos que constituyen propiamente el Control Interno: el sistema de contabilidad, que a través de las cuentas, comprobantes y registros e informes y estados financieros, proporciona a la administración los cimientos para el control efectivo de todos los aspectos principales de una empresa.

Los otros elementos son: la organización, los presupuestos, las estadísticas, equipos mecánicos y finalmente el elemento humano.

##### 2.1.5.1. Contabilidad.

Conjunto de principios y mecanismos técnicos que tienen por objetivo registrar, clasificar, resumir y presentar las

operaciones estadísticas y dinámicas, pasadas o futuras que afectan el patrimonio de una persona física, moral o entidad económica.

**ANALISIS:**

a) Conjunto de Principios.- la contabilidad se rige por una serie de principios, tales como el principio de entidad, realización, período contable, negocio en marcha, dualidad económica, valor histórico original, importancia relativa, revelación suficiente y comparabilidad.

b) Conjunto de Mecanismos Técnicos.- conjunto de procedimientos, métodos y reglas utilizados como medios para superar las dificultades que se puedan presentar en cada empresa, y que en una u otra forma están relacionadas con la contabilidad, tales como las reglas particulares de valuación y presentación, criterios de la aplicación de las reglas particulares, etc.

c) Registra operaciones.- la contabilidad registra las operaciones en libros de primera anotación llamados diarios ( o pólizas de ingresos, egresos, diario, etc.)

d) Clasifica Operaciones.- todas las operaciones, después de registradas, deben clasificarse en libros de segunda anotación llamados mayores.

e) Resumen Operaciones.- todas las operaciones, una vez registradas y clasificadas, se resumen en los "Estados Financieros", tales como el balance general, estado de pérdidas y ganancias (estado de resultados), estado de variación en el

capital contable, estado de cambios en la situación financiera, así como las notas a los mismos.

f) Presenta Operaciones.- las operaciones también deben presentarse en un libro denominado "Inventarios y Balances".

g) Operaciones Dinámicas.- como compra de mercancías, pago de sueldos y salarios, venta de mercancías, etc., es decir operaciones correspondientes a un período o ejercicio determinado.

h) Operaciones Estáticas.- como aportaciones de capital, préstamos recibidos u otorgados, adquisiciones de maquinaria, equipo de oficina, etc., es decir, operaciones a fecha fija.

i) Operaciones Pasadas.- la contabilidad registra, clasifica, resume y presenta operaciones que ya sucedieron.

j) Operaciones Futuras.- operaciones que no han sucedido pero que en igual, mayor o menor cuantía habrán de suceder en el futuro.

El objeto fundamental de todo negocio es incrementar el patrimonio de los propietarios. por lo que la finalidad más importante de la contabilidad es asegurar un registro correcto y detallado de los aumentos y disminuciones del capital y su efecto sobre las propiedades y obligaciones.

Los estados financieros e informes que se presentan deben ser correctos tanto en su forma como en su contenido.

Cualquier sistema de contabilidad, ya sea sencillo o complicado, debe contener los siguientes puntos principales:

A) EL CATALOGO DE CUENTAS con la explicación del funcionamiento de cada una de las cuentas y del sistema en general. Un requisito obligatorio de todo sistema de contabilidad es el arreglo cuidadoso y el ordenamiento de las cuentas que se abren en el mayor general, las que constituyen los títulos de información bajo los cuales se analizan y agrupan los detalles de las distintas operaciones realizadas. El acomodo, numeración y clasificación de las cuentas bajo un catálogo facilita el trabajo de contabilidad en gran medida y proporciona mayor rapidez en las labores. En lo que concierne al Control Interno, el catálogo de cuentas es necesario para poder formular los estados financieros en una forma inteligente para los directores y, además para ejercer la supervisión de las actividades en los distintos departamentos de una empresa.

La estructura de la clasificación del catálogo de cuentas deberá prepararse de tal forma que permita intercalar cuentas adicionales sin que se perturbe el orden previsto, así el catálogo de cuentas nunca se convertirá en anticuado u obsoleto.

El catálogo de cuentas es la relación del rubro de las cuentas de activo, pasivo, capital, costos, resultados, de orden, etc. agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa determinada, para el registro de sus operaciones.

**PRINCIPIOS:**

- La clasificación debe estar bien fundada.

- En la clasificación se procederá de lo general a lo particular.

- El orden del rubro de las cuentas debe ser el mismo que tienen los estados financieros.

- Los rubros o títulos de las cuentas deben sugerir la base de clasificación.

- Debe preverse una futura expansión.

**OBJETIVOS:**

- Registro y clasificación de operaciones similares en cuentas específicas.

- Facilitar la preparación de estados financieros.

- Facilitar la actividad del contador general, de costos, auditor, etc.

- Servir de instrumento en la salvaguarda de los bienes de la empresa.

- Promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión de la política administrativa prescrita.

**ELEMENTOS:**

- EL NUMERICO.- símbolo, clave, etc., mismo que puede estar formado por números, letras, etc.

- EL DESCRIPTIVO.- esta formado por el rubro, título, denominación, etc. de las diferentes cuentas de la empresa.

B) COMPROBANTES, FORMAS Y REGISTROS las formas impresas constituyen por lo general los documentos básicos para el registro de las operaciones. La importancia para la instalación

de un sistema de Control Interno adecuado hace que el diseño, tanto de las formas como de los registros, sea una labor que exige experiencia y el uso de ciertas normas, con el fin de que rindan su máxima utilidad.

**REGLAS PRINCIPALES:**

- El modelo debe ser tan sencillo como sea posible, pero al mismo tiempo debe precisar claramente su objeto y prever que contenga los datos necesarios.

- Debe tenerse en cuenta la preparación técnica de los empleados que van a tener a su cargo el manejo de las formas u registros, con el fin de evitar trastornos al ponerlas en práctica.

- El diseño de las formas y registros debe estar íntimamente relacionado con los procedimientos adoptados para ahorrar esfuerzos y evitar en lo posible que se cometan errores.

- En los modelos en su uso, conviene arreglar los espacios en blanco y las columnas, de manera que se llenen en el orden previsto y en una forma tal, que los errores u omisiones llamen la atención de la persona encargada de su manejo.

- Siempre que sea posible, las cifras que aparecen deben balancear automáticamente, es decir, que la suma de las columnas parciales coincidan con la columna de total.

- En algunas ocasiones (siempre que no implique alto costo), sera posible establecer que un empleado llene una parte de la

forma y otro u otros empleados complementen la otra parte, procurando la comprobación independiente del trabajo de cada uno.

- Debe evitarse que un mismo empleado maneje dos o más formas que sirvan para la comprobación automática de una misma operación.

- Es preciso tener la cantidad de ejemplares requeridos para uso de distintos empleados o departamentos, con objeto de expedir las copias necesarias. Es conveniente el uso de distintos colores para facilitar su trámite.

- La práctica de utilizar tamaños uniformes en los impresos, proporciona ahorros considerables y facilita al mismo tiempo su archivo.

- Es de mayor importancia la numeración de imprenta de algunas formas para el Control Interno de determinadas transacciones, tales como: recibos de caja, notas de remisión, facturas, notas de entradas y salidas de almacén (cada una debe contener los requisitos fiscales cuando así se requiera).

- Las formas deben contener espacios para las firmas de las personas que llenan u autorizan los datos de las mismas, con el objeto de definir las responsabilidades.

- Finalmente, en las formas cuyo empleo lo requiera, es conveniente hacer constar de una manera concisa las instrucciones para su manejo, evitándose así, malas interpretaciones.

C) INFORMES Y ESTADOS FINANCIEROS los principales estados de contabilidad son el balance general, el estado de pérdidas y

ganancias o estado de resultados, estado de variaciones en el capital contable y estado de cambios en la situación financiera con sus respectivas notas. Es conveniente ir acomodando en un expediente las cédulas en las cuales se detalla la composición de cada uno de los renglones que componen los estados financieros junto con sus notas, para que acudan a éstos las personas que deseen una información más amplia.

La terminología que usen dichos estados financieros debe ser lo más simple que sea posible, con el fin de que sea entendible aún para aquellas personas que no estén familiarizadas con la técnica contable.

Actualmente se está extendiendo el empleo de estados comparativos que cubren dos o más ejercicios, la comparación de la situación económica y de los resultados con ejercicios anteriores, arrojan datos suficientes para forjarse un concepto más claro de las condiciones presentes.

Los requisitos esenciales que deben contener los informes destinados a los ejecutivos son: seguridad, concisión y realismo. El arreglo cuidadoso de los procedimientos contables con los comprobantes y registros, y la sistematización de funciones del personal, proporciona la seguridad en las informaciones y, por consiguiente, la confianza en la exactitud de los datos extraídos de la contabilidad.

El hombre de negocios, por la clase de actividad que realiza, requiere informes concretos para comprender al primer

golpe de vista, el asunto esencial. El realismo en los informes quiere decir que los datos presentados deben ser recientes y de importancia vital para los ejecutivos a quienes van dirigidos.

#### 2.1.5.2. Organización.

Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes u objetivos establecidos.

##### ELEMENTOS:

a) Establecimiento de la estructura óptima de la empresa funcional.

b) Coordinación adecuada de trabajo y funciones de empleados por áreas afines.

c) División de cada proceso en partes o labores.

d) Asignación a los puestos de las labores correspondientes.

e) Establecimiento de instructivos.

f) Determinación de autoridad y responsabilidad de cada nivel.

##### CONSIDERACIONES:

1.- La organización es un elemento del proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control).

2.- La organización o estructuración se inicia con los organigramas o representaciones gráficas.

3.- La organización establece relaciones de conducta humana en relación al trabajo material, intelectual, etc. del personal de la empresa.

4.- La organización encauza las actividades humanas hacia la realización concreta y eficaz de los propósitos y objetivos de la empresa.

PRINCIPIOS BASICOS: (Perdomo, 1985: 8 ).

a) De Precisión de Objetivos.- deben precisarse claramente los objetivos generales de la empresa.

b) De Separación de Actividades.- debe establecerse una separación de actividades, por ejemplo:

- Compras,
- Producción,
- Ventas,
- Personal,
- Finanzas,
- Mercadotecnia, etc.

c) De Subdivisión de funciones.- cada actividad o política, debe subdividirse en funciones lógicas.

d) De Líneas de Comunicación y Autoridad.- en toda empresa debe existir delegación de autoridad, desde los más altos niveles jerárquicos hasta los más bajos. Las líneas de responsabilidad deben determinarse en cada puesto de la empresa.

e) De precisión de Autoridad y Responsabilidad.- cada puesto debe tener bien definida su autoridad y conocer con precisión su

responsabilidad, estableciendo la debida jerarquización de puestos.

f) Del Campo de Acción de Ejecutivos y Ayudantes.- debe especificarse claramente el campo de acción de cada ejecutivo y ayudante, así mismo, de las actividades que les corresponden, mediante la valuación de puestos.

g) Del Instructivo y Reglamento de Labores.- cada puesto deberá contar con su instructivo y reglamento de labores para facilitar el proceso de selección y contratación.

La organización es la estructura de una empresa y el ordenamiento lógico de sus partes componentes, de tal manera que cumpla los fines para los cuales fue creada, incluyendo a los individuos necesarios para llevar acabo los trabajos relativos con las relaciones y contactos que deben tener entre sí.

Para establecer sistemas de control eficientes, es necesario que la planeación, organización y dirección se encuentren debidamente estructuradas, ya que la planeación presupone el establecimiento de objetivos y metas; además en cualquier entidad deberá existir una clara delegación de autoridad con su consecuente fijación de responsabilidades; y la coordinación de actividades, y el manejo adecuado de las relaciones humanas por parte de los dirigentes permitirán la implantación de controles que tiendan a armonizar las acciones individuales hacia la consecución de los objetivos predeterminados.

KESTER señala tres tipos de organización administrativa de actividades en los negocios: (Gómez, 1956: 27,28).

1.- TIPO LINEAL.- la facultad de dirigir todas las actividades de la empresa se concentra en una sola persona, que puede ser el gerente general o bien el propietario. Tiene la ventaja de permitir con rapidez cambios que convenga introducir en la política comercial y de adoptar decisiones inmediatas. Sin embargo, esta modalidad únicamente podrá aplicarse en negocios pequeños, siendo inadaptable por complemento en empresas de gran magnitud.

2.- LINEAL MIXTA.- se elimina en parte los inconvenientes del tipo anterior al nombrar funcionarios especialistas que actúan como asesores del director o gerente, proponen los planes a seguir, aunque sin autoridad para llevarlos a la práctica, procediendo únicamente con carácter consultivo.

Tiene la ventaja de aprovechar los beneficios de la especialización de funciones y conservar al mismo tiempo la autoridad centralizada y la responsabilidad indivisa. Resulta, ineficaz en muchas ocasiones, pues como los funcionarios especializados son simples asesores sin autoridad para ejecutar sus planes, surgen a menudo divergencias entre ellos y los elementos directivos, quienes algunas veces rehusan atenerse al consejo de los especialistas, en la creencia de que ellos están más familiarizados con los problemas reales y con las dificultades de la explotación.

3.- ORGANIZACION FUNCIONAL.- suprime inconvenientes del tipo anterior, localizando las facultades u atribuciones de dirección de una determinada actividad o grupo de ellas, análogas, en un especialista que tiene a su cargo la preparación y ejecución de sus propios planes, siendo responsable de los resultados que de ellos deriven.

por otra parte, las mismas obligaciones pueden ser delegadas en empleados subalternos varias veces, según sea necesario, pero es condición indispensable que haya un encadenamiento continuo y que la responsabilidad se precise explícitamente en cada etapa o nivel de autoridad.

Además, la organización funcional es superior a cualquier otro tipo de estructura, porque permite a cada especialista el ejercicio de su propia iniciativa, obteniendo así el máximo rendimiento de la especialización.

Desde el punto de vista del Control Interno, esta última forma de organización es la más recomendable, ya que hace posible fijar claramente las funciones y responsabilidades de cada jefe y de cada empleado de la empresa, logrando con ésto una mayor eficiencia en los trabajos y el control de las operaciones.

#### 2.1.5.3. Presupuestos.

Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado o mixto.

En cualquier tipo de negocio es realizable la implantación del control presupuestal. En las industrias a través de los costos de producción, predeterminados o estándar se logra el control interior y la eficiencia de la producción. En las empresas comerciales, el establecimiento de los presupuestos para el control de los costos de distribución permite una supervisión efectiva sobre las actividades, de modo que ayuden a que la administración, desempeñe su función de la mejor manera posible.

La preparación de los presupuestos en los negocios consiste en proyectar y fijar las bases de los resultados que se esperan obtener en el futuro, apoyados por los acontecimientos que han ocurrido es decir, en la experiencia anterior.

Los antecedentes que se requieren para formular los presupuestos pueden dividirse en dos grandes grupos: datos externos y datos internos. La primera clasificación incluye todas las informaciones de interés para la empresa que se obtienen en diversas formas por conductos de revistas especializadas, estadísticas gubernamentales, de instituciones bancarias, cámaras de comercio, etc. La segunda comprende los pormenores contenidos en los registros contables y otros documentos de carácter interno relacionados con las actividades de una negociación. Al final del período y en el transcurso de él, es indispensable comparar los resultados reales obtenidos con los datos presupuestados.

Las principales ventajas del uso del presupuesto son: fijar una meta definida para alcanzar mediante el desenvolvimiento de

En cualquier tipo de negocio es realizable la implantación del control presupuestal. En las industrias a través de los costos de producción, predeterminados o estándar se logra el control interior y la eficiencia de la producción. En las empresas comerciales, el establecimiento de los presupuestos para el control de los costos de distribución permite una supervisión efectiva sobre las actividades, de modo que ayuden a que la administración, desempeñe su función de la mejor manera posible.

La preparación de los presupuestos en los negocios consiste en proyectar y fijar las bases de los resultados que se esperan obtener en el futuro, apoyados por los acontecimientos que han ocurrido es decir, en la experiencia anterior.

Los antecedentes que se requieren para formular los presupuestos pueden dividirse en dos grandes grupos: datos externos y datos internos. La primera clasificación incluye todas las informaciones de interés para la empresa que se obtienen en diversas formas por conductos de revistas especializadas, estadísticas gubernamentales, de instituciones bancarias, cámaras de comercio, etc. La segunda comprende los pormenores contenidos en los registros contables y otros documentos de carácter interno relacionados con las actividades de una negociación. Al final del período y en el transcurso de él, es indispensable comparar los resultados reales obtenidos con los datos presupuestados.

Las principales ventajas del uso del presupuesto son: fijar una meta definida para alcanzar mediante el desenvolvimiento de

las operaciones; establecer dispositivos de control sobre el trabajo de los subordinados y asegurar la coordinación de las actividades.

No obstante, el empleo de éste tiene algunas limitaciones, entre los cuales pueden citarse: que no miden las condiciones futuras con exactitud matemática, sino sólo con bastante aproximación y que su preparación exige tiempo antes de seguir o conseguir los resultados apetecidos.

#### 2.1.5.4. Estadísticas.

En los negocios son instrumentos de control sumamente útiles, sin embargo por la ignorancia de su aplicación se usan muy rara vez. La estadística como toda ciencia, requiere un amplio conocimiento de los métodos experimentados, con el fin de poder alcanzar los beneficios de su empleo.

El uso de las estadísticas en las empresas industriales sirven para conocer y comparar los costos de producción, la eficiencia del trabajo de los operarios, de las máquinas, etc., en los establecimientos comerciales para hacer comparaciones de las ventas, ya sea por clases de mercancías, por zonas, por departamentos, etc.

