

872708

2ej  
47



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

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

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
Y CONTADURIA**

**"REESTRUCTURA DE UN SISTEMA  
DE CONTROL INTERNO EN UNA  
EMPRESA FAMILIAR DEDICADA  
AL COMERCIO EN LA CIUDAD  
DE URUAPAN, MICH."**

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

**ERIKA ESTHELA ROMERO VARGAS**

ASESOR: L.C. MARTIN OCTAVIO SANCHEZ PADILLA

721292



UNIVERSIDAD  
DONVASCO A.C.

URUAPAN,

MICHOACAN

1998



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.

A mis padres:

Francisco Romero y Estela Vargas que con su esfuerzo y apoyo incondicional hicieron posible este logro

A Deyanira y Nadia:

Por su apoyo y comprensión, y por ser, sin darse cuenta, mi fuente de fuerza para alcanzar esta meta

A la Universidad Don Vasco:

Por brindarme, además de la preparación profesional, los valores éticos y humanos que harán de mí un profesionista

A mis profesores:

Por las atenciones, enseñanzas y valores que me proporcionaron desinteresadamente, por hacer posible mi formación profesional y por su amistad sincera; particularmente al C.P. Jesús Dueñas, por la confianza que depositó en mí, y al L.C. Martín O. Sánchez Padilla, por las atenciones que tuvo al revisar este trabajo.

A mis compañeros y amigos:

Por brindarme su amistad, confianza y apoyo, por todo lo que compartimos en una de las etapas más importantes de nuestras vidas. En especial a mis amigas Blanca, Tey y Anneth, por los momentos que pasamos juntas

- A Camila y al Rock por su compañía incondicional

## INDICE

pag.

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I	
CONCEPTOS BASICOS DE CONTROL INTERNO	
I.1. Control Interno .....	5
I.2. Objetivos del Control Interno .....	8
I.2.1. Clasificación de los Objetivos .....	9
I.2.2. Objetivos Inherentes del Control Interno .....	12
I.3. Elementos del Control Interno .....	13
I.3.1. Plan de organización .....	13
I.3.2. Sistema de contabilidad y catálogo de cuentas .....	16
I.3.3. Estados Financieros .....	18
I.3.4. Presupuestos y pronósticos .....	20
I.3.5. Personal, entrenamiento y consideraciones .....	22
I.4. Principios de Control Interno .....	27
I.5. Estudio y Evaluación del Control Interno .....	28
I.5.1. Estudio del Control Interno .....	30

I.5.2. Evaluación del Control	
Interno .....	31
I.5.3. Estructura del Control	
Interno .....	31
I.5.3.1. Ambiente de	
control .....	32
I.5.3.2. Sistema	
contable .....	33
I.5.3.3. Procedimientos	
de control .....	34
I.6. Técnicas de Control Interno .....	34

## CAPITULO II

### LAS MICROEMPRESAS DE LA CIUDAD DE URUAPAN

II.1. Concepto y Características .....	39
II.2. Clasificación de las Empresas .....	40
II.3. Visión general de las	
microempresas .....	41
II.3.1. Las Microempresas en	
la Región .....	45
II.3.2. La Empresa Familiar .....	46

## CAPITULO III

### LA MICROEMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

III.1. Justificación .....	51
----------------------------	----

	pag.
III.2. Antecedentes .....	51
III.3. Aspectos legales .....	54
III.4. Características .....	55
III.5. Estructura Actual del Control Interno .....	56

#### CAPITULO IV

ESTUDIO Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	60
--	----

#### CAPITULO V

REESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
V.1. Resultados del Estudio y Evaluación del Control Interno .....	85
V.2. Reestructura del Sistema de Control Interno .....	91
V.3. Diseño Final y sus Consideraciones .....	93
V.3.1. Organización .....	93
V.3.2. Personal .....	94
V.3.3. Operaciones .....	95
V.3.4. Contabilidad e Información .....	96
V.3.5. Salvaguarda Física .....	102
V.3.6. De La Sucursal .....	104

	pag.
CONCLUSIÓN .....	106
FUENTES .....	108



## INTRODUCCIÓN

La eficiencia en el desarrollo de cada una de las funciones y actividades necesarias para la operación de cualquier entidad es un factor indispensable para su crecimiento; esta eficiencia es el resultado de análisis y estudios aplicados a cada actividad con el fin de conocer sus características, necesidades y funcionalidad o utilidad, las cuales, al ser expresadas por escrito vienen a constituir un plan o sistema de control interno útil sólo para la empresa estudiada. Por lo tanto se puede concluir que para que una entidad sea eficiente en sus operaciones es necesario que tenga implantado un sistema de control interno sobre ellas.

Las microempresas constituyen un rubro importante del total de empresas de la región, estas microentidades económicas en su mayoría se caracterizan por ser de carácter familiar, esto es, que los integrantes de una sola familia forman parte de la administración y operación de la misma hecho que implica comodidad y confianza pero que también puede propiciar situaciones que afecten las relaciones familiares con lo cual se ponen en segundo plano los intereses propios de la empresa trayendo como consecuencia el incumplimiento de los objetivos y con ello una improductividad que la lleve a una situación económica riesgosa; es por esto necesario que éste tipo de empresa, como cualquier otra entidad, cuente con un sistema de control interno adecuado a su naturaleza, características y operaciones, que esté orientado a satisfacer sus necesidades y objetivos y que además respete el vínculo familiar.

Mediante esta investigación pretendo demostrar la siguiente hipótesis "la implantación y el funcionamiento de un sistema de control interno adecuado garantiza el cumplimiento del objetivo genérico de la microempresa objeto de estudio" por lo tanto oriento mis investigaciones a la obtención de las respuestas a las siguientes interrogantes ¿cuáles son las características de organización y funcionamiento que exige el cumplimiento del objetivo genérico de la microempresa familiar dedicada al comercio?, ¿cuáles son sus necesidades de control? con el fin de diseñar un sistema de control interno que colabore al logro de los objetivos de la empresa objeto de estudio.