La presentación de los detalles de carácter estadístico se hacen mediante el empleo de gráficas, lo cual permite una comprensión más rápida y segura de los puntos esenciales. Las gráficas o esquemas tienen la ventaja sobre los cuadros numéricos

de que cualquier persona pueda leer o interpretar los datos contenidos.

#### 2.1.5.5. Equipos mecánicos.

En la actualidad, es cosa común el empleo de máquinas registradoras, sumadoras y calculadoras, protectoras de cheques, computadoras, máquinas de contabilidad en sus diferentes tipos, desde las más sencillas hasta las más complicadas.

La mayor ventaja de la aplicación de estos equipos en las labores administrativas es el ahorro de tiempo y esfuerzo; también constituyen en varios casos el establecimiento del Control Interno mediante la prevención de fraudes y errores.

#### 2.1.5.6. Personal.

Un sistema de contabilidad no funciona por sí solo, ya que requiere para su existencia el elemento humano que lleve a cabo las labores delineadas en el sistema. La calidad del personal influye para que los métodos proyectados se realicen, eficientemente. El sistema contable no sirve de nada, si los empleados encargados de su manejo no poseen los conocimientos y la experiencia requerida para llevarlo a la práctica en forma proyectada.

Es importante en cualquier entidad la selección adecuada de los empleados que formarán parte de su personal. Si se requiere un Control Interno que mejor que adoptar las medidas de prevención desde un principio.

Una vez elegida la persona, el siguiente paso consistirá en prepararla debidamente para el mejor desempeño de su puesto sobre la misma base de intensidad independiente de las ventajas del descanso periódico del trabajador para su labor continua. Las vacaciones del personal constituyen un instrumento de Control Interno, pero es necesario que el trabajo a cargo del empleado ausente lo realice íntegramente otra persona para verificar si se ha cumplido con las instrucciones destinadas a ese trabajo a cargo del empleado o si existe alguna irregularidad.

La rotación de empleados en los distintos puestos, es una medida buena para incrementar la eficacia del personal y proteger a la administración contra los abusos de confianza.

El obtener fianzas de compañías que se hacen responsables de los fraudes cometidos por los empleados es una solución que se puede tomar para evitar dichos fraudes. Ejemplo: el hecho de que un empleado conozca que si llega a abusar de la confianza en él depositada, tendrá que tratar con una compañía de fianzas, evita, en gran parte, que se cometan actos delictuosos.

Reclutamiento de personal.- se realiza a través de:

- a) Sindicatos,
- b) Agencias de empleos,
- c) Bolsas de trabajo,
- d) Escuelas,
- e) Recomendaciones,
- f) Medios de comunicación,

g) Puerta de la empresa, etc.

Selección de personal:

1) Primera entrevista.- en la que generalmente el solicitante llena la solicitud de empleo y muestra sus cartas de referencia y buena conducta y en la que el entrevistador se puede dar cuenta de aspectos subjetivos y presentación personal.

2) Examen de aptitud.- en el cual el aspirante demostrará sus habilidades y conocimientos en una prueba de carácter general o test.

3) Segunda entrevista.- un segundo examen de aptitud, pero ya circunscrito a las actividades que va a desempeñar. La realiza el jefe a cuyas órdenes va a estar sujeto.

4) Examen médico.- para comprobar su buena salud y cerciorarse de que no padece enfermedades contagiosas o que tenga impedimento físico o mental.

Contratación de personal:

a) Firma del contrato de trabajo correspondiente y el otorgamiento de su número de control de asistencia.

b) Darle a conocer el manual de organización indicarle la ubicación que debe ocupar para desempeñar sus actividades.

c) Hacerle entrega, para su debido conocimiento de su instructivo de labores correspondientes, en el cuál estarán debidamente indicadas las formas impresas de papelería o formularios que habrá de emplear en su trabajo.

d) Entregarle su reglamento interior de trabajo, así como en de higiene y seguridad.

e) Su presentación a todos los compañeros de trabajo.

El entrenamiento de personal es un elemento del Control Interno que tiene por objeto que todos los empleados lleguen a poseer preparación, conocimientos y experiencia para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Es indispensable la vigilancia metódica y persistente de las actividades del personal, para obtener la máxima utilidad, derivada de los sistemas establecidos.

## 2.2. Ciclos de Transacciones.

### 2.2.1. Ingresos.

El ciclo de ingresos se refiere aquellas funciones que se requieren llevar acabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios.

Las funciones típicas del ciclo de ingresos pueden ser: Cobros de efectivo, otorgamiento del crédito, cobranza, toma de pedidos, facturación, cuentas por cobrar, ajuste de facturas y/o notas de crédito, autorización de créditos, registro de las comisiones, autorización de rebajas y descuentos por pronto pago, determinación del costo de ventas, etc.

En el ciclo de ingresos se pueden distinguir asientos contables como: ventas, costo de ventas, ingresos de caja, devoluciones y rebajas sobre ventas, descuentos por pronto pago, cancelaciones y recuperación de cuentas incobrables, etc.

Algunas formas y documentos importantes son: pedidos de clientes, órdenes de venta u embarque, facturas de venta, notas de crédito por devoluciones y rebajas sobre venta, avisos de remesas de clientes, formas de ajustes a cuentas de clientes, póliza de ingresos.

Las bases usuales de datos, están representadas por archivos, catálogos, listas, auxiliares, etc. que contienen aquella información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Las bases de datos se pueden clasificar en:

a) Bases de Referencia.- información que se utiliza para el proceso de las transacciones.

b) Bases Dinámicas.- información resultante del proceso de las transacciones (dicha información se esta modificando constantemente).

Las bases usuales del datos del ciclo de ingresos pueden ser:

a) Bases de referencia.- listas y/o archivos maestros de clientes y de crédito, catálogos de productos y listados o archivos de precios.

b) En cuanto a bases dinámicas.- archivos de órdenes de clientes pendientes de surtir, auxiliares de clientes, estadísticas de ventas, diarios de ventas.

En cuanto a los clientes es indispensable tener en cuenta:

- Si la empresa depende de un número limitado de clientes que absorben una proporción importante de las ventas.

- Si la facturación se hace a un gran número de clientes, muchos de ellos ocasionales.

- Políticas en relación con créditos y plazos de cobranza.

Toda empresa bien administrada debe de contar con un organigrama de organización con su correspondiente manual de procedimientos y descripción de puestos. Todas las actividades deben definirse y establecerse de acuerdo con los objetivos y metas fijados por la dirección general de la empresa.

Los pronósticos de ventas para efectos de un presupuesto requieren de la coordinación de los departamentos de mercadotecnia, producción y finanzas para satisfacer las necesidades de los clientes.

La información necesaria para efectos de control de créditos y cobranza, se refiere a enlistar periódicamente las cuentas pendientes de cobro por clase de clientes, vencimientos, etc., de tal forma que permita identificar problemas con cuentas atrasadas, minimizar posibles pérdidas y prever un flujo de fondos.

Las políticas establecidas por la mercadotecnia y los sistemas respectivos establecen la estructura para las transacciones de ventas, créditos y cobranza.

En cualquier tipo de empresa es conveniente enviar periódicamente estados de cuenta a los clientes, ya sea que en un mes se les envíen a determinados clientes y en el otro mes a otros y así sucesivamente.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS:

Los objetivos de Control Interno, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Boletín 3050 (estudio y evaluación del control interno) se pueden clasificar como sigue:

1.- Objetivos de autorización.- tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que éstos son adecuados de acuerdo a las características y necesidades de la empresa. Ejemplos: Los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración; así como el precio y condiciones de la mercancía y servicios que han de proporcionarse a los clientes.

2.- Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.- todos aquellos controles que se deben establecer para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones u operaciones realizadas en una empresa, así como su ajuste. Ejemplos: Debe requerirse de una solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar las mercancías o servicios; cada pedido autorizado debe embarcarse correcta y oportunamente; debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción, hasta su depósito, etc.

3.- Objetivo de verificación y evaluación.- controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de

procesamiento. Ejemplos: saldos de cuentas por cobrar y las transacciones relativas.

4.- Objetivos de salvaguarda física.- son aquellos controles relativos al acceso de los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Ejemplos: El acceso al efectivo recibido debe limitarse con controles adecuados establecidos por la gerencia hasta que sea transferido al ciclo de tesorería; el acceso a los registros de embarque, facturación, cobranza y cuentas por cobrar, formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse solamente al personal autorizado.

#### 2.2.2. Compras y cuentas por pagar.

Este ciclo incluye aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para: la selección de proveedores; preparación de solicitud de compra; recepción y adquisición de bienes; mercancías y servicios; el pago de las adquisiciones anteriores; registro de cuentas por pagar incluyendo fletes, descuentos sobre compras y devoluciones; clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

Las funciones típicas de compras pueden ser: selección de proveedores, preparación de solicitud de compra, función específica de compras, recepción de mercancías, control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos, registro y control de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados, desembolso de efectivo.

Algunos asientos contables comunes dentro del ciclo de compras son: compras, desembolso de efectivo, pagos anticipados, acumulaciones de pasivos, ajustes de compras.

Ejemplos de formas y documentos importantes: requisiciones de compras, órdenes de compra y contratos, documentos de recepción de mercancías, facturas de proveedores, notas de cargo y crédito, solicitudes de cheques, recibos de servicios, póliza cheque.

Las bases usuales de datos en el ciclo de compras pueden ser: archivos de proveedores y de cuentas por pagar, los pedidos a proveedores pendientes de surtir.

Las adquisiciones incluyen materias primas, materiales ya procesados, artículos diversos, maquinaria, etc. El volumen de las adquisiciones es importante para obtener un nivel adecuado de inventarios necesarios en la operación de la empresa. Es necesario adquirir los materiales necesarios al menor costo que sea posible, sin descuidar los requisitos de calidad establecidos.

En toda empresa debe existir un manual de instrucciones para el departamento de compras en el cual se especifiquen claramente las políticas establecidas, así como los procedimientos que deben seguirse. También deberán señalarse las responsabilidades y obligaciones, tanto del gerente del departamento como de los funcionarios y empleados a su cargo.

La información sobre las actividades de compras servirá para una eficaz administración y para lograr un control de las mismas. La elección de proveedores es importante, por lo tanto, existe la necesidad de contar con la información suficiente para elegir los artículos de aquellos proveedores que reúnan los requisitos establecidos y compararlos entre sí con los totales adquiridos. También es importante contar con información respecto a las cuentas por pagar a proveedores y la necesidad de efectivo para llevar un control de ésto.

#### ETAPAS DEL CICLO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR:

1.- Requisición de compra.- Cada vez que se necesiten materiales o mercancía, es conveniente formular una adquisición de compra numerada y hecha por duplicado, en ésta se indicará la cantidad, clase y calidad de los artículos que se requieren.

2.- Autorización de la compra.- Toda compra que se quiera realizar, primero debe ser autorizada.

3.- Cotización de precios.- Comparación de precios de distintos proveedores.

4.- Orden de compra.- Esta debe hacerse en alguna forma impresa numerada y con el número de copias que se requiera. Se tendrá cuidado en la cantidad, clase y calidad del material que se solicita.

5.- Recepción de las mercancías.- Sería conveniente tener una sección separada del almacén, que se dedicara a recibir las mercancías enviadas por los proveedores como una medida de

control. El personal dedicado a la recepción de los artículos debe conocer la cantidad de los mismos, para poderlos inspeccionar y así evitar posibles irregularidades.

6.- Verificación de las facturas.- Se deben revisar las facturas por si procede algún ajuste con el proveedor por concepto de descuentos, fletes, etc. y así es más fácil arreglar de inmediato el asunto y hacer la deducción en la propia factura antes de contabilizarla.

7.- Arreglo financiero.- Finalmente se termina la operación con el proveedor, determinando la manera de pago, ya sea por el total o por la parte que falta de cubrir, ya sea en efectivo o a crédito.

En cualquier empresa se debe prever como se actuara ante las compras de emergencia para estar en aptitud de controlar éste aspecto que puede presentarse en cualquier momento.

Las devoluciones de la mercancía comprada y los ajustes de precios, deben tramitarse a través del departamento de compras, con el fin de sistematizar estas operaciones y evitar en lo posible errores o fraudes. Asimismo el departamento de contabilidad debe ser informado de cualquier asunto de este tipo, para que pueda registrar oportunamente las transacciones que se realicen.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CONTROL INTERNO DEL CICLO DE COMPRAS:

1.- Objetivos de autorización.- los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas de la administración; el

precio y condiciones de los bienes y servicios que han de proporcionar los proveedores deben estar autorizados; así como las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de los proveedores, cuentas de pagos anticipados y pasivos acumulados; y los procedimientos de proceso del ciclo de compras.

2.- Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.- sólo deben aprobarse aquellas ordenes de compra a los proveedores por bienes, mercancías o servicios que se ajusten a las políticas establecidas por la administración; únicamente deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado; los bienes, mercancías y servicios recibidos, deben informarse con exactitud y en forma oportuna; los montos adeudados a proveedores por bienes mercancías y servicios, recibidos, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna; los importes adeudados a proveedores y acreedores deben clasificarse, concentrarse e informarse oportunamente; deben prepararse asientos contables por las cantidades adeudadas a proveedores y acreedores, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos, en cada período contable; la información para determinar bases de impuestos derivadas de las actividades de compras debe producirse correcta y oportunamente.

3.- Objetivos de verificación y evaluación.- debe verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados

de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.

4.- Objetivos de salvaguarda física.- el acceso a los registros de compra, recepción y pago, así como de las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

#### 2.2.3. Producción.

El ciclo de producción incluye el proceso y movimiento de todos los recursos relacionados con los inventarios, hasta que los productos terminados son llevados al almacén.

Las funciones típicas de este ciclo son: contabilidad de costos, control de fabricación, administración de inventarios y contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo.

Los asientos contables comunes pueden ser: transferencias de inventarios (de materia prima a proceso y a producto terminado); 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, etc.

Las formas y documentos importante de este ciclo podrían ser: órdenes 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 y hojas de costos. (IMCP, 1994: 6030-5).

Bases de referencia: información de los elementos del costo, relaciones de materiales, hojas de ruta e ingeniería del producto, etc.

Bases dinámicas: auxiliares de inventarios; hojas de costos; listados de valuación de inventarios; archivo maestro de inmuebles, maquinaria y equipo; análisis de otros costos amortizables.

La frecuencia y la cantidad de las órdenes de fabricación son factores importantes que pudieran tomarse en cuenta para el establecimiento de controles.

Es necesario conocer los índices de rotación de inventarios para determinar los productos de escasa demanda y la estabilidad en los precios y si las existencias de los artículos producidos son suficientes para abastecer a los clientes.

El control de las diferentes operaciones debe ampararse en las políticas establecidas por la producción y en la asignación específica de responsabilidades del personal en el proceso.

La planeación de la producción comprende la proyección de las necesidades futuras y los presupuestos correspondientes en cuanto a los materiales, abastecimientos, personal, maquinaria y equipo.

En cualquier entidad la planeación y el control de sus operaciones depende en gran parte del conocimiento e información

que posea la dirección general sobre lo que aconteció en el pasado, lo que está sucediendo en el presente y la perspectiva hacia el futuro.

La importancia de un sistema de costos en una industria se determina por el diseño adecuado de sus procedimientos productivos y la operación eficiente de la planta.

Es recomendable llevar a cabo inventarios físicos, para la investigación de posibles discrepancias.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CONTROL INTERNO DEL CICLO DE PRODUCCION:  
(IMCP, 1994: 6030-7).

1.- Objetivos de autorización.- el plan de producción debe autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración; el método de valuación de inventarios y el sistema de costos a seguir deben de estar autorizados; así como el de inmuebles, maquinaria y equipo y el sistema de actualización de valores; los métodos y períodos de depreciación de inmuebles, maquinaria y equipo, y la amortización de costos diferidos deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración; así como las condiciones de venta u otras disposiciones de inmuebles, maquinaria y equipo; y los ajustes a los inventarios, inmuebles, maquinaria y equipo, y costos diferidos.

2.- Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.- establecer y mantener procedimientos de proceso del ciclo de producción; sólo deben aprobarse aquellas solicitudes

para usar recursos que se ajusten a las políticas y aquellas solicitudes de venta o disposición de activos deben procesarse de acuerdo con las políticas establecidas; los recursos utilizados en la producción deben informarse correcta y oportunamente; así como la producción terminada; las ventas y otras disposiciones de bienes deben informarse a tiempo y correctamente; los costos de los materiales, mano de obra y gastos indirectos utilizados en la producción así como su distribución contable de éstos y de los costos de las mercancías compradas deben calcularse correcta y oportunamente; el valor neto en libros de inmuebles, maquinaria y equipo vendidos y el costo, y otras disposiciones de bienes deben contabilizarse; los costos de materiales, mano de obra y gastos indirectos utilizados en la producción y los ajustes relativos, deben clasificarse, resumirse e informarse correcta y oportunamente, así como el costo de las operaciones relativas a ventas, retiros o bajas y otras disposiciones de bienes y las utilidades o pérdidas relativas; los recursos utilizados, la producción terminada, embarques, ventas y otras disposiciones de bienes y los ajustes relativos, deben aplicarse correctamente a las cuentas apropiadas de inventarios y a los auxiliares y registros de propiedades; en cada período contable deben prepararse asientos contables para los costos de materiales, mano de obra y gastos indirectos utilizados en la producción; los costos de las mercancías producidas, depreciación de inmuebles, maquinaria, equipo y amortización de otros costos diferidos,

ventas y otras disposiciones de propiedades y los ajustes relativos; los asientos contables de producción deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con el plan de la administración; la información para determinar las bases de impuestos derivados de las actividades de producción debe informarse correcta y oportunamente.

3.- Objetivos de verificación y evaluación.- deben verificarse y evaluarse periódicamente las bases de datos, los saldos de inventarios, inmuebles, maquinaria y equipo, y otros costos diferidos y las actividades de las transacciones relativas; y deben revisarse periódicamente la distribución de costos a inventarios, propiedades y otras cuentas de costos diferidos.

4.- Objetivos de salvaguarda física.- el acceso al inventario y a las propiedades debe permitirse únicamente al personal autorizado, así como el acceso a los registros de producción, contabilidad de costos, de inventarios y de propiedad; y a las formas y documentos de control, lugares y procedimientos de proceso.

#### 2.2.4. Nóminas.

El ciclo de nóminas incluye funciones que se requieren llevar a cabo para el reclutamiento, la contratación y utilización de mano de obra; así como el pago de la misma; y clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pagó de mano de obra.

Las funciones típicas de nómina pueden ser: reclutamiento y selección de personal; contratación de personal; llevar las relaciones laborales, preparar informes de asistencia; registro, información y control de la nómina; desembolso de efectivo; promoción y evaluación de personal.

Dentro del ciclo de nóminas se pueden distinguir los siguientes asientos contables comunes: pago de nóminas; anticipos de sueldos y préstamos al personal; distribución de mano de obra; otras prestaciones al personal; ajustes de nóminas, etc.

Algunas formas y documentos de éste ciclo podrían ser: solicitud de empleo, contratos de trabajo, informes de tiempo, tarjetas de reloj, autorización de ajustes de nómina, autorización de pagos especiales, recibos de pago, cheques.

Las bases usuales de datos podrán ser las siguientes: archivo maestro del personal conteniendo nombres e información de referencia, tipos de retribución, prestaciones a empleados, etc.; registros de salarios de empleados.

En cualquier empresa el departamento de personal tiene como objetivos: suministrar las personas que satisfagan las necesidades presentes y el futuro inmediato; proporcionar al personal compensaciones y prestaciones suficientes para atraerlo y asegurar la utilización efectiva de los recursos humanos.

Es importante establecer las funciones del jefe del departamento de personal que es el responsable de la planeación, consecución y control de los recursos humanos; y las funciones de

los jefes de los departamentos operativos que son los encargados de dirigir y supervisar el cumplimiento de las labores.

Los sistemas de información referentes a personal deben proporcionar los datos necesarios para considerar lo sucedido en el pasado y en los hechos presentes, con el fin de planear en el futuro lo relativo a las actividades de las personas que laboran en la empresa.

Alguna información que requiere el jefe de personal para el reclutamiento, conservación y manejo de los recursos humanos es:

1.- Expedientes de cada uno de los empleados, que debe contener: identificación de la persona, antecedentes, trayectoria en la empresa, evaluaciones periódicas, habilidades, entrenamiento y capacitación.

2.- Información para planear las necesidades de la empresa acerca de las clases de trabajo y habilidades requeridas.

3.- Descripción de las tareas y obligaciones de cada tipo de trabajo, así como los estándares respectivos basados en alguna forma de medición.

4.- Reportes sobre productividad comparando con el desempeño actual con lo que se espera en el futuro.

Para un control eficaz sobre los pagos de salarios al personal es necesario establecer una estructura de organización adecuada que incluya políticas y procedimientos, división de labores y un sistema de información confiable.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CONTROL INTERNO DEL CICLO DE NOMINAS:

1.- Objetivos de autorización.- el personal debe contratarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración; los tipos de retribución y las deducciones de nómina; así como las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de personal, pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con las políticas; todos los pagos de nóminas deben ser autorizados; los procedimientos del ciclo de nómina deben estar de acuerdo con las políticas establecidas.

2.- Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.- sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de utilización de mano de obra que se ajusten a las políticas; la mano de obra utilizada debe informarse con exactitud y en forma oportuna; todos los pagos relacionados con la nómina deben basarse en un pasivo reconocido; los montos adeudados al personal, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse bien y registrarse como un pasivo en forma oportuna; los importes adeudados al personal, así como los pagos y los ajustes a nóminas deben clasificarse e informarse a tiempo y oportunamente; deben prepararse asientos contables por las cantidades adeudadas al personal, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos en cada período contable; los asientos contables de la nómina deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas establecidas por la administración; la información para determinar bases de impuestos

derivada de las actividades de nóminas debe producirse con exactitud y en forma oportuna.

3.- Objetivos de verificación y evaluación.- debe verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas de nóminas y las transacciones relativas.

4.- Objetivos de salvaguarda física.- el acceso a los registros de personal, nóminas, formas, documentos importantes y lugares de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.

#### 2.2.5. Tesorería.

El ciclo de tesorería 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, continúan 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.

Las funciones típicas de tesorería podrían ser: 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

financiamiento; administración financiera de planes de beneficios a empleados; administración de seguros.

Dentro del ciclo de tesorería se pueden encontrar los siguientes 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, en relación con las deudas e inversiones; cambios en los valores según libros de inversiones y deuda; compra y venta de moneda extranjera.

Algunas formas y documentos importantes de este ciclo son: certificados provisionales de acciones; acciones emitidas; obligaciones, bonos, papel comercial, acciones y otros instrumentos adquiridos como inversiones; títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de crédito, etc.; contratos de cambio de moneda extranjera para entrega futura; fideicomiso o convenios para el plan de beneficios a empleados; pólizas de seguro.

Las bases usuales de datos para tesorería pueden ser: (IMCP, 1994: 6050-5).

Bases de referencia.- archivo maestro de accionistas; cédulas de trabajo de intereses y dividendos; libros 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.

Los sistemas de información establecidos en la empresa deben proporcionar los datos suficientes a los ejecutivos responsables para que puedan controlar las operaciones relacionadas con el manejo de fondos y estar en condiciones de planear para el futuro. El manejo de los fondos en efectivo y documentos a la vista deben hacerse con la mayor eficiencia y con la máxima protección; dicho manejo debe separarse de los registros de contabilidad con el fin de prevenir errores voluntarios o involuntarios; así como robos o incendios.

Es importante mantener los registros al día, tanto para referencias que se requieran al momento, como para los informes periódicos.

Es indispensable el afianzamiento de todos los empleados que intervienen directa o indirectamente en el proceso del manejo de los fondos, para asegurarse contra posibles pérdidas. También es importante establecer un plan sistemático de revisión de los procedimientos implantados para el manejo de las transacciones de caja, de tal manera que los errores y desviaciones puedan detectarse y corregirse oportunamente.

Siempre que sea posible deberá establecerse un departamento o sección que tenga bajo su responsabilidad los cobros. El depósito de todas las entradas a caja debe hacerse diariamente y en forma íntegra, ésto con el fin de llevar un mejor control.

En cuanto a las salidas de caja debe verificarse que todos los pagos sean necesarios y se encuentren amparados por la documentación correspondiente.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CONTROL INTERNO DEL CICLO DE TESORERIA:**

1.- **Objetivos de autorización.-** las fuentes de inversión y financiamiento, así como los importes, momento y condiciones de las transacciones de deuda y capital deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración, los importes, momento, entidades en que se invierte y las condiciones de las inversiones en valores deben autorizarse, así como los ajustes a las cuentas de inversión en valores, créditos bancarios, intereses por pagar, dividendos por pagar, capital social, gastos y primas diferidos y la distribución contable; los procedimientos de proceso del ciclo de tesorería debe estar de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.

2.- **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.-** sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de obtención o entrega de recursos, solicitudes de compra-venta de inversiones que se ajusten a las políticas; los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores, los gastos financieros de los recursos de capital y las entregas de recursos a inversionistas y acreedores, las compras y ventas de inversiones. los productos de las inversiones en valores deben informarse con exactitud y en forma oportuna; las cantidades adeudadas a , o por los inversionistas y acreedores, así como la distribución

contable de dichos adeudos, las cantidades adeudadas a, o por entidades en que se invierte, corredores y otros deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna; cuando los principios de contabilidad generalmente aceptados requieren que se efectúen cambios en los valores de las inversiones, estos cambios deben calcularse correcta y registrarse oportunamente; las compras y ventas de inversiones, los productos de las inversiones y los ajustes relativos deben aplicarse a las cuentas apropiadas de cada una de las entidades en que se invierte; deben prepararse asientos contables por las cantidades que se adeudan, o a cobrar de inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, corredores y otros, y por los ajustes relativos; la información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de tesorería deben producirse correcta y oportunamente.

3.- Objetivos de verificación y evaluación.- deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamientos y capital, y las actividades de transacciones relativas.

4.- Objetivos de salvaguarda física.- el acceso al efectivo y los valores debe permitirse únicamente al personal autorizado de acuerdo con las políticas establecidas por la administración; así como el acceso a los registros de accionistas, de tenedores de deuda y de inversiones, a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso.

#### 2.2.6. Informes financieros.

El objetivo principal de los estados financieros es proporcionar información suficiente y oportuna a los usuarios para una adecuada toma de decisiones. Para asegurarse de que la información es confiable es necesario establecer sistemas y procedimientos adecuados, para que las transacciones se registren correctamente. En algunos casos es indispensable aplicar criterios y juicios por parte de la gerencia para la interpretación de las cifras registradas en la contabilidad. Es probable que se necesite planear la estrategia tributaria para minimizar el pago de impuestos y la presentación de las declaraciones fiscales.

La información financiera puede variar según el tamaño y volumen de las operaciones de la empresa. Ya que a medida que la empresa vaya creciendo necesitara más sistemas elaborados y un mayor control para obtener dicha información ( los sistemas de computación ayudarán).

Los planes y presupuestos y la comparación periódica con los resultados obtenidos proporcionaran la información necesaria para ejercer la función de control.

Los presupuestos deben ser flexibles de tal forma que reflejen los cambios en las condiciones de operación y permitan las comparaciones periódicas con los resultados reales obtenidos.

La función de la contraloría es proporcionar información financiera y su interpretación.

#### 2.2.6. Informes financieros.

El objetivo principal de los estados financieros es proporcionar información suficiente y oportuna a los usuarios para una adecuada toma de decisiones. Para asegurarse de que la información es confiable es necesario establecer sistemas y procedimientos adecuados, para que las transacciones se registren correctamente. En algunos casos es indispensable aplicar criterios y juicios por parte de la gerencia para la interpretación de las cifras registradas en la contabilidad. Es probable que se necesite planear la estrategia tributaria para minimizar el pago de impuestos y la presentación de las declaraciones fiscales.

La información financiera puede variar según el tamaño y volumen de las operaciones de la empresa. Ya que a medida que la empresa vaya creciendo necesitara más sistemas elaborados y un mayor control para obtener dicha información ( los sistemas de computación ayudarán).

Los planes y presupuestos y la comparación periódica con los resultados obtenidos proporcionaran la información necesaria para ejercer la función de control.

Los presupuestos deben ser flexibles de tal forma que reflejen los cambios en las condiciones de operación y permitan las comparaciones periódicas con los resultados reales obtenidos.

La función de la contraloría es proporcionar información financiera y su interpretación.

La finalidad más importante de la contabilidad es asegurar un registro correcto y detallado de las transacciones que se lleven a cabo en una empresa y se efecto en sus propiedades, así como los aumentos y disminuciones en su patrimonio.

La coordinación de los registro y comprobantes de las operaciones con los procedimientos implantados, junto con la sistematización de funciones del personal, constituyen la garantía de que la contabilidad proporciona información necesaria para la administración.

Un sistema de información financiera (necesario para el control de las operaciones), sólo podrá funcionar correcta y eficazmente si la planeación de las actividades, la organización interna y la dirección de los grupos humanos se encuentran bien estructurados.

El PED representa un avance en las actividades de oficina y en la instalación de sistemas de información, ya que la información se puede obtener rápida y oportunamente.

## **CAPITULO III**

### **CASO PRACTICO**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

Esta entidad comenzó siendo sucursal de una empresa de Guadalajara, después se independizó, conservando el mismo nombre comercial pero ya como persona física. Esto se llevo a cabo en 1991, comenzando con tres trabajadores y con un capital de \$54,661.86.

#### **3.2 CARACTERISTICAS**

Es una empresa comercial mediana (privada), su giro es compra-venta de materiales para construcción, dicha empresa se encuentra ubicada en el Régimen General de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Se dedica a la compra-venta de materiales para construcción de obra negra como son: cemento, cal, varilla, alambrón, alambre

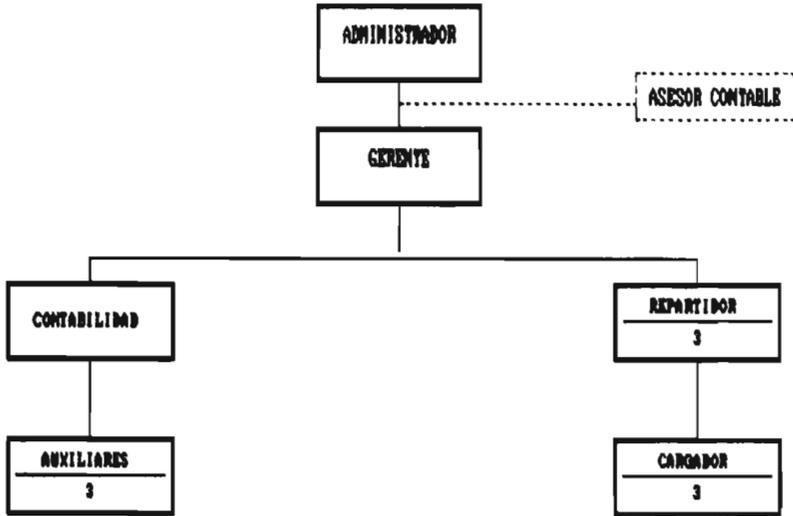
recocido, tubo PVC, castillos armados, yeso, tinacos, tubo de cobre, etc.

Sus compras las realizan en Guadalajara, Cotija, Zamora y Morelia.

Sus ventas son al mayoreo y al menudeo, las cuales se llevan a cabo en Uruapan y sus alrededores como en LOMBARDIA, SAN LORENZO, TINGAMBATO, ZACAN, TARETAN, etc.

Cuenta con un administrador y un gerente general que son los que toman las decisiones; un contador público (asesor contable); tres auxiliares en la contabilidad uno que se encarga de nóminas, y dos que se encargan de realizar los registros en pólizas y acomodar el papeleo (por lo general); cuatro trabajadores repartidores; y tres chalanos que se encargan de descargar y cargar la mercancía.

La empresa esta integrada por varios miembros de la familia, los cuales participan en llevar a cabo el objeto de ésta. Esta empresa no cuenta con un manual de organización, pero con base a la estructura comentada, el organigrama queda como sigue:



### 3.3 ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

En la presente investigación se opto por el sistema de cédula descriptiva y por el cuestionario, en los cuales hubo una combinación de la observación de las operaciones que se realizan dentro de la empresa y de las interrogantes realizadas al personal de la misma (administrador, gerente, auxiliares, repartidores y cargadores). La cédula descriptiva se realizó con el propósito de conocer las funciones generales de los funcionarios y empleados que la integran .El Cuestionario esta constituido por una combinación de preguntas que proponen varios autores para el estudio y evaluación del control interno; y se llevó a cabo con el fin de conocer más ampliamente la organización y control de la empresa, para poder detectar las deficiencias y proponer las sugerencias (ver capítulo IV) de lo que se puede hacer para que éstas se disminuyan en la mayor brevedad posible, evitando así mismo posibles errores e irregularidades que se puedan presentar.

**CEDULA DESCRIPTIVA**  
**MATERIALES RUBY**

**PUESTOS A ANALIZAR: ADMINISTRADOR**

- Solicitud de precios a proveedores, para elegir los más adecuados.
- Realizar directamente las compras con los proveedores seleccionados.
- Estar al pendiente de la mercancía que entra y sale de la empresa.
- Verificar que se cuente con los materiales necesarios.
- Establecer los precios de la mercancía.
- Autorizar rebajas y devoluciones.
- Atender los pedidos de clientes y ordenarlos.
- Dar la orden a los chalaneros para que carguen la mercancía, y a los choferes para que la distribuyan a los respectivos clientes.
- Autorizar entradas y salidas de almacén.
- Vigilar que no haya retrasos injustificados en los pedidos y facturas de embarques.
- Realizar cobros a clientes, y verificar sus saldos.
- Autorizar cheques.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Aprobar la documentación antes de su pago.

- Aprobar pagos de caja chica.
- Autorizar la contratación y despido del personal, así como sus sueldos.
- Aprobar los registros de tiempo normal y tiempo extra.
- Autorizar prestaciones de previsión social.
- Atender a personas ajenas a la empresa etc.

**PUESTO A ANALIZAR: GERENTE**

- Recibir a los proveedores.
- Verificar la llegada de la mercancía.
- Pago de las compras a los proveedores respectivos.
- Estar pendiente de la mercancía que haga falta.
- Ofrecer la mercancía.
- Atender los pedidos de clientes y ordenarlos.
- Checar que salga la mercancía.
- Establecer los precios de la mercancía.
  