Atendiendo a lo anterior, el objetivo general de mi investigación es el de analizar las características, funciones, controles existentes y necesidades de la microempresa objeto de estudio con el fin de rediseñar e implantar un sistema de control interno que colabore al logro de sus objetivos. La realización de dicha tarea dependió de la consecución de los objetivos específicos siguientes:

a) Conocer y describir a la empresa de manera general, mediante la observación, en cuanto a su giro, objetivos, ubicación, organización, controles implantados y su cumplimiento y utilidad, instalaciones, organización, personal, actividades, etc.

b) Estudiar cada una de las operaciones de la empresa objeto de estudio, en cuanto al personal que las realiza, los instrumentos y material que necesita, la información que genera y la utilidad de esta.

c) Investigar los controles internos aplicables a cada una de las actividades que se desarrollan en la entidad.

d) Diseñar y expresar por escrito un sistema de control interno que satisfaga las necesidades de la empresa en cuestión, dando a conocer los beneficios que traerá tanto a ella como a sus trabajadores.

e) Implementar el sistema de control interno a las operaciones de la empresa auxiliándonos de los directivos y el personal que en ella labora.

En el desarrollo de la presente hice uso del método deductivo con base en teorías y principios aplicables para todas las empresas, así como de las características generales de las microempresas en el país relacionándolas con la entidad estudiada, con el fin de demostrar que para que toda entidad, invariablemente de su tamaño y giro, sea eficiente en sus operaciones es necesario que tenga implantado un sistema de control interno sobre ellas. Para efectos de la investigación documental recurrí a fuentes tales como libros y revistas en materia contable, de auditoría y contraloría, así como de administración y cultura empresarial. En relación a la investigación de campo me auxilié de técnicas tales como la observación, entrevistas a individuos clave y cuestionarios, cédulas y diagramas para estudiar y evaluar el control interno existente.

El primer capítulo de la presente investigación pretende aclarar ciertos conceptos y teorías que servirán de base para la correcta aplicación de ellos en la ejecución práctica de el diseño e

implantación de el sistema de control interno para la microempresa familiar objeto de estudio.

El segundo capítulo presenta de manera breve las características actuales de las microempresas comerciales en el país y la región, además del entorno económico y social que las afecta. También incluye un apartado en donde se habla de las empresas familiares, en cuanto a las situaciones características y principales problemas que afrontan.

En el tercer capítulo presento las razones por las que elegí a Regalos Uruapan, S.A. de C.V. como mi objeto de estudio específico, posteriormente se describen los antecedentes y características particulares de la empresa.

En el capítulo cuarto se detalla la metodología que se siguió en el estudio y evaluación del control interno que existe actualmente en la empresa, seguida por una descripción de los resultados obtenidos consistentes en necesidades, características y aspectos vulnerables de control.

El capítulo quinto especifica los resultados obtenidos del estudio y evaluación del control interno, esto es, las situaciones vulnerables encontradas, los posibles riesgos y las medidas sugeridas para su aplicación; además de los comentarios obtenidos de la administración acerca de las deficiencias y las medidas sugeridas, y su posibilidad de aplicación implicando una modificación en el sistema de control existente. Por lo que consecuentemente se presentan las técnicas de control que deben implantarse para reforzar los procedimientos de control existentes para cada aspecto organizacional y operativo de la entidad.

## CAPITULO I

### CONCEPTOS BASICOS DE CONTROL INTERNO

#### I.1. Control Interno

En 1936, en Estados Unidos, el Instituto Americano de Contadores definió por primera vez lo que llamaron "verificación y control interno" como aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización en sí, para salvaguardar el efectivo y otros activos de la compañía, así como para verificar la exactitud del registro en los libros contables ... (MOCK, 1990:21).

Años después, en 1949, el Comité sobre procedimientos de auditoría realizó un estudio dirigido a la naturaleza y características del control interno en el cual afirmó que "el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y exactitud de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración," (MOCK, 1990:22) estas cuatro últimas frases constituyen los objetivos de el control interno, los cuales serán presentados posteriormente. El estudio concluyó que un sistema satisfactorio de control interno debe cumplir con las siguientes características:

\* que sea un plan de organización donde se manifieste expresamente la segregación adecuada de responsabilidades, así como

procedimientos razonables para la ejecución de las funciones operativas.

\* que comprenda un sistema de autorización y procedimientos de registro contable adecuados para proporcionar control razonable sobre la situación financiera de la entidad.

\* que exija un grado de calidad del personal en relación con sus responsabilidades.

Actualmente, el concepto de control interno conserva la esencia de las definiciones anteriores, por ejemplo:

Mendivil (1993:49) establece que el Control Interno de una entidad comprende su estructura organizacional, los procedimientos para la ejecución de sus actividades y el personal que la integra, los cuales al coordinarse le permiten: la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna; la protección de sus activos físicos; y el promover la eficiencia en la operación.

Para J. W. Cook y G. M. Winkle (1994:207), el control Interno es el sistema interior de una compañía, el cual está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados 1) para proteger los activos; 2) obtener la exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos; 3) promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la compañía, y 4) comunicar las políticas administrativas, y estimular y medir el cumplimiento de las mismas.

Abraham Perdomo Moreno (1990:3) define al control interno como "el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa", el autor quiere decir que el control interno implica una guía expresa de las actividades que se deben realizar, el lugar físico, la calidad de las personas que intervienen en ellas y sus funciones y labores específicas; así como la forma en que se deben coordinar dichos factores. Este plan debe existir indistintamente de el carácter de la entidad con el fin de que se satisfagan completamente los objetivos de el control interno.

Otro de los autores consultados fue Joaquín Gómez Morfín, quien menciona que el control interno implica una serie de medidas que se deben considerar para prevenir fraudes; esto es, que la coordinación entre el sistema de contabilidad y los procedimientos de oficina debe ser de tal manera, que el trabajo de un empleado, ejecutado eficiente e independientemente, compruebe continuamente el trabajo de otro hasta determinado punto en que se pueda detectar fácilmente la posibilidad de fraude. Esto significa que ninguna de las cuentas o procedimientos contables se encuentren bajo el control independiente y absoluto de una sola persona. Quiero mencionar que este autor enfoca la dimensión del control interno hacia la prevención de posibles fraudes por parte de los empleados, lo cual constituye sólo un objetivo inherente de el control interno y no su fin principal (1956:15).