- Dar la orden a los chalaneros para que carguen la mercancía, y a los choferes para que la distribuyan a los respectivos clientes.
- Vigilar que no haya retrasos injustificados en los pedidos y facturas de embarques.
- Verificar saldos de clientes.
- Autorizar la contratación y despido del personal, así como sus sueldos.

- Aprobar los registros de tiempo normal y tiempo extra.
- Autorizar prestaciones de previsión social.
- Abrir y cancelar cuentas bancarias a nombre de la empresa.
- Firmar cheques.
- Recibir cheques devueltos por el banco.
- Realizar pagos a los empleados.
- Manejar los pagos y gastos de caja chica.
- Aprobar anticipos y prestamos a empleados.
- Checar cuentas fiscales.
- Entrevistarse con el asesor contable, para tomar decisiones sobre la empresa.
- Atender a personas ajenas a la empresa etc.

**PUESTO A ANALIZAR: ASESOR CONTABLE.**

- Asesorar a los auxiliares contables de la empresa, así como a los dueños de ésta.
- Determinación de los impuestos que le corresponden pagar a la empresa, de acuerdo a sus actividades.
- Declarar pagos provisionales una vez elaborados.
- Recheckar la documentación de la empresa y compararla.
- Clasificar los comprobantes de las operaciones realizadas.

**PUESTO A ANALIZAR: AUXILIAR 1**

- Revisar listas de asistencia del personal.
- Elaboración y cálculo de las nóminas, seguro (IMSS) Y SAR.
- Tratar problemas con empleados.
- Realizar el llenado de facturas o notas de remisión.
- Elaboración de los cheques requeridos tanto por el administrador, como por el gerente.
- Checar la llegada y salida de los trabajadores.
- Atender pedidos.

**PUESTO A ANALIZAR: AUXILIAR 2**

- Recibir documentación y realizar su registro en pólizas.
- Elaborar facturas o notas de remisión.
- Dar la orden de la salida y entrada de mercancía.
- Registro de entradas y salidas de mercancía.

**PUESTO A ANALIZAR: AUXILIAR 3**

- Realizar registros en pólizas.
- Ordenar la documentación que se genera en la empresa.

**PUESTO A ANALIZAR: REPARTIDORES**

- Hacer entregas de la mercancía junto con sus facturas o notas de remisión.
- Checar la hora de entrada y salida.
- Cobrar a los clientes en sus respectivos domicilios (solamente en los casos que no pueda cobrar el gerente), y entregar el dinero al administrador o al gerente.

**PUESTO A ANALIZAR: CHALANES**

- Descargar y cargar la mercancía.
- Checar la hora de entrada y salida.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**MATERIALES RUBY**

**GENERAL**

1.-¿Existe algún documento que determine los objetivos específicos de la empresa?

R. No

2.-¿Se tiene el objeto y políticas de la empresa determinados y por escrito?

R. Su objeto es brindarle servicio y atención al cliente. Las políticas no se tiene por escrito.

3.-¿Se cuenta con un manual que indique las funciones genéricas y específicas, así como las políticas de cada puesto?

R. No. Ya que no hay puestos específicos.

4.-¿Existe una gráfica de organización actualizada que muestre las áreas de responsabilidad?

R. No. La responsabilidad se puede decir, que solo se conoce verbalmente.

5.-¿Están las áreas de responsabilidad claramente definidas y adecuadamente subordinadas?

R. No ya que se da el caso de que el administrador y el gerente dan ordenes a una misma persona.

6.-¿Existe algún documento en el que se fije la autoridad, responsabilidad y obligaciones de funcionarios y empleados?

R. No. Solo verbalmente.

7.-¿Existen parientes de los funcionarios y empleados en puestos clave?

R. Si. Son parientes de la familia (del gerente y del administrador).

8.-¿Todos los integrantes de la empresa conocen la estructura de ésta?

R. Si

9.-¿Con cuántos departamentos cuenta la empresa?

R. NA

10.-¿Existe una lista que contenga los límites y firmas de las personas autorizadas para aprobar documentos tales como:

- |                        |       |
|------------------------|-------|
| a) Vales de caja?      | R. NA |
| b) Salidas de almacén? | R. No |
| c) Descuentos?         | R. No |
| d) Ventas a empleados? | R. No |

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**MATERIALES RUBY**

**VENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR**

1.-¿Por quién están autorizados los precios y condiciones de la mercancía ofrecidos?

R. Por el administrador y el gerente.

2.-¿Existen políticas para la selección de clientes y aprobación de crédito?

R. No

3.-¿Existen límites de crédito?

R. Si. Pero no por escrito.

4.-¿Con qué periodicidad se revisan los límites de crédito establecidos para cada cliente?

R. Todos los días.

-¿Quién hace la revisión?

R. El gerente.

-¿Qué investigaciones se llevan a cabo para el otorgamiento?

R. NA

5.-¿Quién aprueba los pedidos de clientes?

R. El administrador y/o el gerente.

-¿De dónde obtiene el límite de crédito autorizado?

R. De acuerdo a sus clientes.

-¿Es independiente el proceso y registro de los embarques?

R. Si

-¿En dónde queda la evidencia de la probación?

R. En las notas de venta de mostrador y en las facturas.

6.-¿Están separadas las funciones de embarques de las relativas a:

- |                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| a) Recepción?               | R. A veces no |
| b) Almacenaje?              | R. No         |
| c) Otorgamiento de crédito? | R. Si         |
| d) Facturación?             | R. Si         |
| e) Cobranza?                | R. Si         |
| f) Contabilidad?            | R. Si         |

7.-¿Se hacen los embarques únicamente contra pedidos aprobados?

R. Si

8.-¿Que documento se emite para amparar los embarques?

R. Notas de Remisión.

9.-¿Quién vigila que no haya retrasos injustificados en:

a) Embarque de pedido?

R. Administrador y/o gerente.

b) Facturación del embarque?

R. Administrador, gerente o uno de los auxiliares.

10.-¿Se obtiene del cliente evidencia adecuada de que la mercancía se entregó? Diga como.

R. Si. Firma de recibido del cliente. Y si no hay reclamos.

11.-¿Envían los encargados de embarques directamente a facturación copias de todas las remisiones o documentos de embarque?

R. Las personas que realizan funciones de embarque primero mandan las facturas o notas de remisión al gerente, y al finalizar el día éste las manda a contabilidad.

12.-¿Están separadas las funciones de facturación de las relativas a:

a) crédito y cobranzas?

R. Si

b) Registro en auxiliares de clientes y libro mayor?

R. Si

13.-¿Se hacen referencias cruzadas entre las remisiones y las facturas?

R. Si

14.-¿Quién se asegura de que todas las remisiones se facturaron? Diga cómo.

R. Uno de los auxiliares, a través de las notas foliadas.

15.-¿Cuándo se usan remisiones-facturas, quién se asegura de que todas se embarcaron? Diga cómo.

R. El administrador y el gerente. Si están las 3 copias quiere decir, que aún no se manda la mercancía.

16.-¿Se envían copias de todas las facturas a contabilidad?

R. Si

17.-¿Se envían los originales de todas las facturas a crédito y cobranza? O a quién se mandan.

R. Primero se mandan al administrador o al gerente y éstos después las mandan a contabilidad.

18.-¿Quién revisa las facturas para asegurarse de la corrección de:

a) Progresividad numérica?

R. Uno de los auxiliares

b) Requisitos fiscales?

R. Uno de los auxiliares

c) Cantidades embarcadas según remisión?

R. Uno de los auxiliares.

d) precios autorizados?

R. Uno de los auxiliares.

e) Cálculos y sumas?

R. Uno de los auxiliares.

19.-¿Describe el procedimiento seguido para la determinación de precios y condiciones generales de venta?

R. En base al precio de mercado y a los costos.

20.-¿Que funcionario aprueba los precios y condiciones diferentes a los autorizados?

R. El administrador y el gerente.

21.-¿Que procedimientos se siguen para controlar las ventas:

a) Al contado?

R. Notas de remisión y facturas.

b) A crédito?

R. Notas de remisión y facturas.

c) A personal de la compañía?

R. Notas de pedido y factura de venta de mostrador.

d) De activos fijos?

R. Una factura del negocio donde se especifique, precio, IVA, etc.

22.-¿Indique quién aprueba:

a) Las notas de crédito por devoluciones y rebajas?

R. NA.

b) Los descuentos por pronto pago?

R. El administrador y el gerente.

c) Los descuentos por volumen?

R. El administrador y el gerente.

23.-¿Se tiene por escrito los descuentos autorizados para cada cliente?

R. No

24.-¿Que procedimientos se siguen para aprobar descuentos?

R. Depende del cliente y de su sistema de pago, precios de mercado, necesidades de la empresa, etc.

25.-¿Se emiten las notas de crédito en forma prenumerada?

R. NA

26.-¿Quién recibe las devoluciones de clientes?

R. El administrado y el gerente.

27.-¿Quién prepara las notas de crédito?

R. NA

28.-¿Se envían copias de todas las notas de crédito expedidas a contabilidad?

R. NA

29.-¿Quién revisa las notas de crédito y comprueba la progresividad numérica?

R. NA

30.-¿Qué funcionario aprueba las cancelaciones de cobro dudoso?

R. El administrador y/o el gerente.

-¿Tiene acceso a los cobros a clientes?

R. Si

31.-¿Manejan los registros de cuentas por cobrar personas independientes a las funciones de:

a) Embarque? R. Si

b) Facturación y cobranza? R. Si

32.-¿Se hacen los asientos en el auxiliar de clientes con base en copias de facturas, notas de crédito autorizadas e informes de ingresos?

R. No hay auxiliar.

33.-¿Quién y cómo determina a qué facturas aplicar las remesas recibidas de clientes?

R. El administrador y el gerente. Se hace el cambio nadamás.

34.-¿Se preparan relaciones mensuales de los saldos de clientes?

R. No

35.-¿Revisa un empleado distinto al encargado del auxiliar de clientes (diga quién) las relaciones mencionadas respecto a:

R. NA

a) Sumas?

b) Correcto vaciado de los auxiliares al listado?

c) Conciliación del total con las correspondientes cuentas del libro mayor?

36.-¿Qué funcionario revisa las cuentas de clientes para vigilar los excesos al límite de crédito y las cuentas atrasadas?

R. El administrador y el gerente.

-¿Con qué periodicidad los hace?

R. Todos los días.

37.-¿Explique la política de la compañía respecto a la aceptación de documentos por cobrar?

R. NA

38.-¿Se mantienen registros auxiliares de documentos por cobrar?

R. NA

39.-¿Cómo se controlan y registran los intereses ya sea por aceptación como por renovación de documentos?

R. NA

40.-¿Se circularizan periódicamente las cuentas de clientes?

R. Si diario.

-¿Quién lo hace?

R. El administrador y el gerente.

-¿Es esta persona independiente por no intervenir en el registro de clientes y los cobros?

R. Si

41.-¿Qué procedimientos se siguen para impedir que los estados de cuenta de los clientes sean alterados o interceptados por empleados que manejan o tengan acceso a los cobros?

R. Ninguno ya que son manejados por el administrador y el gerente nadamás.

42.-¿Quién recibe las observaciones de los clientes?

R. El administrador y el gerente.

-¿Quién investiga dichas observaciones?

R. El administrador y el gerente.

-¿Tienen estas personas funciones independientes a las de registro de cuentas por cobrar y cobranzas?

R. Si

43.-¿Qué empleado custodia los documentos y facturas por cobrar?

R. El administrador y el gerente.

-¿Es independiente a las funciones de: caja, manejo de auxiliares de clientes, contabilidad general?

R. De las funciones de caja no, pero del manejo de auxiliares de clientes y contabilidad general si.

44.-¿Examina periódicamente las facturas un empleado (diga quién) independiente de quien los custodia?

R. Si un auxiliar.

45.-¿Obtiene la compañía un contrarecibo u otros comprobantes que amparen las facturas o documentos entregados a los clientes para su revisión o pago?

R. Si

46.-¿Hay formas prenumeradas para el control de documentación entregada para su cobro?

R. Si

-¿Firman los cobradores que hacen la cobranza listas que incluyan todos los documentos y facturas que se les entregan para su cobro?

R. No. Ya que por lo general los hace el propio administrador (dueño de la empresa).

-¿Los liquidan diariamente entregando directamente al cajero el efectivo y cheques recibidos y después los documentos no cobrados al controlador de ellos?

R. Si

47.-¿Se gestionan oportunamente (diga cómo) las reclamaciones por faltantes, daños asegurados, etc.?

R. Si luego se atienden.

48.-¿Quién aprueba los anticipos y préstamos a empleados?

R. El administrador y/o el gerente.

49.-¿Quién prepara relaciones periódicas de los auxiliares de otras cuentas por cobrar?

R. NA

-¿Qué persona independiente de quien maneja los auxiliares comprueba las sumas y otros detalles de las relaciones para comprobar que éstas son correctas y concilian con el mayor?

R. NA

50.-¿Qué funcionario revisa periódicamente la situación de los saldos a cargo de empleados y otros deudores diversos?

R. El administrador y el gerente.

51.-¿Qué funcionario aprueba la cancelación de saldos de empleados y otros deudores diversos?

R. El administrador y el gerente.

-¿Qué evidencia deja de su aprobación?

R. No hay nada por escrito.

-¿Es este empleado independiente de las funciones de autorización y cobro de esos adeudos?

R. No

52.-¿Las pólizas de ingresos se encuentran amparadas por la documentación correspondiente?

R. Si

53.-¿Se mantiene controlado el efectivo cobrado hasta su depósito?

R. Si

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**MATERIALES RUBY**

**COMPRAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR**

1.-¿Están separadas las funciones de compras de las relativas a:

- |                             |       |
|-----------------------------|-------|
| a) Recepción?               | R. No |
| b) Embarque?                | R. Si |
| c) Control de inventarios?  | R. No |
| d) Contabilidad de egresos? | R. Si |

2.-¿Se inicia el proceso de compras con base en requisiciones?

R. Si

-¿Se aprueban las requisiciones por personas con nivel adecuado de autoridad?

R. Si

3.-¿Se requieren pedidos para todas las compras?

R. Si

-¿En caso contrario, cual es el límite máximo para compras que no requieren de pedido?

R. NA

4.-¿Quienes son las personas autorizadas para la comprobación de pedidos y hasta qué límites?

R. Administrador y gerente, de acuerdo con la necesidad y tiempo de cada producto.

5.-¿Se solicitan cotizaciones por escrito a varios proveedores para seleccionar el más adecuado?

R. Si

6.-¿Se tiene establecida la política de rotar entre sí a los empleados de compras? De no ser factible indique la razón?

R. No ya que la mayoría de los empleados son de la familia.

7.-¿Qué procedimiento se emplea para el control de entregas parciales?

R. Los pedidos son completos junto con sus facturas.

8.-¿Indique la forma en que se tramitan las devoluciones sobre compras?

R. Generalmente no se devuelve nada, ya que la mercancía viene revisada.

9.-¿Se avisa oportunamente a contabilidad y compras de las devoluciones sobre compras?

R. NA

10.-¿Se relacionan estas devoluciones con avisos de cargo a los proveedores o las notas de crédito emitidas por ellos?

R. NA

11.-¿Están separadas las funciones de recepción de mercancía de las relativas a:

|                  |       |
|------------------|-------|
| a) Contabilidad? | R. Si |
| b) Almacenaje?   | R. Si |
| c) Embarque?     | R. Si |

12.-¿Se preparan informes de mercancía recibida en forma tal que se logre un conteo independiente y adecuado de parte de los funcionario que reciben las mercancías?

R. No

-¿Se envían los originales directamente al departamento de contabilidad?

R. Si

-¿Se comprueba su progresividad numérica para asegurarse de que todos los informes fueron a contabilidad?

R. Si

13.-¿Existen casos de mercancía que no sean entregadas directamente en los almacenes de la compañía tales como envíos a consignación, entregas a clientes, etc.?

R. No

14.-¿Aseguran los procedimientos la presentación oportuna de reclamaciones por materiales dañados o faltantes y se avisa de ellos a contabilidad?

R. NA

15.-¿Se identifican los talones de fletes con la documentación que ampare embarques recibidos o enviados? Diga cómo.

R. Si, ya que para pagar normalmente los fletes traen una carta de porte y se checa que ese porte venga en la factura.

-¿Indique quién revisa los cargos por los conceptos anteriores y que tan familiarizado está con las tarifas de fletes?

R. Uno de los auxiliares, verificando las tarifas de fletes que tiene la Secretaría de comunicaciones y trasportes (por kilometros).

16.-¿Describa el procedimiento implantado para el control de fletes pagados por la compañía que correspondan a clientes o terceros?

R. NA

17.-¿Se obtiene documentación adecuada que ampare los pagos de servicios y gastos, tales como honorarios, comisiones, renta, publicidad, etc?

R. En cuanto a honorarios si, ya que las comisiones, renta y publicidad no se aplican.

-¿Qué funcionarios aprueban esta documentación antes de su pago?

R. El administrador y el gerente.

-¿Qué documentación se conserva para evidenciar que los servicios fueron efectivamente prestados?

R. Recibo de honorarios.

18.-¿Exige la compañía cuentas de gastos detalladas y documentación que comprueben los gastos de viaje, de representación y cualquier otra erogación reembolsable a sus funcionarios y empleados?

R. NA

19.-¿Se comparan los conceptos incluidos en las facturas de publicidad con anuncios en diarios, radio, etc.?

R. NA

-¿Se comparan con los presupuestos correspondientes y se obtienen explicaciones satisfactorias sobre variaciones importantes?