En todo tipo de entidad económica el contar con un sistema de control interno integral es imprescindible para la obtención de la máxima eficiencia de sus recursos, pero como todo, el sistema de control interno requiere de una continua actualización y de la aplicación consistente por lo que se hace necesaria una vigilancia periódica y metódica de este la cual corresponde llevar a cabo al gerente general, contralor, comisario o consejo de vigilancia, auditores externos o internos, y en microempresas al dueño.

## I.2. Objetivos del Control Interno

Desde mi punto de vista los objetivos del control interno constituyen las finalidades que se persiguen al establecer sistemas de control, el cumplimiento de cada uno de ellos viene a constituir el índice de la eficiencia y la medida del valor de los procedimientos contables, puede considerarse a los siguientes como los principales:

(GOMEZ, 1956:22-23)

a) Obtener información financiera veraz, oportuna y confiable. Lo que significa que los procesos mediante los cuales se obtiene la información tienen que estar apegados a los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como a criterios vigentes en materia; que los informes se generen en el momento justo y con la suficiente certeza para respaldar tomas de decisiones.

b) Proteger y salvaguardar los activos de la empresa. Este objetivo va enfocado a promover la custodia y el uso adecuado de los



bienes, valores, propiedades y demás activos tangibles propiedad de la empresa, con el fin de evitar acciones dolosas en su contra.

c) Promover y fomentar la eficiencia de todas las operaciones de la empresa. Este objetivo está enfocado a fomentar en el personal de la empresa la cultura de la calidad básicamente, el hacer más y bien con los mismos recursos.

d) Fomentar la adhesión a las políticas administrativas. Este objetivo se pretende lograr dando a conocer las políticas, objetivos y procedimientos establecidos por la administración mediante los cuales la empresa va a alcanzar su meta constitutiva.

Atendiendo a sus objetivos, se puede decir pues, que la misión del control interno constituye, la garantía de que los informes, estados y datos generales provenientes de la contabilidad sean correctos y estén formulados de acuerdo con las necesidades del caso particular de que se trate.

### 1.2.1. Clasificación de los objetivos

Como se menciona anteriormente los objetivos principales del control interno son:

- a) Obtener información financiera veraz, oportuna y confiable.
- b) Proteger y salvaguardar los activos.
- c) Promover y fomentar la eficiencia operacional.
- d) Fomentar la adhesión a las políticas administrativas.

Para clasificar los objetivos principales del control interno se debe atender a la Declaración sobre Normas de Auditoría 29 (SAS)

emitida en 1958 por el comité sobre procedimientos de auditoría, en la cual se sostiene que existen dos sistemas de control interno:

1.- el administrativo, que está integrado por el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con la eficiencia operacional y la adherencia a las políticas, directivas e informes administrativos, se refieren indirectamente a los registros financieros. Incluye controles tales como análisis estadísticos, estudios de tiempos y movimientos, informes sobre actuación de los recursos humanos, programas de capacitación a empleados, y de control de calidad.

2.- el contable, consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y a asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables. Comprende controles tales como autorizaciones y aprobaciones; separación de labores en materia operativa en relación al registro contable y a la elaboración de los informes financieros, también en lo referente a la custodia de activos, controles físicos sobre activos, y auditoría interna en caso de presentarse en la entidad.

Habiendo analizado esta clasificación se puede decir que la promoción de la eficiencia operacional, y el fomento al apego de las políticas establecidas por la administración son objetivos directos de el control interno administrativo. Mientras que la obtención de información financiera oportuna, confiable y segura, y la salvaguarda de los activos, son objetivos que pertenecen al control interno contable., este último tipo de control constituye nuestra principal

preocupación en esta investigación por lo que nos referiremos a él ampliamente; de el control interno administrativo analizaremos sólo algunos de sus aspectos.

El SAS núm. 1 (AU 320.28) establece que "el control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de registros financieros, y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

b) Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.

c) El acceso a los activos se permite sólo de acuerdo con la autorización de la administración.

d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

Para cumplir con el objetivo de proporcionar información financiera útil para los inversionistas y los acreedores para la toma de decisiones económicas racionales, la administración, en este caso el dueño, tiene la responsabilidad de mantener y diseñar un sistema de control interno contable que produzca información financiera confiable y oportuna.

Para facilitar entonces la comprensión de el objeto de la investigación en el presente estudio de caso acudo a la afirmación de que el objetivo del control interno contable es proporcionar seguridad razonable, acerca de la salvaguarda de activos contra pérdida por su uso o enajenación no autorizados, y la confiabilidad de los registros financieros para la preparación de estados financieros y mantener la contabilización de los activos. (Mock, Turner, 1983: 28)

### I.2.2. Objetivos Inherentes del Control Interno

La mayoría de los autores consultados admiten, expresa o implícitamente que existen otros objetivos que se cumplen al tener instalado un sistema adecuado de control interno, estos son:

a.- prevenir fraudes, y en caso de que sucedan, descubrirlos y valorarlos.

b.- descubrir robos y malversaciones

c.- comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.

d.- localizar errores administrativos, contables y financieros, promoviendo la uniformidad y la corrección al registrar operaciones.

e.- estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce mediante los controles contables.

f.- obtener un control efectivo sobre los aspectos vitales de un negocio.

g.- detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.

h.- graduar, mediante su evaluación, la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

### I.3. Elementos de control Interno

Los elementos del control interno constituyen las bases en que se tienen que apoyar las técnicas y procedimientos de control implantadas en cada área, regulando, por ende, la realización específica de cada una de las actividades que se desarrollan en la entidad, (COOK,1994:212) estas regulaciones se agrupan dependiendo de su naturaleza en los siguientes conceptos:

- \* Plan de organización
- \* Sistema de contabilidad y catálogo de cuentas
- \* Estados financieros
- \* Presupuestos y pronósticos
- \* Personal, entrenamiento y consideraciones.

A continuación se explica cada uno de ellos.

#### I.3.1. Plan de organización.

La existencia de un sistema de control interno, o en su defecto, la implantación de éste requieren invariablemente de cimientos, estos vienen a ser los aspectos de la estructura organizacional que

conjuntamente constituyen el plan de organización de la empresa, dicho plan debe encauzar todos los recursos y esfuerzos hacia el logro de los objetivos para los que la entidad fue creada.

Para facilitar la comprensión de este elemento es necesario analizar la definición de Perdomo Moreno (1990:4) acerca de la organización, "organización es el 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 y objetivos establecidos", lo que quiere decir que la organización constituye la estructura de una empresa y la coordinación práctica y eficaz de sus componentes, hecho que implica una serie de normas expresas (principios) que regulen las actividades y a los empleados que integran la entidad, con el fin de lograr las metas fijadas por la administración de la misma. Dichas normas expresas o principios se enuncian y explican a continuación:

a) Precisión de objetivos y metas. Este principio establece que los objetivos y metas de la empresa deben estar clara y expresamente establecidos, así como, deben de ser del conocimiento de todo el personal que labora en la entidad.

b) Definición de el tipo de organización administrativa. Este principio establece que la entidad debe tener reconocido un tipo de organización, ya sea lineal, mixta o funcional

c) Asignación de Funciones, fijación de responsabilidades y definición del campo de acción. Dice que cada actividad que se desarrolle en la entidad debe subdividirse en funciones prácticas, las que van a venir a constituir puestos, dichos puestos deben tener

claramente definida su autoridad en cuanto a alcance y límites, su nivel de responsabilidad dentro de la jerarquía organizacional, así como las actividades que cada uno de los puestos requiere. Esto implica que cada empleado debe conocer su responsabilidad, debe saber quién es su jefe y también debe tener la autoridad correspondiente a sus responsabilidades; se recomienda que cada empleado tenga un sólo jefe y que un sólo jefe no tenga demasiados subordinados.

d) División de labores y separación de labores incompatibles. Este dicta que la labor de un empleado siempre debe de complementarse con el trabajo de otro, esto es, evitar que el control de las operaciones de la empresa recaiga sobre una sola persona; la separación de labores incompatibles se refiere a que las líneas de autoridad y responsabilidad deben estar diseñadas de tal forma que mantengan las funciones de operación y custodia separadas de las de registro; el apego a este principio propicia que con el tiempo el personal de la empresa llegue a dominar su trabajo de tal forma que redunde en rapidez y eficiencia.

e) Manual de Procedimientos. Este principio establece que toda entidad debe contar con un manual de organización y procedimientos con el fin de que la estructura de la entidad esté correctamente definida, por escrito, y que cada puesto cuente con una guía que permita a cualquier persona la ejecución eficiente de las actividades que el mismo puesto requiere. Desde el punto de vista contable la existencia de un manual de contabilidad es de suma importancia pues garantiza la confiabilidad de la información mediante declaraciones

acerca de los criterios y tratamiento que deben recibir todas las partidas que se presenten en la vida operativa de la entidad.

En el caso de una microempresa se considera innecesario que las instrucciones se den por escrito, pues el dueño está en contacto continuo con el personal por lo que podrá darse cuenta directamente del desarrollo de las operaciones, salvo en caso de situaciones que impliquen importancia para la empresa se considera que ese tipo de documentos si se conserven por escrito.

El grado de apego a estos principios, por parte de la entidad, determina en grado considerable la calidad de la organización y por consiguiente el nivel de eficiencia en el sistema de control interno establecido.

### I.3.2. Sistema de contabilidad y catálogo de cuentas.

Por sistema de contabilidad debemos entender un conjunto de principios y procedimientos que aplicados al proceso de los datos que arroja cada una de las actividades realizadas por la entidad el cual proporciona la información necesaria para la toma de decisiones de propios y ajenos a la entidad. Es decir, la contabilidad tiene por objeto registrar técnicamente todas las operaciones y además, presentar periódicamente información verídica y confiable; para tal efecto se debe implantar un sistema de registro y de contabilidad apropiado, adecuado y práctico que permita registrar, clasificar, resumir y presentar todas las operaciones que lleve a cabo la empresa.



Su relación con el control consiste en que el sistema de contabilidad debe garantizar un registro correcto de las operaciones, información oportuna, periódica, veraz y por lo tanto confiable para sustentar decisiones.

Un sistema de contabilidad que cumpla los requerimientos de control básicos debe operar registrando operaciones mediante la comprobación de la veracidad de las mismas, estableciendo sistemas de revisión y autorizaciones en donde se considere pertinente y sistematizando las funciones del personal procurando la perfecta separación de labores y el acceso restringido a las áreas vulnerables de control.

Un catálogo de cuentas se puede definir como un tipo de clasificación, mediante series de números, letras o una combinación de ambos, de las cuentas de activo, pasivo, capital y resultados que integran la contabilidad de una entidad. El catálogo de cuentas debe adaptarse a las necesidades operativas de la entidad en la que se aplique éste, es decir, que cada entidad debe tener un catálogo de cuentas adecuado a sus características.

La utilización de un catálogo de cuentas en un sistema de contabilidad facilita el registro de las transacciones de la entidad y garantiza que las partidas de naturaleza similar sean registradas de la misma manera, en lo relativo al control interno, se utiliza para que la información proveniente de contabilidad y que sirve a los altos funcionarios como base para tomar decisiones sea útil y razonablemente veraz. Para que un catálogo de cuentas cubra las expectativas de la entidad debe estar complementado por un

instructivo que da información adicional e individual sobre la naturaleza y aplicación de cada una de las cuentas que lo integran.