R. NA

20.-¿Se asegura el departamento de contabilidad con anterioridad al pago de que:

a) Las pólizas de egresos estén debidamente amparadas con la documentación correspondiente a cada caso (facturas, recibos, cuentas de gastos, etc)?

R. Si

b) Los precios, cantidades y condiciones de compra según factura, sean iguales a los mostrados en los pedidos de compra?

R. Si

c) Se hayan recibido las mercancías o servicios amparados por las facturas, recibos, cuentas de gastos, etc?

R. Si

d) Las operaciones aritméticas sean correctas?

R. Si

e) Sea correcta la distribución contable de los egresos?

R. Si

f) Se cumplan con los registros fiscales aplicables a cada caso?

R. Si

-¿Se deja evidencia en la documentación relativa de que ésta se reviso?

R. Si se hace chequeo para hacer la póliza de egresos.

21.-¿Se proporcionan al funcionario que firma los cheques, los documentos que respaldan los pagos para que los revise antes de firmar el cheque respectivo?

R. Si

22.-¿Se cancela la documentación que ampare los pagos en forma tal que evite sea usada nuevamente? Diga como y cuando se hace.

R. Si. Se cancela con la leyenda de "cancelado". Se hace cuando es necesario.

23.-¿Se evita que los cheques sean devueltos a los empleados que iniciaron la solicitud de pago o que participaron en su preparación?

R. No

24.-¿Aseguran los procedimientos que las facturas se paguen en su fecha de vencimiento o antes para aprovechar los descuentos por pronto pago? Diga cómo.

R. Si se paga con cheque todo (cheque posfechado para compras a crédito).

25.-¿Se preparan mensualmente relaciones o tiras de sumadora de cuentas por pagar y se concilian con el mayor?

R. NA

26.-¿Se obtienen regularmente estados de cuenta de los proveedores y acreedores y se comparan con los saldos según libros?

R. Si

27.-¿Describa el procedimiento existente para el control y registro de pasivos recurrentes o acumulados, como:

a) Mercancías en tránsito? R. NA

b) Regalías? R. NA

c) Publicidad? R. NA

28.-¿Indique los límites de autorización establecidos para la contratación de préstamos importantes o que excedan a lo máximo requerido para el curso normal de las operaciones?

R. No existen límites autorizados.

29.-¿Se requieren firmas mancomunadas para la aceptación de los documentos por pagar?

R. No.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**MATERIALES RUBY**

**INVENTARIOS Y ACTIVOS FIJOS**

1.-¿Indique la periodicidad con la que se practican inventarios físicos de todas las existencias?

R. Cada fin de mes.

2.-¿Se preparan instructivos que incluyan los procedimientos necesarios para lograr un inventario satisfactorio?

R. Se contabiliza la existencia de material contra los que sale y lo que entra.

-¿Se discuten con el personal que participa en el proceso de toma de inventarios?

R. si

3.-¿Se encuentran debidamente clasificadas las mercancías?

R. Si

4.-¿Supervisan los inventarios físicos personas independientes de los:

a) Empleados encargados de los registros de inventarios?

R. No

5.-¿Están todas las existencias bajo el control de un almacenista?

R. No

6.-¿Tiene acceso a las existencias sólo el almacenista?

R. No

7.-¿Quienes vigilan que nada salga de la planta sin autorización escrita?

R. Los mismos cargadores.

8.-¿Existen mercancías en consignación?

R. No

9.-¿La distribución de la mercancía permite seguridades contra pérdidas por incendio, robo, o deterioro?

R. No

10.-¿Existen cuentas de control para todos los inventarios?

R. Si

11.-¿Se investigan oportunamente las diferencias resultantes del inventario físico?

R. Si, aunque generalmente todo sale bien.

-¿Se aprueban los ajustes por escrito por un funcionario responsable?

R. No se ha dado el caso.

12.-¿Con qué activos fijos cuenta la empresa?

R. Vehículos, sumadoras, máquinas (2), vásculas, camionetas doble rodado (4), y un trailer.

13.-¿Diga quiénes son las personas autorizadas para aprobar adquisiciones de activos fijos y reparaciones mayores y hasta qué monto puede hacerlo?

R. Las personas autorizadas son el administrador o el gerente. No has límites, ya que por lo general es una sola persona la que da mantenimiento.

14.-¿Hay requisiciones suficientemente detalladas para iniciar adecuadamente el proceso de compras?

R. No

-¿Se obtienen cotizaciones de varios proveedores o contratistas para hacer la selección?

R. si

15.-¿En caso de instalaciones o construcciones dentro de la empresa se encuentran debidamente autorizadas y registros detallados y actualizados?

R. No, ya que las instalaciones están dadas.

16.-¿Se encuentran debidamente clasificados los activos y sus depreciaciones?

R. Si

17.-¿En caso de bajas o ventas de activos fijos:

- Por quién son autorizados?

R. Por el administrador y el gerente.

- En que documento consta la autorización?

R. En la Carta Poder para hacer cualquier operación.

18.-¿Hay registros auxiliares de activos fijos?

No.

19.-¿Las personas que manejan estos registros son independientes de quienes ejercen el control físico de los bienes?

R. NA

20.-¿Existe una adecuada protección física para cada clase de bienes de activo fijo?

R. No

21.-¿Se realizan inventarios físicos del activo fijo?

R. Si aunque son pocos.

22.-¿Qué clase de seguros se tienen contratados sobre el activo fijo?

R. Solamente las camionetas y trailers están asegurados contra todo (robo, accidentes, incendio, etc.).

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**MATERIALES RUBY**

**CICLO DE NOMINAS**

1.-¿Existen técnicas adecuadas para el reclutamiento y selección de personal? Diga cuáles son.

R. No

2.-¿Qué funcionarios aprueban:

a) Contratación de personal?

R. El administrador y el gerente.

b) Cambios de puestos?

R. El administrador y el gerente.

c) Aumentos de sueldos?

R. El administrador y el gerente.

d) Despidos de personal?

R. El mismo administrador y el gerente.

3.-¿Quién autoriza los sueldos, bonos, y otras percepciones de los ejecutivos de alta jerarquía?

R. También los autoriza el administrador y el gerente.

4.-¿Se mantienen expedientes individuales por cada trabajador que incluyan:

a) Contrato de trabajo?

R. No

b) Autorización de sueldo, destajos u otras bases de remuneración del trabajador?

R. Si

c) Asignación y cambios de puestos?

R. No en cuanto asignación de puestos, ya que no se aplican los cambios de esto.

d) Deducciones por nómina diferentes a las requeridas por ley?

R. Si

e) Inscripción, modificación y bajas ante: el IMSS, SAR, RFC?

R. Si

5.-¿Se guardan los expedientes antes mencionados en forma independiente e inaccesible a personas que:

a) Controlan las nóminas? R. No

b) Preparan las nóminas? R. No

c) Aprueban las nóminas? R. No

d) Pagan las nóminas? R. No

e) Manejan registros auxiliares de contabilidad relativos a cuentas de los trabajadores?

R. No

6.-¿Cómo se avisa al encargado de nóminas de los cambios de sueldos, puestos, altas y bajas del personal?

R. Se le avisa verbalmente.

7.-¿Qué registros de tiempo se llevan para:

a) Determinar y calcular horas y días trabajados?

R. NA

b) Determinar horas extras?

R. NA

8.-¿Quiénes aprueban los registros de :

a) Tiempo normal?

R. El administrador y el gerente.

b) Tiempo extra?

R. NA

-¿Son estas personas independientes a las funciones de:

a) Preparación de nóminas?

R. Si

b) Pago de nóminas?

R. No

9.-¿Indique las diversas nóminas que se preparan? ¿ Y quién las prepara?

R. Se prepara una sola nómina. Y las prepara uno de los auxiliares.

10.-¿Las personas que elaboran las nóminas son independientes a las funciones de:

a) Contrataciones y despido de trabajadores?

R. Si

b) Cambios de personal y sueldos?

R. Si

c) Pago de nóminas?

R. Si

d) Registro auxiliar de las cuentas de trabajadores?

R. NA

11.-¿Se revisan y aprueban las nóminas antes de efectuar su pago? Diga quiénes lo hacen.

R. Si, lo hacen el administrador y/o el gerente.

-¿Son estas personas independientes a la función de preparación de nóminas?

R. Si

12.-¿Se concilian los totales de las nóminas con los mostrados en la nómina anterior?

R. No

13.-¿Con relación a la distribución contable de las nóminas:

a) Se concilia que las cantidades según la distribución hecha, coinciden con los totales respectivos de los registros de nóminas pagadas?

R. Si

b) Quién revisa la distribución contable?

R. El asesor contable.

14.-¿Describa el procedimiento seguido por la compañía para el control ( e información a quién prepara la nómina) de los diversos descuentos al personal por conceptos tales como:

a) Pago de préstamos?

R. Se paga con una ficha, y al pagarla se le pregunta al trabajador cuanto va a abonar para rebajarle de la liquidación.

b) Caja de ahorros?

R. NA

c) Pagos de FONAVIT?

R. Todos los pagos los realiza la empresa y al empleado se le paga integro su sueldo.

d) Pagos de IMSS, etc?

R. Todos los pagos los realiza la empresa y al empleado se le paga integro su sueldo.

15.-¿Quiénes efectúan los pagos de nóminas?

R. El administrador o el gerente.

-¿Son estas personas ajenas a:

a) La preparación de las nóminas?

R. Si

b) La contratación y despido del personal?

R. No

16.-¿Describe que nóminas se pagan en efectivo y cuales por cheque o depósitos en cuenta bancaria?

R. Todas las nóminas se pagan en efectivo.

17.-¿Por los sueldos que se paga el efectivo:

a) Se retira del banco el monto neto de las nóminas?

R Si

b) Que control se tiene sobre el llenado y custodia de los sobres de sueldos antes de su entrega?

R. NA

18.-¿Se optienen recibos o evidencia adecuada de todos los trabajadores al pagales el sueldo?

R. No (solo firman la nómina).

-¿Quién compara las firmas de los recibos con los registros del personal?

R. NA

-¿Se pide a los empleados que se identifiquen al momento de pago?

R. Si

19.-¿Existe la obligación de tomar vacaciones por parte de funcionarios y empleados?

R. Si

20.-¿Tiene la empresa algún sistema que permita la rotación de puestos de los empleados?

R. No

21.-¿Existe información necesaria de prestaciones al personal y compensaciones y premios?

R. Si

22.-¿Se les otorga a todos los empleados cuando menos 15 dias de aguinaldo anual?

R. Si

23.-¿Cómo se controlan los beneficios acumulados a favor de los trabajadores por concepto de :

a) Vacaciones?

R. Se suman las faltas. El día que falta se le castiga en su gratificación.

b) Prima de antigüedad?

R. Se les paga su antigüedad por lo que les corresponde.

c) Pensiones?

R. Según les corresponda.

d) Fondos de ahorro o vivienda?, etc.

R. Se les deposita en el banco.

24.-¿Se preparan oportunamente las declaraciones mensuales, bimestrales o anuales de IMSS, ISR, etc.?

R. Si

-¿Quiénes las revisan?

R. El asesor contable.

-¿Se concilian los importes declarados, con los cargados a costos y gastos?

R. Si

25.-¿Describe los planes de previsión social establecidos por la compañía?

R. NA

26.-¿Se cuenta con contratos de trabajo individuales para el personal?

R. No

27.-¿Dichos contratos están firmados tanto por el trabajador como por el representante de la empresa?

R. NA

28.-¿Las contrataciones de empleados se hacen exclusivamente con bases en requisiciones de personal autorizados por el gerente y/o director del área respectiva?

R. Si

29.-¿Establecen los procedimientos al menos una entrevista a los candidatos?

R. No

30.-¿Los nombres del personal contratados son informados oportunamente por escrito al encargado de nóminas?

R. Si

31.-¿Cómo es registrada o verificada la asistencia del personal?

R. No existe ningún control de la puntualidad del personal.

32.-¿Se encuentran afianzados los funcionarios y empleados que manejan bienes de la compañía?

R. No

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**MATERIALES RUBY**

**CICLO DE TESORERIA**

1.-¿Describa los diversos fondos que maneja la compañía? E indique cómo están protegidas las áreas de caja?

R. Existe una caja chica para pagos pequeños, además es manejada por el gerente y a veces por el administrador.

2.-¿Que funciones desempeñan las personas que custodian los fondos de caja y la caja general?

R. Las de administración y gerencia.

3.-¿Están separadas las funciones de recepción de efectivo de las relativas a:

a) Desembolso de efectivo?

R. Si

b) Registros auxiliares y mayor general?

R. Si en cuanto a mayor general, y no en cuanto a registros auxiliares ya que éstos no se aplican.

4.-¿Existe una separación estricta de las entradas y salidas de caja?

R. No

5.-¿Se depositan en el banco íntegramente todos los fondos recaudados?

R. Se deja una determinada cantidad en caja chica y los demás se depositan.

6.-¿Todos los pagos se efectúan mediante cheques?

R. La mayoría sí.

7.-¿Se establece la responsabilidad del empleado inmediatamente al recibir los fondos?

R. No ya que son recibidos por el mismo administrador y/o gerente.

8.-¿Existe la separación de funciones de tal manera que ningún empleado controle las fases de un proceso?

R. No

9.-¿Se utilizan equipos tales como: máquinas registradoras, protectoras de cheques e impresoras?

R. No

10.-¿Los informes del movimiento de entradas y salidas de caja se mantienen al día?

R. Si

11.-¿Qué medios existen para la protección contra robos e incendios de fondo en caja?

R. Ninguna ya que son mínimos.

12.-¿Cuál es el límite establecido para los pagos individuales de caja chica?

R. Hasta de \$100.00

13.-¿Se exige que los vales o comprobantes de caja:

a) Se llenen a tinta?

R. Si

b) Su monto se anote con letras y números.

R. Si

c) Se firmen por la persona que recibo el efectivo?

R. Si

d) Se comprueben en un plazo razonable?

R. Si

14.-¿Diga quiénes son las personas autorizadas para aprobar pagos de caja chica?

R. El administrador y/o gerente

-¿Se aseguran las personas que sean para fines del negocio?

R. Si

15.-¿Respecto a los reembolsos:

R. NA

a) Cuál es la frecuencia con que se hace?

b) Se acompañan los comprobantes para que los inspeccione quién firma el cheque de reembolso?

c) Se cancelan los comprobantes de "pagado"?

d) Se cancelan los comprobantes después de firmar el cheque de reembolso?

e) Se emite el cheque de reembolso a nombre del cajero?

f) Se archivan los comprobantes en forma adecuada?

16.-¿Quién revisa la aplicación contable de los comprobantes de caja?

R. Asesor contable.

17.-¿Se hacen arqueos periódicos sorpresivos de los fondos de caja?

R. NA

18.-¿Quién guarda los documentos y facturas por cobrar?

R. El administrador y el gerente.

19.-¿Esta afianzado el personal que maneja los fondos?

R. No

20.-¿Se requieren firmas mancomunadas en todos los cheques?

R. No

21.-¿Cuál es la cifra límite para los cheques que requieren una sola firma?

R. Todos.

22.-¿Están registradas en el libro mayor todas las cuentas bancarias?

R. Si

23.-¿Se utilizan cheques prenumerados para todas las cuentas bancarias?

R. Si

24.-¿Se contabilizan los traspasos de una cuenta bancaria a otra? Diga Cómo.

R. Si. se hacen pólizas de esos traspasos.

25.-¿Cuál es el límite mínimo para hacer pagos por medio de cheques?

R. Por más de \$100.00

26.-¿Cuándo se hecha a perder un cheque que se hace?

R. Se cancela (con la leyenda de cancelado) y se adjunta a la póliza.

27.-¿Cómo se controla la existencia de cheques en blanco para evitar que tengan acceso a ellos personas no autorizadas?

R. En el lugar donde se guardan no tienen acceso los empleados.

28.-¿Se emiten cheques:

- |                 |       |
|-----------------|-------|
| a) En blanco?   | R. No |
| b) Al portador? | R. No |
| c) Nominativos? | R. Si |

29.-¿Quién recibe los cheques devueltos por el banco por falta de fondos?

R. Los auxiliares, y los entregan ya sea al administrador o al gerente. Aunque por lo general no se reciben cheques devueltos por el banco, ya que el mismo banco les avisa de los saldos que se tienen.

30.-¿Se concilian las cuentas bancarias mensualmente?

R. Si

31.-¿Quién prepara las conciliaciones?

R. El asesor contable, el administrador o el gerente.

-¿Es esta persona independiente al proceso y registro de los ingresos y egresos en efectivo?

R. No

32.-¿Quién recibe los estados de cuenta directamente del banco?

R. El administrador o el gerente.

33.-¿Qué funcionario revisa las conciliaciones ya preparadas y las aprueba?

R. El asesor contable, el administrador o el gerente.

-¿Quién investiga las partidas de conciliación atrasadas o anormales?

R. El mismo administrador o gerente.

34.-¿Cuántas cuentas bancarias tiene la empresa?

R. Cuatro cuentas registradas.

35.-¿Los compromisos contraídos por la empresa mediante préstamos bancarios u otras obligaciones se autorizan:

a) Por el director general?

R. Si

36.-¿Los documentos que amparan las contrataciones de pasivo se encuentran bajo la custodia de un funcionario responsable?

R. Si

37.-¿Se formulan informes periódicos del estado que guardan las obligaciones a plazo?

R. No

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**MATERIALES RUBY**

**INFORMES FINANCIEROS**

1.-¿Existe un sistema integrado?

R. No

2.-¿Todos los funcionarios interesados reciben información confiable y oportuna en relación a los estados financieros?

R. No

3.-¿Se realizan presupuestos?

R. Solamente cuando los solicitan los proveedores.

4.-¿Se encuentran definidas las tareas y líneas de responsabilidad del personal de contabilidad?

R. Si

5.-¿Existe un sistema de computación para la contabilidad?

R. No (dentro de la empresa). Solamente el que tiene el asesor contable en su despacho

6.-¿Se cuenta con un adecuado manual de políticas y procedimientos de contabilidad?

R. No

7.-¿Las políticas y procedimientos utilizados para el cierre de cuentas del ejercicio:

a) Se consideran adecuadas?

R. Si

b) Se autorizan los asientos de cierre por el director general?

R. No

8.-¿Es apropiada la información que presentan los estados financieros?

R. Si

9.-¿Se realizan estados financieros. Cada cuando?

R. Cada vez que se los solicitan a la empresa.

10.-¿Se cuenta con equipo de computación?

R. No

11.-¿Existe un catálogo de cuentas?

R. Si

-¿Está elaborado de una manera que permita contabilizar adecuadamente las operaciones realizadas y preparar estados financieros bien estructurados?

R. Si

12.-¿Existe un manual de contabilidad que describa brevemente la naturaleza de las partidas que deben incluirse en cada cuenta?

R. No

13.-¿Están los registros contables y empleados de contabilidad bajo la supervisión de un contador general?

R. Si

-¿Manejan los registros contables personas independientes a quienes se encargan de la custodia de los activos?

R. Si

14.-¿Se encuentran los registros contables al corriente?

R. Si

-¿Se amparan los diversos documentos contabilizadores con documentación apropiada y contienen información suficiente para un claro entendimiento de la operación realizada?

R. Si

15.-¿Se preparan mensualmente estados financieros y relación de saldos de los distintos auxiliares?

R. No

-¿Que tan oportunamente se entregan a la gerencia?

R. Cada vez que los requiere.

-¿Quién revisa y aprueba la diferente información financiera que prepara la compañía?

R. El gerente.

16.-¿Emplea la compañía equipo electrónico para el proceso de su información?

R. No

**CAPITULO IV**  
**SUGERENCIAS Y PROPUESTAS**

**4.1 CEDULA DE DEFICIENCIAS Y SUGERENCIAS**

**GENERAL**

**DEFICIENCIAS:**

1.- La empresa no se encuentra dividida por departamentos.

2.- No existe una gráfica de organización actualizada que muestre las áreas de responsabilidad.

3.- No se cuenta con un manual que indique las funciones genéricas y específicas, así como las políticas de cada puesto.

4.- Existen parientes de los funcionarios y empleados en puestos clave.

5.- No existe una lista que contenga los límites y firmas de las personas autorizadas para aprobar documentos tales como salidas de almacén, descuentos y ventas a empleados.

6.- No se utilizan vales de caja.

**SUGERENCIAS:**

1.- Que la empresa se divida por departamentos en los que se asignen la ejecución de un grupo de operaciones homogéneas.

2.- Elaborar un organigrama tanto de tipo general como de cada división, donde se pueda identificar claramente la jerarquía y las áreas de responsabilidad.

3.- Se realice un manual de organización donde se señalen claramente los objetivos y políticas de la empresa; los organigramas (nivel jerárquico); y las políticas, y funciones genéricas y específicas de cada puesto.

4.- No contratar parientes de los funcionarios y empleados en puestos clave.

5.- Realizar una lista que contenga los límites y firmas de las personas autorizadas para aprobar las salidas de almacén, descuentos y ventas a empleados.

6.- Utilizar vales de caja prenumerados para gastos pequeños.

CEDULA DE DEFICIENCIAS Y SUGERENCIAS

VENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

DEFICIENCIAS:

1.- No se toman los pedidos directamente en las formas impresas prenumeradas.

2.- No existen políticas para la selección de clientes y aprobación del crédito.

3.- No existen límites de crédito por escrito.

4.- No se realizan investigaciones de los clientes para el otorgamiento del crédito.

5.- No se encuentran separadas las funciones de embarque de las relativas a almacenaje.

6.- Las personas que realizan las funciones de embarque, primero mandan las facturas o notas de remisión (ya sea original o copia dependiendo de la venta) al gerente, y al finalizar el día éste las manda a contabilidad.

7.- El administrador y/o el gerente aprueban los precios y condiciones diferentes a los autorizados.

SUGERENCIAS:

1.- Recibir directamente los pedidos en las formas impresas prenumeradas que se utilizan en la empresa.

2.- Establecer políticas por escrito autorizadas por el administrador para la selección de clientes y aprobación del crédito.

3.- Establecer límites de crédito por escrito.

4.- Llevar a cabo investigaciones específicas de los clientes para el otorgamiento del crédito.

5.- Separar las funciones de embarque de las de almacenaje.

6.- Que las personas que realizan funciones de embarque envíen directamente a contabilidad copias de todas las remisiones o documentos de embarque.

7.- Que sea una sola persona la que apruebe los precios y condiciones diferentes a los autorizados.

8.- El administrador y/o el gerente - aprueban los descuentos por pronto pago y por volumen.

8.- Que sea una s3la persona la que apruebe los descuentos por pronto pago y por volumen.

9.- No se tienen por escrito los descuentos autorizados para cada cliente.

9.- Establecer por escrito los descuentos autorizados para cada cliente.

10.- No se utilizan notas de cr3dito.

10.- Utilizar notas de cr3dito en forma prenumerada para llevar un control de las rebajas y descuentos sobre ventas autorizadas. Y enviar copias de todas las notas de cr3dito expedidas a contabilidad.

11.- Las personas que aprueban las cancelaciones por cobro dudoso, son las mismas que tienen acceso a los cobros de clientes.

11.- Separar las funciones de cobros a clientes y aprobaci3n de las cancelaciones de cobro dudoso.

12.- No se utilizan auxiliares de clientes.

12.- Utilizar auxiliares de clientes - (tarjeta de clientes), para llevar un control por cliente y conciliar los saldos con los de las cuentas por cobrar.

13.- No se tienen clasificados los saldos de clientes.

13.- Clasificar los saldos de clientes por su antigüedad.

14.- No se envían estados de cuenta a los clientes.

14.- Enviar estados de cuenta a los clientes.

15.- No se deja evidencia de la revisi3n de clientes de los excesos en los cr3ditos y en las cuentas atrasadas.

15.- Dejar evidencia por escrito de la revisi3n de las cuentas de clientes en cuanto a los excesos en los cr3ditos y a las cuentas atrasadas.

16.- No se tienen separadas las funciones de custodia de los documentos y facturas por cobrar de las de caja.

16.- Separar las funciones de custodia de los documentos y facturas por cobrar de las relativas a caja.

17.- No se realizan auxiliares de otras cuentas por cobrar.

17.- Preparar auxiliares de otras cuentas por cobrar.

18.- No se deja evidencia de la aprobación de la cancelación de saldos de empleados y otros deudores diversos.

18.- Dejar evidencia por escrito de la aprobación de la cancelación de saldos de empleados y otros deudores diversos.

19.- No se encuentran separadas las funciones de aprobación de la cancelación de saldos de empleados y deudores diversos, de las de autorización y cobro de esos adeudos.

19.- Separar las funciones de aprobación de la cancelación de saldos de empleados y deudores diversos, de las de autorización y cobro de estos adeudos.

CEDULA DE DEFICIENCIAS Y SUGERENCIAS

COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR

DEFICIENCIAS:

1.- No se utilizan formas de requisición y orden de compra.

2.- La persona que realiza funciones de compra, interviene en la recepción y control de inventarios.

3.- No se elaboran informes de la mercancía que se recibe para lograr un conteo independiente al que realizan las personas que las reciben.

4.- Los cheques son devueltos a la persona que los solicito.

5.- No se preparan relaciones o tiras de sumadora de cuentas por pagar.

6.- En la empresa no se realizan registros auxiliares de documentos por pagar.

7.- No existen límites de autorización para la contratación de prestamos - en caso de que se soliciten.

SUGERENCIAS:

1.- Utilizar formas impresas prenumeradas de requisición y orden de compra.

2.- Separar las funciones de compra de las relativas a recepción y control de inventarios.

3.- Preparar informes de mercancía en forma tal que se logre un conteo independiente y adecuado de las personas que la reciben.

4.- Evitar que los cheques sean devueltos a los empleados que iniciaron la solicitud de pago o participaron en su preparación.

5.- Preparar mensualmente relaciones o tiras de sumadora de cuentas por pagar y se concilien con el mayor.

6.- Establecer registros auxiliares de documentos por pagar, y conciliarlos periodicamente con el saldo de mayor.

7.- Que existan límites de autorización establecidos para la contratación de prestamos importantes.

## CEDULA DE DEFICIENCIAS Y SUGERENCIAS

### INVENTARIOS Y ACTIVOS FIJOS

#### DEFICIENCIAS:

1.- No se utilizan auxiliares de almacén.

2.- La misma persona que realiza registros, supervisa los inventarios físicos.

3.- Las mercancías no están bajo el control de un almacenista.

4.- La distribución de la mercancía no permite seguridades contra pérdidas por robo.

5.- La mercancía no se encuentra asegurada contra robos e incendios dentro de la empresa.

6.- No se elaboran requisiciones por escrito suficientemente detalladas para las compras.

7.- No se utilizan registros auxiliares de activos fijos.

#### SUGERENCIAS:

1.- Utilizar auxiliares de almacén, tales como los de tarjeta de almacén que contenga los movimientos y saldos de cada uno de los artículos.

2.- Que supervisen los inventarios físicos empleados independientes a los encargados de los registros de inventarios.

3.- Que todas las existencias estén bajo el control de un almacenista que vigile que nada entre ni salga de la empresa sin autorización escrita.

4.- Distribuir la mercancía de tal manera que permita seguridades contra pérdidas por robo.

5.- Asegurar los inventarios contra robos e incendios.

6.- Realizar requisiciones suficientemente detalladas para iniciar adecuadamente el proceso de compras.

7.- Elaborar registros auxiliares de activos fijos. Y que las personas que los realicen sean independientes de quienes ejercen el control físico de los bienes.

## CEDULA DE DEFICIENCIAS Y SUGERENCIAS

### NOMINAS

#### DEFICIENCIAS:

1.- No existen técnicas adecuadas para el reclutamiento y selección de personal.

2.- El administrador y el gerente autorizan los sueldos, bonos y otras percepciones de los ejecutivos de alta jerarquía

3.- No se mantienen expedientes individuales por cada trabajador que incluyan contrato de trabajo y asignación de puestos.

4.- No se manejan registros auxiliares de contabilidad relativos a cuentas de los trabajadores.

5.- Se avisa verbalmente al encargado de nóminas de los cambios de sueldos, - puestos, altas y bajas del personal.

6.- No se llevan a cabo registros de tiempo para determinar y calcular horas y días trabajados.

7.- Tanto el administrador como el gerente aprueban los registros de tiempo

#### SUGERENCIAS:

1.- Que se establezcan técnicas adecuadas y por escrito para el reclutamiento y selección de personal, para evitar que se tenga personal inadecuado o excesivo que pueda causar problemas.

2.- Que el administrador sea la única persona que autorice los sueldos y otras percepciones de los ejecutivos de alta jerarquía.

3.- Que se mantengan expedientes individuales por cada trabajador en los que se incluya el contrato de trabajo y la asignación del puesto. Y que se guarden evitando el acceso a personas que controlan y preparan las nóminas.

4.- Que se realicen registros auxiliares de contabilidad relativos a cuentas de los trabajadores para llevar un mayor control.

5.- Enterar por escrito al encargado de nóminas de los cambios de sueldos, - puestos, altas y bajas del personal.

6.- Establecer registros de tiempo para determinar y calcular horas y días trabajados.

7.- Que el administrador apruebe los registros de tiempo normal y horas extras

normal, horas extras y efectúan pagos y que el gerente realice los pagos de -  
de nóminas. nóminas.

8.- No se aplican registros auxilia-  
res de las cuentas de trabajadores.

8.- Elaborar registros auxiliares -  
de las cuentas de trabajadores.

9.- No se concilian los totales de  
las nóminas con los mostrados en la nó-  
mina anterior.

9.- Que se concilien los totales de -  
las nóminas con los mostrados en la nó-  
mina anterior, para verificar si hubo -  
cambios o no; y en caso de haberlos ver  
si fueron adecuados.

10.- Las personas que efectúan los pa-  
gos de nóminas son las mismas que se en-  
cargan de la contratación y despido del  
personal.

10.- Que se separen las funciones de -  
pago de las nóminas de las relativas a -  
contratación y despido de personal.

11.- No se cuenta con contratos de  
trabajo individuales para el personal.

11.- Establecer contratos de trabajo  
individuales, que se encuentren firmados  
tanto por el trabajador como por el re-  
presentante de la empresa; y que dichos  
contratos cumplan con las estipulaciones  
de la LFT.

12.- Los procedimientos no establecen  
al menos una entrevista a los candida-  
tos.

12.- Tener cuando menos una entrevista  
con los candidatos, para asegurarse de -  
que son las personas adecuadas para ocu-  
par el puesto vacante.

13.- No se obtiene evidencia suficien-  
temente detallada de los trabajadores al  
pagarles el sueldo.

13.- Utilizar recibos impresos prenu-  
merados para tener una evidencia adecua-  
da de todos los trabajadores al pagarles  
el sueldo. Y comparar las firmas de los  
recibos con los registros del personal.

14.- No se encuentran afianzados los -  
funcionarios y empleados que manejan  
bienes de la compañía.

14.- Afianzar a los funcionarios y em-  
pleados que manejen bienes de la empre-  
sa.

15.- No existe ningún control de la puntualidad del personal.

15.- Establecer un mecanismo donde quede evidencia de la hora de entrada y salida del personal.

## CEDULA DE DEFICIENCIAS Y SUGERENCIAS

### TESORERIA

#### DEFICIENCIAS:

1.- La caja chica para pagos pequeños es manejada por el gerente y en ocasiones por el administrador.

2.- No se aplican registros auxiliares del efectivo.

3.- No existe una separación estricta de las entradas y salidas de caja.

4.- Se depositan en el banco los fondos recaudados a excepción de los que se deja en caja chica.

5.- Los fondos son recibidos por el propio administrador y/o gerente.

6.- No existe una separación de funciones con el fin de evitar que ningún empleado controle las fases de un proceso.

7.- No se utilizan máquinas registradoras.

8.- Las personas autorizadas para aprobar pagos para caja chica son el administrador y/o el gerente.

#### SUGERENCIAS:

1.- Que sea únicamente el gerente el que maneje la caja chica.

2.- Establecer registros auxiliares del efectivo.

3.- Que exista una separación estricta de las entradas y salidas de caja.

4.- Depositar en el banco íntegramente los fondos recaudados y expedir cheques para la caja chica.

5.- Que sea una sola persona la que reciba el fondo para caja chica (independiente a la que cobra) y establecer su responsabilidad.

6.- Separar las funciones de aquellos empleados que controlan las fases de un proceso.

7.- Utilizar cuando menos una máquina registradora para llevar un control de lo que se vende.

8.- Que sea una sola persona la que autorice los pagos de caja chica (independiente a la que realiza los pagos).

- |   |  |
|---|--|
| 9.- Las personas que aprueban los anticipos hechos del fondo de caja chica - no son ajenas al manejo de los fondos. | 9.- Que las personas que aprueban los anticipos del fondo de caja chica sean - ajenas a las que manejan los fondos.  |
| 10.- No se utilizan cheques de reembolso, puesto que se da directamente el efectivo.                                | 10.- Utilizar cheques de reembolso para la caja chica con el fin de evitar - que se de directamente el efectivo, y - así, llevar a cabo un mayor control.  |
| 11.- No se hacen arquez periódicos - sorpresivos del fondo de caja chica.   | 11.- Realizar arquez periódicos sorpresivos del fondo de caja chica.   |
| 12.- El administrador y/o el gerente - guardan los documentos y facturas por - cobrar.                              | 12.- Que nadamás el gerente sea el encargado de la custodia de los documentos y facturas por cobrar.   |
| 13.- El personal que maneja los fondos no se encuentra afianzado.   | 13.- Afianzar al personal que maneja - los fondos.   |
| 14.- El administrador y/o el gerente - tienen funciones de caja.  | 14.- Separar las funciones de entradas y salidas de caja.  |
| 15.- Las personas que se encargan de - firmar cheques son el gerente y algunas veces el administrador.              | 15.- Que sea una sólo persona la encargada de firmar los cheques; más adelante si el crecimiento de la empresa lo justifica, que sean firmas mancomunadas. |
| 16.- Las mismas personas que preparan las conciliaciones las aprueban.  | 16.- Que sea una sólo persona la que - se encarge de preparar las conciliaciones y otra la encargada de revisarlas y aprobarlas.                           |
| 17.- El administrador y/o gerente se encargan de investigar las partidas de - conciliación atrasadas o anormales.   | 17.- Que la persona que se encargue - de investigar las partidas de conciliación atrasadas o anormales sea independiente a aquella que las prepara o las - |

aprueba.

18.- No existe responsabilidad definida para la compra, venta, registro y custodia de los valores.

18.- Que se establezcan responsabilidades definidas para la compra, venta, registro y custodia de los valores.

19.- No se formulan informes del estado que guardan las obligaciones a plazo.

19.- Formular informes periódicos del estado que guardan las obligaciones a plazo (cuándo éstas existan).