Para que un catálogo de cuentas cumpla con su prometido debe atender a lo siguiente:

a) la clasificación de las cuentas debe estar justificada, esto es que las cuentas deben estar agrupadas por su naturaleza y homogeneidad.

b) la clasificación debe hacerse de lo general a lo particular, con el fin de que los saldos de las cuentas generales representen el estado de sus subcuentas.

c) la clasificación de las cuentas debe obedecer al orden que tienen estas en los estados financieros, de acuerdo a las reglas de presentación existentes.

d) el nombre de las cuentas generales y sus subcuentas debe sugerir la base de clasificación utilizada, con el fin de que con el puro nombre de la cuenta podamos darnos cuenta de la operación o actividad a que corresponde su saldo.

e) la estructura del catálogo debe ser flexible, lo que significa que debe ser modificable o susceptible de crecer en caso de incremento de actividades de la entidad, expansiones, etc.

### I.3.3. Estados financieros

Los Estados financieros vienen a ser el resultado del proceso de la información dentro de el departamento de contabilidad de la entidad, es decir, en ellos se vacían los saldos que arrojan las

cuentas del libro mayor, hecho que hace que estos presenten la situación financiera actual, futura o pasada de la empresa en condiciones normales o especiales. Estos documentos analizados conjuntamente constituyen la base para la toma de decisiones, es por ello que su elaboración y presentación debe ser controlada por principios, normas, técnicas de control y por un departamento en específico.

Los estados financieros considerados como básicos actualmente son el Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de Cambios en la Situación Financiera y el Estado de Cambios en el Capital Contable. A estos debemos añadir el Flujo de Efectivo que aunque no es por sí mismo un estado financiero, si constituye actualmente una herramienta útil para la toma de decisiones.

Los estados financieros deben cubrir principalmente los siguientes aspectos:

a) su terminología debe ser comprensible, para facilitar el entendimiento de los estados financieros a personas que no estén familiarizadas con los términos técnicos contables.

b) deben ser comparables, actualmente la comparación de estados financieros se ha convertido en una técnica de control para detectar problemas, tendencias, etc.; de la misma manera es conveniente que los estados financieros contengan un análisis porcentual de cada una de sus cuentas con el fin de hacer más visible la situación de la entidad.

c) deben ser concisos para evitar confusiones y facilitar el análisis de los mismos.

Actualmente la mayoría de la empresas, independientemente de su tamaño, recurren a la comparación entre estados financieros de ejercicios diferentes con el fin de obtener información acerca de sus tendencias y resultados, para lo cual se hace imprescindible la existencia de estados financieros verídicos. Otro aspecto para lo cual los estados financieros implican radical importancia es la realización de contabilidad administrativa, que implica entre otras cosas la proyección de estados financieros a través del tiempo, cuyas bases de proyección son generadas por la misma información que integra a los citados estados.

Requisitos importantes que deben considerarse para la presentación de los estados financieros son la concisión con la que estén elaborados, deben tener la información justa y precisa, ser concretos, deben proporcionar seguridad y presentar realismo. Una situación que actualmente afecta la presentación de los estados financieros es la de que el usuario de ellos debe comprender e interpretar exactamente lo que reflejan los estados financieros por lo que se hace necesario anexar a ellos un documento que presente de forma analítica las diversas cuentas o rubros que los conforman, a este se le conoce como documento de "notas a los estados financieros".

#### I.3.4. Presupuestos y pronósticos.

Perdomo Moreno establece como presupuesto "el 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". De esta definición se extrae que un presupuesto implica hechos que no han sucedido todavía pero que se prevén y se espera que sucedan en una entidad cualquiera.

A lo anterior debemos añadir que un presupuesto es un instrumento de control interno que se auxilia de las estadísticas para prever condiciones y/o resultados de operación en ejercicios futuros. Se considera al presupuesto como un instrumento de control porque de el grado de control interno que se tenga tanto en la preparación de él mismo como en la ejecución de las actividades operativas y su registro, depende el logro de las condiciones o resultados estimados. La comparación entre las condiciones y resultados reales y los estimados en el presupuesto se hace mediante una técnica conocida como control presupuestal, dicha supone una comparación periódica, oportuna y en la que se detectan las variaciones existentes y se realizan los ajustes correspondientes para igualar lo real a lo planeado.

La realización de un presupuesto exige que en él se contemplen los siguientes aspectos:

- \* que los objetivos institucionales para los que fue creada la empresa prevalezcan en el presupuesto.

- \* que las bases de estimación sean lo más racionales y objetivas posibles.

- \* que se tenga una amplia confianza en que lo establecido en el presupuesto es lo que ha de cumplirse, esta confianza la debe tener todo el personal de la entidad, esto se consigue haciendo que todos

los departamentos de la entidad participen en la elaboración del presupuesto y lo conozcan cuando éste se encuentre terminado.

\* que la empresa donde se va a aplicar el presupuesto cuente con una organización eficaz, sin problemas de comunicación y en perfecta coordinación de sus factores.

\* que cuando se logre lo presupuestado se le reconozca al personal de la empresa este hecho, pero cuando no se logre lo planeado se tomen las medidas pertinentes.

\* que el presupuesto se prepare oportunamente para que se aplique en el momento conveniente, y que pueda estar sujeto a modificaciones, es decir, que sea flexible.

\* que el departamento de contabilidad colabore conjuntamente con todos los departamentos en la implantación y mantenimiento del presupuesto preparando informes de los centros de responsabilidad, etc. con el fin de detectar fácilmente las desviaciones, determinar sus causas y corregir.

\* que en la preparación del presupuesto se designen responsables de áreas, otorgándoseles la autoridad que corresponda para la ejecución de su actividad, con el fin de señalar responsabilidades en caso de desviaciones.

#### I.3.5. Personal, entrenamiento y consideraciones.

Para tratar este aspecto es necesario referirme a J. S. Seidman quien en su libro Estudio de los casos de fraude cometidos por los empleados, afirma que "una onza de cuidado al seleccionar y preparar

al personal es de más valor que una tonelada de control interno."(1940), lo cual es maravillosamente sabio y verdadero, pues el éxito de un sistema de control interno, entendiéndolo por éxito a que este cumpla con todas las expectativas para la que fue creado, depende en buen grado de la cuidadosa selección del personal, de los antecedentes y aptitudes que tenga éste para la ejecución de las tareas que se le asignen, sin embargo no basta con la capacidad del personal, también se hace necesario un programa de entrenamiento apropiado que permita la ejecución propia y correcta de sus tareas dentro de la entidad.