## CEDULA DE DEFICIENCIAS Y SUGERENCIAS

### INFORMES FINANCIEROS

#### DEFICIENCIAS:

1.- No existe un sistema integrado de información financiera.

2.- Los funcionarios interesados no reciben información confiable y oportuna constantemente, en relación con los estados financieros.

3.- Solamente se realizan presupuestos cuando los solicitan los proveedores.

4.- No se cuenta con equipo de computación.

5.- No se cuenta con un adecuado manual de políticas y procedimientos de contabilidad.

6.- Los asientos de cierre de cuentas del ejercicio no se autorizan por el director general.

7.- Unicamente se preparan estados financieros cuando se los solicitan a la empresa.

#### SUGERENCIAS:

1.- Establecer un sistema de información financiera.

2.- Proporcionar a los funcionarios interesados información (confiable y oportuna) constante de los estados financieros.

3.- Que se realicen presupuestos independientemente de que los soliciten los proveedores, de tal manera que reflejen los cambios en las operaciones y permitan las comparaciones periódicas con los resultados reales.

4.- Adquirir por lo menos una computadora para generar, localizar, analizar duplicar y distribuir información.

5.- Establecer un control adecuado de políticas y procedimientos de contabilidad que aseguren información confiable y oportuna.

6.- Que los asientos de cierre de las cuentas sean autorizados por el director general.

7.- Preparar estados financieros mensuales con sus respectivas notas.

8.- No existe un manual de contabilidad que describa las partidas que deben incluirse en cada cuenta.

8.- Elaborar un manual de contabilidad que describa brevemente la naturaleza de las partidas que deben incluirse en cada cuenta.

9.- No se preparan mensualmente la relación de saldos de los distintos auxiliares.

9.- Realizar mensualmente una relación de saldos de los auxiliares. Una vez que se apliquen.

10.- La empresa no emplea equipo electrónico para el proceso de su información.

10.- Contar con equipo electrónico en la empresa para el proceso de su información.

#### 4.2 CEDULA DE PROPUESTAS GENERAL

1.- El manual de organización debe contener:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Antecedentes históricos.
- c) Organigrama estructural de la empresa.
- d) Organigrama estructural por departamento.
- e) Organigrama funcional de los departamentos.
- f) Objetivos generales de la empresa.
- g) Políticas generales de la empresa.
- h) Funciones genéricas y específicas de cada puesto.
- i) Objetivos y políticas específicas de cada área.
- j) Perfil de cada uno de los puestos (donde se señale la escolaridad, experiencia, sexo, prestación, estado civil, y conocimientos especiales.

El manual de organización debe ser autorizado en todo su contenido por el administrador general.

Entregar un ejemplar al administrador general, sub-gerente, funcionarios departamentales, y estos últimos los den a conocer a los demás empleados.

#### 4.2 CEDULA DE PROPUESTAS

### VENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

#### formato 1: nota de credito

Se sugiere que se utilice este formato, porque así se puede llevar un mayor control de las rebajas y descuentos sobre ventas autorizadas.

|                        |                     |                   |
|------------------------|---------------------|-------------------|
| <b>NOTA DE CREDITO</b> | NUM. PROGRESIVO <1> |                   |
|                        | FECHA <2>           |                   |
| EXPEDIDA POR <3>       | REFERENCIA <4>      |                   |
| A FAVOR DE <5>         | SU ORDEN NUM. <6>   | NTRA. FACTURA <7> |

CON ESTA FECHA HEMOS ACREDITADO A SU APRECIABLE CUENTA LO SIGUIENTE:

| CANT.                              | UNIDAD    | DESCRIPCION | PRECIO     | IMPORTE    |
|------------------------------------|-----------|-------------|------------|------------|
| <8>                                | <9>       | <10>        | <11>       | <12>       |
|                                    |           |             |            |            |
|                                    |           |             |            |            |
|                                    |           |             |            |            |
|                                    |           |             |            |            |
|                                    |           |             |            |            |
|                                    |           |             |            |            |
|                                    |           |             |            |            |
|                                    |           |             |            |            |
|                                    |           |             |            |            |
| <b>CONCEPTO DE CREDITO</b><br><16> |           |             | SUB TOTAL  | <13>       |
|                                    |           |             | I.V.A.     | <14>       |
|                                    |           |             | TOTAL      | <15>       |
| <b>CONTROL:</b>                    | HECHA POR | REVISADA    | AUTORIZADA | AUXILIARES |
|                                    | <17>      | <18>        | <19>       | <20>       |

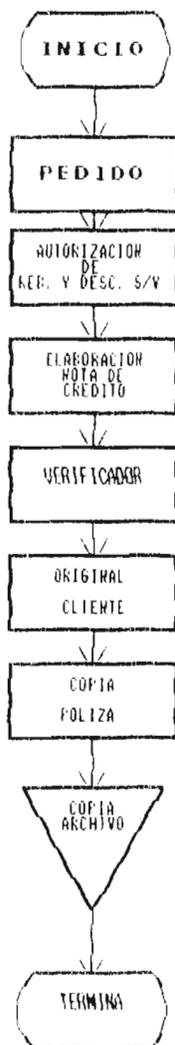
**DISTRIBUCION:** Se recomienda que exista dos copias de las notas de credito, donde el original de la nota se le entregue al cliente, una copia para el registro en poliza y la otra se guarda en el expediente. De preferencia que tanto el original de las notas como las copias sean imprimidos en diferentes colores.

**INSTRUCTIVO:**

- 1.- Numeración continua de la nota de crédito.
- 2.- Día, mes y año en que se elaboró la nota de crédito.
- 3.- Nombre de la persona que expidió la nota de crédito.
- 4.- Número de la póliza en que se llevo a cabo su registro.
- 5.- Nombre de la persona a la que se le otorgo la rebaja o el descuento.
- 6.- Número de la orden escrita para que se realizará la nota de crédito.
- 7.- Número de la factura en la que conste la venta.
- 8.- Número de artículos.
- 9.- Productos a granel (kilos, metros, etc.)
- 10.- Deberá anotarse una breve redacción del artículo de que se trate.
- 11.- En esta columna se escribe el valor en dinero unitario de cada artículo.
- 12.- Total de los artículos de una misma especie.
- 13.- Suma del importe.
- 14.- % del impuesto al valor agregado vigente (calculado sobre el sub-total).
- 15.- Resultado total de sumar el sub-total más el IVA.
- 16.- Debe detallarse el concepto de la deducción concedida sobre el precio de algún bien (rebajas por mercancía dañada, descuentos por pagos que se efectuaran dentro de un tiempo determinado, etc.).

- 17.- Firma de la persona que formuló la nota de crédito.
- 18.- Firma de la persona que verificó la nota de crédito.
- 19.- Firma de la persona que autorizó la nota de crédito.
- 20.- Firma de otras personas que intervinieron en su elaboración.

**DIAGRAMA DE FLUJO  
(REB Y DESC. S/VENTA)**



#### INTERPRETACION:

En el diagrama de flujo de las rebajas y descuentos sobre venta se puede observar que primeramente se recibe el pedido del cliente; después se analiza el estado de la mercancía y la forma de pago del cliente, de acuerdo con esto se autorizan las rebajas y descuentos sobre ventas (si es que van a ser otorgados); se prosigue con la elaboración de la nota de crédito para que exista un mayor control, una vez elaborada dicha nota se verifica y se entrega el original de la nota al cliente, una copia a contabilidad para su registro y por último la otra copia se guarda en un archivo.

## FORMATO 2: TARJETA DE CLIENTES

Se recomienda utilizar la tarjeta de clientes como un auxiliar para llevar  
llevar un control por cliente y conciliar los saldos con los de las cuentas por  
cobrar.

|                            |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |                       |    |    |    |                 |    |         |    |    |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|-----------------------|----|----|----|-----------------|----|---------|----|----|
| 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19       | 20 | 21 | 22 | 23                    | 24 | 25 | 26 | 27              | 28 | 29      | 30 | 31 |
| <b>TARJETA DE CLIENTES</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |                       |    |    |    |                 |    | No. (4) |    |    |
| NOMBRE: (1)                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |          |    |    |    |                       |    |    |    | CONDICIONES (5) |    |         |    |    |
| DOMICILIO: (2)             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    | TEL. (3) |    |    |    | LIMITE DE CREDITO (6) |    |    |    |                 |    |         |    |    |

| FECHA | REF. | CONCEPTO | FOLIO | DEBE | HABER | SALDO |
|-------|------|----------|-------|------|-------|-------|
| (7)   | (8)  | (9)      | 10    | (11) | (12)  | (13)  |
|       |      |          | 1     |      |       |       |
|       |      |          | 2     |      |       |       |
|       |      |          | 3     |      |       |       |
|       |      |          | 4     |      |       |       |
|       |      |          | 5     |      |       |       |
|       |      |          | 6     |      |       |       |
|       |      |          | 7     |      |       |       |
|       |      |          | 8     |      |       |       |
|       |      |          | 9     |      |       |       |
|       |      |          | 10    |      |       |       |
|       |      |          | 11    |      |       |       |
|       |      |          | 12    |      |       |       |
|       |      |          | 13    |      |       |       |
|       |      |          | 14    |      |       |       |
|       |      |          | 15    |      |       |       |
|       |      |          | 16    |      |       |       |
|       |      |          | 17    |      |       |       |
|       |      |          | 18    |      |       |       |

**INSTRUCTIVO:**

- 1.- Nombre del cliente.
- 2.- Domicilio del cliente.
- 3.- Teléfono del cliente.
- 4.- Número consecutivo de las tarjetas de crédito.
- 5.- Condiciones del crédito.
- 6.- Límite establecido del crédito.
- 7.- Día, mes y año en que se realizó la operación.
- 8.- Número de la factura, en donde se tomaron los datos.
- 9.- Descripción de la operación.
- 10.- Número del asiento diario en donde se tomaron los datos.
- 11.- Cantidades de los cargos, las cuales, se deben sumar al saldo anterior para determinar el saldo final.
- 12.- Cantidades de los abonos, las cuales, se deben restar al saldo anterior para determinar el saldo final.
- 13.- Importe del saldo que va quedando, después de cada cargo y cada abono.

## COMPRAS Y CTAS POR PAGAR.

### FORMATO 3: REQUISICION DE COMPRA

Se recomienda que se utilicen formas impresas prenumeradas de requisición y orden de compra porque así, puede existir un mayor control en la compra de materiales.

| REQUISICION DE COMPRA    |           |           |             | R. DEPTO. M. CONTROL<br>ENLACE COMPRAS |                    |
|--------------------------|-----------|-----------|-------------|--|--------------------|
| DEPARTAMENTO SOLICITANTE |           |           | (1)         | FECHA DE EXISTENCIA                    |                    |
| SOLICITADO POR           |           |           | (2)         | FECHA QUE SE RECIBIÓ                   |                    |
|                          |           |           |             | (4)                                    |                    |
| PAR. TI.                 | CAN. TI.  | UMI. Dado | DESCRIPCION | UNIDAD EXIST.                          | ORDEN DE COMPRA N. |
| 5                        | 6         | 7         | (8)         | (9)                                    | (10)               |
| 2                        |           |           |             |  |                    |
| 3                        |           |           |             |  |                    |
| 4                        |           |           |             |  |                    |
| 5                        |           |           |             |  |                    |
| 6                        |           |           |             |  |                    |
| 7                        |           |           |             |  |                    |
| 8                        |           |           |             |  |                    |
| COTIZACIONES             |           |           |             |  |                    |
| 1                        | PROVEEDOR |           |             | PRECIO COTIZADO                        |                    |
| 2                        | PROVEEDOR |           |             | PRECIO COTIZADO                        |                    |
| 3                        | PROVEEDOR |           |             | PRECIO COTIZADO                        |                    |
| OBSERVACIONES            |           |           | (13)        |  |                    |
| PROVEEDOR SELECCIONADO   |           |           | (14)        | SELECCIONADO                           | AFERREADO          |
| 1                        | 2         | 3         |             | FOR. 15                                | FOR. 16            |
|                          |           |           |             | FECHA DE ENTREGA                       |                    |

**DISTRIBUCION:** El original se pasa al departamento de compras y la copia se queda en el almacén.

**INSTRUCTIVO:**

- 1.- Departamento que solicita la compra de materiales.
- 2.- Nombre de la persona que lo solicita.
- 3.- Día, mes y año en que se elaboró.
- 4.- Día, mes y año en que se necesita la mercancía.
- 5.- Número consecutivo de renglones.
- 6.- Número de artículos que se requieren.
- 7.- Nombre de los productos a granel que se solicitan  
(kilos, metros, etc.)
- 8.- Breve redacción de los artículos de que se trate.
- 9.- Número de artículos que se tienen en existencia.
- 10.- Número de la orden de compra de los artículos que se  
tienen en existencia.
- 11.- Nombre de los proveedores.
- 12.- Precios señalados por cada uno de los proveedores.
- 13.- Señalar o explicar algún dato importante.
- 14.- Elegir al proveedor que cumpla con los requisitos de la  
empresa en cuanto a calidad, mejores precios, etc.).
- 15.- Firma de la persona que eligió al proveedor.
- 16.- Firma de la persona que aprobó al proveedor
- 17.- Día, mes y año en que el proveedor entregará la  
mercancía a la empresa.

|                         |                          |                            |                                    |               |     |     |
|-------------------------|--------------------------|----------------------------|------------------------------------|---------------|-----|-----|
| PROVEEDOR<br><br>(1)    |                          |                            | FECHA DE PEDIDO                    | DIA           | MES | AÑO |
|                         |                          |                            | (3)                                |               |     |     |
|                         |                          |                            | FECHA DE ENTREGA                   | DIA           | MES | AÑO |
|                         |                          |                            | (4)                                |               |     |     |
| REQUISICION NUN.<br>(5) | DEPTO SOLICITANTE<br>(6) | CONDICIONES DE PAGO<br>(7) | COMITACION DE<br>NRO PEDIDO<br>(8) | TEL.<br>PERS. |     |     |

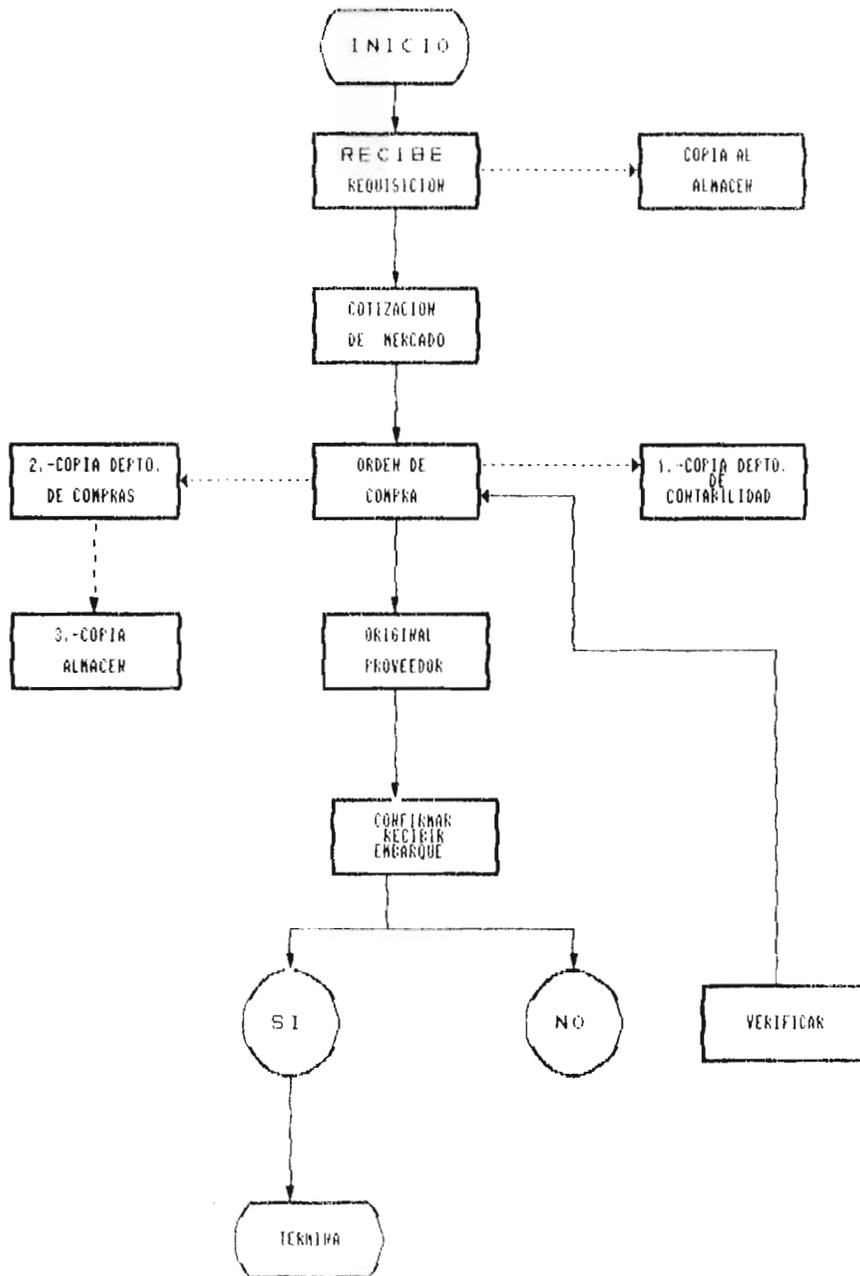
| CANTIDAD                            | CONCEPTO                  | PRECIO    | IMPORTE |
|-------------------------------------|---------------------------|-----------|---------|
| 1 (9)                               | (10)                      | (11)      | (12)    |
| 2                                   |                           |           |         |
| 3                                   |                           |           |         |
| 4                                   |                           |           |         |
| 5                                   |                           |           |         |
| 6                                   |                           |           |         |
| 7                                   |                           |           |         |
| 8                                   |                           |           |         |
| 9                                   |                           |           |         |
| 10                                  |                           |           |         |
| 11                                  |                           |           |         |
| 12                                  |                           |           |         |
| 13                                  |                           |           |         |
| 14                                  |                           |           |         |
| 15                                  |                           |           |         |
| 16                                  |                           |           |         |
| 17                                  |                           |           |         |
| 18                                  |                           |           |         |
| 19                                  |                           |           |         |
| DEPARTAMENTO DE COMPRAS<br><br>(13) | OBSERVACIONES<br><br>(14) | SUB TOTAL | (15)    |
| FIRMA                               |                           | I.V.A.    | (16)    |
|                                     |                           | TOTAL     | (17)    |

DISTRIBUCION: El original de la orden firmada por el jefe de compras se envia al proveedor, una copia a almacen, otra al departamento de compras a la cual se anexa la requisicion que le dio origen, y la otra al departamento de contabilidad, de preferencia que se mantengan en diferentes colores.

#### INSTRUCTIVO:

- 1.- Datos del proveedor seleccionado para la compra de materiales (nombre, domicilio, teléfono, etc.).
- 2.- Número progresivo de la orden de compra.
- 3.- Día, mes y año en que se realizó el pedido.
- 4.- Día, mes y año en que deberá entregar el proveedor la mercancía.
- 5.- Número de la requisición a la que corresponde la orden de compra.
- 6.- Departamento que solicitó la compra de los materiales.
- 7.- La forma en que podrá llevarse a cabo el pago de la mercancía.
- 8.- Señalar como se realizó la confirmación del pedido, ya sea de manera personal o telefónica.
- 9.- Número de artículos que se necesitan.
- 10.- Breve redacción de los artículos.
- 11.- Precio unitario de los artículos (el que fue cotizado por el proveedor).
- 12.- Suma total del precio de los artículos de la misma clase (cotizado por el proveedor).
- 13.- Firma del jefe del departamento de compras.
- 14.- Descripción de datos importantes.
- 15.- Suma del importe.
- 16.- % del IVA vigente a la fecha (aplicado sobre el sub-total).

17.- Cantidad total (del sub-total mas el IVA).



#### INTERPRETACION:

Como se podra observar en el diagrama de flujo (departamento de compras) se inicia con la requisición de compra que recibe el departamento de compras del almacenista (original departamento de compras, copia almacén); después se solicitan las cotizaciones a varios proveedores de los materiales que se requieren; y una vez seleccionado el proveedor se prosigue con la orden de compra, enviando la original al proveedor, una copia al departamento de contabilidad, otra al departamento de compras, y una al almacén; por último se confirma con el proveedor el día en que se va a recibir el pedido; y en caso de que no se reciba en el día acordado, deberá verificarse en la orden de compra la fecha de entrega que se había acordado con el proveedor.

Se propone la tarjeta de almacen porque así se puede llevar un control particular de las entradas y salidas de las diferentes clases de artículos que se manejan en la empresa de tal manera que se pueda conocer en cualquier momento, tanto la existencia en unidades como en valores.

| TARJETA DE ALMACEN    |   |          |                    |                        |            | Num. (1) |         |       |       |    |
|-----------------------|---|----------|--------------------|------------------------|------------|----------|---------|-------|-------|----|
| ARTICULO (2)          |   |          |                    | CLAVE DEL ARTICULO (3) |            |          |         |       |       |    |
| ALMACEN (4)           |   |          | CASILLERO NUM. (5) |                        | UNIDAD (6) |          |         |       |       |    |
| LIMITES REVISADOS EN: | FECHA   | MINIMO   | MAXIMO             | FECHA                  | MINIMO     | MAXIMO   |         |       |       |    |
|                       | (7)   | (8)      | (9)                |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   |          |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
| FECHA                 | FACTURA NUM.<br>REMISION NUM.<br>REFERENCIA<br>ORDEN NUM. | UNIDADES |                    |                        | COSTOS     |          | VALORES |       |       |    |
|                       |   | ENTRADAS | SALIDAS            | EXIST                  | UNIT       | MEDIO    | DEBE    | HABER | SALDO |    |
| 10                    | (11)  | 1        | (12)               | (13)                   | (14)       | 15       | 16      | 17    | 18    | 19 |
|                       |   | 2        |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 3        |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 4        |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 5        |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 6        |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 7        |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 8        |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 9        |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 10       |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 11       |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 12       |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 13       |                    |                        |            |          |         |       |       |    |
|                       |   | 14       |                    |                        |            |          |         |       |       |    |

#### INSTRUCTIVO:

- 1.- Número consecutivo de la tarjeta de almacén.
- 2.- Descripción del artículo.
- 3.- Número que tiene el artículo en el catalogo de cuentas.
- 4.- Almacén donde se encuentra el artículo.
- 5.- Número del casillero en donde se encuentran almacenados los artículos.
- 6.- Unidad de que se trata (puede ser pieza, metro, kilogramo, docena, ciento, etc.).
- 7.- Día, mes y año en que se establecen los límites.
- 8.- Cantidad menor de artículos que debe haber en existencia.
- 9.- Cantidad mayor de artículos que se pueden tener en existencia.
- 10.- Día, mes y año en que entren o salgan las unidades del almacén.
- 11.- Número del documento que comprueba la entrada o salida de unidades.
- 12.- Número de unidades que ingresan al almacén.
- 13.- Número de unidades que egresan del almacén.
- 14.- Registrar el número de unidades que queden en existencia en el almacén después de cada entrada o salida de artículos.
- 15.- Precio por unidad de los artículos que entren o salgan del almacén.

16.- Dar salida a las unidades del almacén, al último precio promedio.

17.- Asentar el valor de las unidades que entren al almacén.

18.- Valor de las unidades que salgan del almacén.

19.- Anotar el valor que queda después de cada entrada o salida de unidades.

## NOMINAS

### FORMATO 6: AUTORIZACION PARA TIEMPO EXTRA

Se recomienda un formato para autorizar las horas extras, para que se tenga un mayor control de estas y se conozca mejor el trabajo que se realizo en este tiempo, asi como las causas que lo motivaron.

### AUTORIZACION PARA TIEMPO EXTRA

|   |   |  |
|---|---|--|
| SE AUTORIZA AL SEÑOR <span style="float: right;">(1)</span>                           |   | DEL DEPARTAMENTO: <span style="float: right;">(2)</span>         |
| A TRABAJAR EN LA FECHA:<br><span style="float: right;">(3)</span>                     | COMENZANDO A LAS:<br><span style="float: right;">(4)</span> | NUMERO DE HORAS EXTRAS<br><span style="float: right;">(5)</span> |
| NO SE PAGARA TIEMPO EXTRA ALGUNO, SI ESTA AUTORIZACION NO ES ENTREGADA A CONTABILIDAD |   |  |

*TRABAJO A REALIZAR:*

|  |  |                                     |   |
|--|--|-------------------------------------|---|
| ORDEN NUM.<br><span style="float: right;">(6)</span>               | <input type="radio"/> ENTREGA DE MERCANCIA | <input type="radio"/> MANTENIMIENTO | <input type="radio"/> OTROS<br><span style="float: right;">(7)</span> |
| DESCRIPCION DEL TRABAJO:<br><span style="float: right;">(8)</span> |  |                                     |   |
|  |  |                                     |   |

*CAUSAS QUE MOTIVAN AL TIEMPO EXTRA:*

|   |   |  |
|---|---|--|
| (9)   |   |  |
|   |   |  |
| SOLICITADO POR: <span style="float: right;">(10)</span> | AUTORIZADO POR: <span style="float: right;">(11)</span> | FECHA: <span style="float: right;">(12)</span> |

**INSTRUCTIVO:**

- 1.- Nombre de la persona que se autoriza trabajar tiempo extra.
- 2.- Departamento en que presta sus servicios.
- 3.- Día, mes y año en que va a trabajar tiempo extra.
- 4.- Hora en que va a comenzar.
- 5.- Número de horas extras que va a trabajar.
- 6.- Número de orden que le corresponde.
- 7.- Tipo de trabajo que se va hacer.
- 8.- Descripción del trabajo a realizar.
- 9.- Razón que motivo al tiempo extra.
- 10.- Nombre y firma de la persona que lo solicito.
- 11.- Nombre y firma de la persona que autorizó.
- 12.- Día, mes y año en que se autorizo.

**FORMATO 7: RECIBO DE NOMINA.**

Se sugiere que se realicen recibos de nomina para un mejor control sobre los pagos de salarios al personal.

|  |                 |                     |                    |
|--|-----------------|---------------------|--------------------|
| <b>RECIBO DE NOMINA</b>  |                 | FECHA: <b>(1)</b>   |                    |
| NOMBRE DEL EMPLEADO <b>(2)</b>   |                 |                     |                    |
| SUELDO CORRESPONDIENTE A: <b>(3)</b>   |                 | DEL                 | AL                 |
| SEMANAL  | QUINCENAL       | <b>(4)</b>          | <b>(5)</b>         |
| <b>INGRESOS</b>  |                 |                     |                    |
| NORMAL (CON 7. DÍAS) <b>(6)</b>  | DÍAS <b>(7)</b> | HORAS <b>(8)</b>    | IMPORTE <b>(9)</b> |
| TIEMPO EXTRA <b>(10)</b>   |                 | HORAS <b>(12)</b>   |                    |
| OTROS <b>(11)</b>  |                 |                     |                    |
| TOTAL DE INGRESOS  |                 |                     | <b>(13)</b>        |
| <b>DEDUCCIONES</b>   |                 |                     |                    |
| IMPUESTOS SUICENTA <b>(14)</b>   |                 | IMPORTE <b>(17)</b> |                    |
| COTAS INSS <b>(15)</b>   |                 |                     |                    |
| OTRAS <b>(16)</b>  |                 |                     |                    |
| NETO RECIBIDO  |                 |                     | <b>(18)</b>        |
| RECIBI DE:   |                 |                     |                    |
| NOMBRE DE LA EMPRESA <b>(19)</b>   |                 |                     |                    |
| LA CANTIDAD ANOTADA EN ESTE RECIBO EN PAGO DE MI SUELDO; ADEMÁS CERTIFICO QUE NO SE ME ADEUDA A LA FECHA, LA CANTIDAD ALGUNA POR NINGUN CONCEPTO <b>(20)</b> |                 |                     |                    |
| _____<br>FIRMA DEL EMPLEADO  |                 |                     |                    |

**INSTRUCTIVO:**

- 1.- Día, mes y año del recibo de nómina.
- 2.- Nombre de la persona empleada.
- 3.- Señalar si el sueldo corresponde a una semana, o a una quincena.
- 4y5- Indicar los días a que corresponde el sueldo.
- 6.- Ingresos normales.
- 7.- Días normales trabajados.
- 8.- Horas normales trabajadas.
- 9.- Importe de los ingresos por los días y/u horas trabajadas.
- 10.- Ingresos por tiempo extra.
- 11.- Horas extras trabajadas.
- 12.- Otros ingresos.
- 13.- Ingresos totales.
- 14.- Deducciones que le corresponden en el ISR.
- 15.- Deducciones por cuota IMSS.
- 16.- Otras deducciones.
- 17.- Importe de las deducciones.
- 18.- Cantidad neta que va a recibir el trabajador después de haberle disminuido las deducciones correspondientes a sus ingresos.
- 19.- Nombre de la empresa en que se trabaja.
- 20.- Firma del empleado una vez que este de acuerdo con la cantidad que recibió en pago de su sueldo (anotada en el recibo),

además de que esta de acuerdo de que no se le adeuda ninguna cantidad anterior a este recibo).



**INSTRUCTIVO:**

- 1.- Nombre del banco de que se trata.
- 2.- Dirección del banco.
- 3.- Población en la que se encuentra el banco.
- 4.- Número de cuenta que se tiene en el banco.
- 5.- Número de la subcuenta que le corresponde.
- 6.- Día, mes y año en que se tuvo la operación.
- 7.- Breve redacción que indique la operación asentada.
- 8.- Número del asiento del diario de donde se tomaron los datos.
- 9.- Cantidades de los cargos, las cuales se deben sumar al saldo anterior para determinar el saldo final.
- 10.- Cantidades de los abonos, las cuales se deben restar al saldo anterior para determinar el saldo final.
- 11.- Importe del saldo que vaya quedando, después de cada cargo y cada abono.

## INFORMES FINANCIEROS

1.- Que se elabore un manual de contabilidad (por el departamento de contabilidad) que describa brevemente los siguientes puntos:

- a) Movimientos de la cuenta.
- b) Naturaleza de su saldo.
- c) Su presentación en los estados financieros.

2.- Que se realice un archivo que contenga la información financiera, la cuál debe elaborarse periódicamente.

3.- Debido al constante crecimiento de la empresa, es necesario la adquisición de un sistema de computo dentro de la empresa, lo cual traerá como ventajas:

- a) Oportunidad en la elaboración de los estados financieros mensuales.

- b) Disminución de posibles errores en el registro de las operaciones.
- c) Presentación de información completa.
- d) Eliminación de tareas y ahorro de tiempo en trabajos manuales.
- e) Preparación de nóminas y listas de raya.
- f) Control de inventarios, etc.

## CONCLUSIONES

El buen manejo de las empresas se ve reflejado en su organización y en el aprovechamiento de sus recursos, es por ello que deben contar con información confiable y oportuna que les permita tomar decisiones sobre inversiones presentes y futuras para el logro de sus objetivos.

Una empresa entre más crezca necesitará de un control más extenso que le permita detectar los posibles errores e irregularidades que se puedan presentar en la realización de sus operaciones.

En la investigación realizada en una empresa comercial mediana se pudo observar que existe duplicidad de funciones entre el administrador y el gerente, lo cual puede provocar ciertas confusiones entre sus subordinados; los estados financieros no se elaboran de manera constante lo que ocasiona que no se tomen decisiones frescas sobre el manejo de la entidad; no existen las referencias suficientes sobre los repartidores y cargadores, y esto a la larga puede acarrear consecuencias tales como robos, abuso de confianza etc. Por lo que se puede concluir que en la empresa no se tiene un sistema de control interno bien establecido.

Por otro lado no se puede negar que a pesar de las deficiencias expuestas la empresa ha estado creciendo, pero no por ello debe dejar de mejorar su control interno, para que exista una mejor organización y por lo tanto un mayor rendimiento.

De acuerdo con la hipótesis elaborada sobre el control interno se obtuvo como resultado que esta es afirmativa, ya que con un diseño adecuado de control interno si se puede obtener información confiable para una adecuada toma de decisiones, proteger los bienes y derechos de la entidad ya que son los que le permiten desarrollar su actividad principal, promover la eficiencia de las operaciones evitando que éstas se dupliquen, así como apearse a las políticas prescritas por la administración. Aunque no siempre es aplicada al 100%.

El control interno debe aumentarse o disminuirse de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

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

CHIAVENATO Adalberto Iniciación a la Organización y el Control.

1ra. Edición. Editorial MCGRAW-HILL. 1993.

GOMEZ Morfín Joaquín. El control en la Administración de Empresas. Editorial DIANA. 1992.

GOMEZ Morfín Joaquín. Control Interno en los Negocios. 2da. Edición. Editorial FCE. 1956.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Normas y Procedimiento de Auditoría. Décimo cuarta Edición 1994.

INEGI Censos Económicos 1985 y 1990 Resultados Oportunos del Estado de Michoacán.

INEGI Resultados Oportunos del Estado de Michoacán: Censos Económicos 1989.

INEGI Anuario Estadístico del Estado de Michoacán Edición 1992.

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

CHIAVENATO Adalberto Iniciación a la Organización y el Control.  
1ra. Edición. Editorial McGRAW-HILL. 1993.

GOMEZ Morfín Joaquín. El control en la Administración de  
Empresas. Editorial DIANA. 1992.

GOMEZ Morfín Joaquín. Control Interno en los Negocios. 2da.  
Edición. Editorial PCE. 1956.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Normas y  
Procedimiento de Auditoría. Décimo cuarta Edición 1994.

INEGI Censos Económicos 1985 y 1990 Resultados Oportunos del  
Estado de Michoacán.

INEGI Resultados Oportunos del Estado de Michoacán: Censos  
Económicos 1989.

INEGI Anuario Estadístico del Estado de Michoacán Edición 1992.

MENDIVIL Escalante Victor M. Elementos de Auditoría. 4ta. Edición  
Siglo Nuevo Editores, S.A. 1983.

MOCK Theodore y L. Turner Jerry. Evaluación y Juicio del Auditor  
en relación con el Control Interno Contable. Primera Edición.  
IMCP. 1989.

PERDOMO Moreno Abraham. Fundamentos de Control Interno. Editorial  
ECASA. 1985.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. Principios de  
Contabilidad Generalmente Aceptados. 10a. Edición. 1995.

FRANCO Díaz Eduardo M. Diccionario de Contabilidad. 4ta. Edición.  
Editorial Siglo Nuevo Editores S.A. 1983.

GARCIA-Pelayo y Gross Ramón. Pequeño LAROUSSE Ilustrado.  
Ediciones LAROUSSE. 1990.