Al concepto entrenamiento de personal (PERDOMO, 1990:61) se le define como el 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 pública, privada o mixta.

El trabajo de escoger al personal corresponde al departamento de personal y en su defecto al gerente o dueño de la empresa, dependiendo de su tamaño, para que esta labor se facilite logrando los mejores resultados es conveniente seguir las siguientes etapas:

1a. Reclutar al personal; que consiste en conseguir posibles prospectos para cubrir un puesto, esto se hace mediante los sindicatos, anuncios publicitarios, agencias de empleos, etc.

2a. Seleccionar al personal; este paso le corresponde hacerlo al departamento de personal de la empresa o al dueño de la misma en caso de ser una microempresa, y consiste en entrevistar al prospecto con el fin de conocer su moralidad, hábitos, aptitudes, situación

económica, antecedentes laborales, etc.; en el segundo paso de esta etapa se le aplica un examen de conocimientos, si el prospecto aprueba dicho examen se le conduce a una segunda entrevista y si se cree que es la persona ideal para el puesto se le aplica un examen médico.

3a. La contratación; consiste en introducir a la persona en su ambiente de trabajo, comprende la firma del contrato, el darle a conocer el manual de organización, reglamentos, etc. y la presentación formal como miembro de la empresa.

4a. Capacitar y entrenar al personal; consiste en adiestrar al nuevo empleado acerca de la realización de su trabajo, el uso de las máquinas y herramientas que va a utilizar, etc.

Para que el personal contratado y en operaciones realmente ejerza una función de control se deben cuidar varios aspectos, como son:

\* el darles vacaciones, este aspecto tiene como ventaja para la empresa el hecho de que el trabajador descanse de la rutina y mantenga un ritmo de intensidad y eficiencia en la ejecución de su trabajo, pero es indispensable que mientras un empleado esté de vacaciones otro realice su trabajo íntegramente, mediante la rotación de personal, con el fin de comprobar si se está cumpliendo con las instrucciones, si está al día y en orden, y si la empresa está segura de fraudes. Es importante hacer mención de que cuando un trabajador se niega a tomar vacaciones es señal de que puede estar involucrado en una irregularidad y teme ser descubierto en su ausencia.

\* el rotar al personal, este hecho evita los manejos indebidos y protege a la administración de abusos de confianza, otras ventajas



que ofrece es que incrementa la eficiencia del personal al brindarles una idea más amplia de lo que es la empresa en sí, pues aprenden a realizar tareas para, en un momento dado, cubrir vacantes, lo que puede ayudar a descubrir errores e irregularidades en el desempeño normal del trabajo; además los faculta para proponer mejoras operativas con conocimiento de causa, pues aprecian más directamente las necesidades de los diferentes puestos. Cabe mencionar que la rotación de personal debe hacerse en forma frecuente y general.

\* el afianzar al personal, este aspecto asegura la indemnización a la empresa en caso de desfalco por el empleado cubierto por la fianza; los empleados prospectos a ser afianzados son aquellos que tienen acceso al efectivo, a los activos negociables y a los vulnerables. Las fianzas son un factor disuasivo para los empleados que van a tomar un empleo con las intenciones de cometer desfalcos pues se les hace saber que la compañía afianzadora procederá en su contra ante cualquier irregularidad, mientras que el dueño o gerencia de la empresa pudiera ser convencida de no hacerlo.

Una consideración importante es aclarar que las fianzas por sí solas son insuficientes como medidas de control, éstas deben basarse en su sistema de control interno confiable, pues en caso de contingencia la compañía afianzadora resarcirá el daño sólo si este es comprobable.

\* realizar revisiones periódicas de los contratos con el fin de verificar aspectos sobre las condiciones de trabajo, tales como ratificaciones anuales, equidad de sueldos, recompensas y prestaciones diversas, así como el lugar físico de operaciones, las

instalaciones, iluminación, comodidad, ambiente, higiene, tecnología, etc., pues estos factores contribuyen a que los empleados realicen sus tareas con entusiasmo y eficiencia, lo que garantiza a la empresa de irregularidades en su contra.

\* el mantener un ambiente de disciplina, este aspecto es un factor determinante para el mantenimiento del sistema de control, pues evita el riesgo de desvío de el objetivo de la empresa, para tal efecto deben implementarse medidas que deberán ser de aplicación general y estricto apego tales como listas de asistencia, controles de salidas, informes periódicos, elaboración y mantenimiento de reglamentos internos, entre otras cosas.

En empresas, micro y pequeñas, se hace imposible la práctica de algunas de las medidas antes mencionadas, simplemente por sus limitaciones financieras y de personal, a pesar de esto el sistema de control debe estar bien organizado y existir documentación de manera que los empleados conozcan sus tareas y responsabilidades los cuales deben estar reforzados con la participación y supervisión directa de el dueño, esto es, que sea él quien autorice las compras, firme los cheques, distribuya la nómina, abra la correspondencia, revise las cuentas pendientes de pago, inspeccione el inventario disponible, contrate al personal y supervise a los empleados, exija estados financieros frecuentes y los comente con el asesor o contador y tome las decisiones pertinentes y oportunas.

(COOK, 1994:212-222)

(GOMEZ, 1956:37-63)

(PERDOMO, 1990:4)

#### I.4. Principios de Control Interno

Un sistema de control interno, invariablemente de la clase de empresa a la que pertenezca requiere para garantizar resultados de mantenimiento constante, vigilancia y supervisión metódica y persistente. Uno de los aspectos que amerita, por su importancia, este tipo de cuidado es el cumplimiento de los principios básicos del control interno, pues si uno de ellos dejara de cumplirse aunque sea parcialmente las consecuencias afectarían directamente la seguridad y confiabilidad del sistema de control. (PERDOMO, 1990:4)

\* Principio de la separación de funciones de operación, custodia y registro; este principio consiste en hacer que las personas que se encargan de la realización física de una función no sean las mismas que se encarguen de registrar estas contablemente y que tampoco se encarguen de custodiar los activos objeto de su función principal, lo ideal es responsabilizar a una persona diferente para cada una de estas funciones. (COOK, 1994:213)

\* Principio de la dualidad o plurilateral de personas en cada operación; este principio establece que en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas, hecho que previene posibles errores e irregularidades en la operación.

\* Principio del acceso restringido a activos y registros; este principio se enfoca a la idea de que el uso y manejo de los activos de una empresa influye en el logro de sus objetivos, por lo que se hace necesario que el sistema de control limite, físicamente e indirectamente, el uso y manejo de los activos a las personas y a los

fines que la administración autorice. En cuanto a la restricción a los registros contables, este principio dicta que ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad. La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.

\* Principio de complementaridad; este principio establece que el trabajo de empleados será de complemento y no de revisión, para que el trabajo que realice un empleado se compruebe con lo que realice otro de manera que no haya posibilidad de malos manejos y errores.

#### I.5. Estudio y evaluación del control interno

El estudio y evaluación del control interno constituye una de las normas de auditoría referentes a la ejecución del trabajo; El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (1994:3050-1) establece que "el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".

El estudio y evaluación del control interno se convierte en elemento de detección de las áreas de riesgo en las operaciones y en las cifras de los estados financieros.

Para facilitar el estudio y evaluación del control interno implantado se deben identificar los ciclos de transacciones que participan en la operación de la entidad, para analizar las

funciones, operaciones y apego a los sistemas de control de cada uno de ellos, estos son:

a) el ciclo de ingresos. incluye todas aquellas funciones que se realizan para obtener efectivo, de sus clientes, a cambio de los bienes y servicios que la empresa produce.

b) el ciclo de compras. incluye todas las funciones que se requieren para la adquisición de bienes, mercancías y servicios, la realización de sus pagos, la clasificación de estos, así como el resumirlos e informarlos.

c) el ciclo de producción. las funciones de este ciclo comprenden el almacenaje, la conversión o procesamiento, montaje o ensamblaje. Los recursos que se manejan es este ciclo son los inventarios, bienes de capital, recursos naturales y activos no monetarios.

d) el ciclo de nóminas. comprende las funciones de la contratación y utilización de la mano de obra, el pago de esta, y su clasificación para resumir e informar la mano de obra utilizada y pagada.

e) el ciclo de tesorería. las funciones de este ciclo comienzan con el reconocimiento de efectivo que tiene la empresa, la distribución del efectivo disponible en operaciones productivas y otros usos, terminando con la devolución del efectivo a los accionistas y a los acreedores.

Para detectar las áreas vulnerables de control de la empresa objeto de estudio y proponer la implantación de medidas pertinentes haremos uso de el estudio y evaluación del control interno basado en actividades características de la empresa, pues su tamaño y

naturaleza no permiten efectuar el estudio basándonos en los ciclos de transacciones.

### I.5.1. Estudio del control interno

El estudio constituye el examen mismo, implica análisis e investigación de las técnicas de control existentes; existen tres métodos para realizarlo:

a) método descriptivo.- es aquel ,que en forma escrita, narra las actividades que tienen que desarrollarse para la ejecución de cada una de las funciones en lo relativo al control interno, es decir, describe la forma en que el personal se apega al cumplimiento de las técnicas de control al desarrollar su actividad, elaborar lo que se conoce como descripciones de puestos.

b) método de cuestionarios.- este procedimiento consiste en elaborar preguntas relacionadas al control interno de la actividad o función a investigar, estas preguntas son aplicadas al personal que la realiza, las respuestas obtenidas darán una idea del apego a las técnicas de control establecidas por la administración.

La formulación de las preguntas debe ser de tal forma que una respuesta negativa a una de ellas represente una debilidad en el control interno. Es conveniente que en el cuestionario se anoten verificaciones que obtenga el auditor de que las cosas se realizan efectivamente como dicen, o, en su caso se explique el por qué de cada respuesta con el fin de conocer si se tienen procedimientos alternos.

c) método gráfico.- este método consiste en realizar gráficas de flujo de cada uno de los ciclos de operaciones de la entidad, usando dibujos se esquematizan archivos, departamentos, formas, etc., los cuales se unen con líneas o flechas para representar las etapas o pasos que requiere la ejecución completa de una tarea, esto tiene el fin de detectar debilidades, errores, fugas, y otras irregularidades.

En la práctica se recomienda el uso combinado de los tres métodos, pues esto arroja más resultados, los cuales al complementarse o combinarse dan lugar a una base confiable sobre las características actuales y funcionamiento del sistema de control interno vigente.

#### I.5.2. Evaluación del control interno

La evaluación es la revisión y comparación de los datos obtenidos y generados por el estudio del control interno, con el fin de llegar a una conclusión acerca de las características y grado de vulnerabilidad del control interno.

El parámetro que se utiliza para determinar el grado de razonabilidad de el control interno estudiado es la fijación de estándares de control.

#### I.5.3. Estructura del control interno

La estructura del control interno esta constituida por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos, por la

administración de la entidad, para la ejecución de sus operaciones; de él depende el grado de control interno que se logre. Los elementos de la estructura del control interno son los siguientes:

#### I.5.3.1. Ambiente de control

El ambiente de control en una empresa se refleja en las políticas y procedimientos de control establecidos en relación con diversos factores inherentes a la empresa que los apoyen o debiliten; entre esos factores se pueden mencionar los siguientes:

- \* la administración y su funcionamiento,
- \* la estructura, tamaño y características de la organización, así como los problemas específicos de acuerdo a su giro,
- \* métodos para asignar autoridad y responsabilidad,
- \* naturaleza de los métodos de control administrativo, políticas y procedimientos, auditoría interna, en su caso,
- \* políticas establecidas para el control del personal,
- \* influencias externas.

La administración de la empresa, o en su caso, el dueño es responsable del ambiente de control existente, por tanto la calidad del control sobre su personal y sus operaciones depende de el grado de importancia que se conceda a mantener una estructura organizacional efectiva, a fomentar sanas prácticas administrativas y a promover el apego a las normas de comportamiento ético y lineamientos legales. Se sugiere que la administración exprese estas



consideraciones por escrito para facilitar su comprensión y ejecución.

#### I.5.3.2. Sistema contable.

El sistema contable está constituido por las políticas, métodos y registros establecidos por la administración los cuales, mediante las cuentas, comprobantes y registros identifican, reúnen, analizan, clasifican, registran y producen información cuantitativa relativa a las operaciones que realiza una entidad económica, proporcionando así los cimientos para el control efectivo de estas; ej. el catálogo de cuentas, el sistema de contabilidad, los estados financieros, los presupuestos y pronósticos, etc.

Para que un sistema contable represente la máxima utilidad y confiabilidad sus métodos y registros deben tener las siguientes características: que describan las transacciones oportuna y claramente para facilitar su identificación y registro en la cuenta adecuada, que verifiquen que las transacciones se ajusten a las políticas establecidas, que se cuantifiquen en términos monetarios por la cantidad apropiada y en el periodo en el cual se llevaron a cabo y que se presenten y revelen adecuadamente en los estados financieros.

Cabe mencionar que las características antes mencionadas obedecen a los lineamientos establecidos en los Principios de Contabilidad generalmente Aceptados.

### I.5.3.3. Procedimientos de control.

Los procedimientos de control son aquellas políticas y procedimientos de control establecidos por la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad efectiva y eficientemente. El auditor debe cerciorarse de que éstos existan expresamente, de su apego y cumplimiento por parte del personal de la entidad y de su funcionamiento.

El I.M.C.P. (1994:3050-6) establece que de acuerdo a su naturaleza estos procedimientos y políticas pueden ser: a) preventivos; establecidos para evitar errores durante la ejecución de las actividades; o b) detectivos; establecidos para encontrar los errores o desviaciones en que se pudiera incurrir durante la ejecución de las transacciones, y que no hubieran sido detectados por los procedimientos preventivos.

Estos elementos tienen que ser estudiados y evaluados uno por uno con el fin conocer el contexto del sistema de control interno implantado, así como sus necesidades actuales de control.

### I.6. Técnicas de control interno

Las técnicas de control interno constituyen las medidas que se deben de tomar en cuenta en la realización de todas y cada una de las transacciones de la entidad, las cuales deberán estar expresamente dictadas por la administración.

Cada uno de los ciclos de transacciones existentes en una empresa consta de objetivos diferentes, para el cumplimiento de éstos es necesario que se implanten técnicas específicas de acuerdo con los requerimientos de control de las actividades de cada ciclo. A modo de ejemplo presento los objetivos del ciclo de ingresos con algunas de las técnicas más representativas que deben realizarse para asegurar su cumplimiento y algunos de los riesgos en que puede incurrir la empresa por falta de alguna de ellas; debo mencionar que los objetivos arriba mencionados son aplicables a los cinco ciclos de transacciones indistintamente.

Ciclo de Ingresos, se encarga de las funciones de ventas como son la toma de pedidos, la facturación, la entrega, la cobranza, etc.

(I.M.C.P., 1994:6010)

1.- objetivo de autorización: trata de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se están cumpliendo las políticas y criterios de la administración y que éstos son adecuados.

Técnicas para su cumplimiento:

\* Políticas establecidas expresamente para la selección de clientes y aprobación de crédito, para el procesamiento de datos, ajuste a operaciones y registros.

\* Investigación de ajustes que rebasen de una cantidad determinada.

\* Informes regulares de las tendencias de las cantidades y de los ajustes realizados.

\* Estándares aprobados de las bases de datos, formas etc.

\* Bases de datos actualizadas de clientes, líneas de crédito, listas de precios, condiciones para descuentos. Todas ellas con acceso restringido.

\* Procedimientos específicos para modificar las bases de datos, realizar ajustes.

\* Técnicas para verificar la confiabilidad de las bases de datos.

Riesgos en caso de no cumplirse el objetivo:

\* Embarques a clientes no autorizados,

\* Presentación de saldos incorrectos de clientes como consecuencia de ajustes o clasificaciones deficientes.

\* Pueden realizarse ajustes que no estén aprobados por la gerencia.

\* Pueden aceptarse pedidos de clientes no autorizados o con condiciones no convenientes para la empresa.

\* Pueden efectuarse modificaciones las bases de datos para nulificar controles, cambiar políticas contables o reducir la salvaguarda física de los activos.

2.- objetivo de procesamiento y clasificación de transacciones: trata de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas.

Técnicas para su cumplimiento:

\* Procedimientos expresos para iniciar, revisar y aprobar pedidos de clientes, para programar los embarques, para el proceso, corte y cierre del período.

\* Acceso limitado a todas las mercancías que se tienen para la venta.

\* Todas las operaciones de venta que realice la entidad deben estar correctamente facturadas.

\* Verificación o validación de los datos contenidos en las facturas.

\* Tener cajeros centrales.

\* Rotar las labores del personal de contabilidad.

\* Formas prenumeradas de asientos contables y verificación periódica de que los registros se hicieron en el periodo correspondiente.

\* Revisiones por parte de auditores externos.

Riesgos en caso de no cumplirse el objetivo:

\* Embarcarse mercancías o prestar servicios al cliente equivocado.

\* Facturaciones incorrectas o extemporáneas.

\* Pueden facturarse ventas por mercancías no entregadas o servicios no prestados.

\* Extravío o malversación de fondos.

\* Registrar operaciones no autorizadas, duplicadas o erróneas.

\* Estados financieros preparados en forma inoportuna.

\* Usar datos erróneos en el pago de impuestos, lo que ocasiona multas y recargos, o el pagar impuestos en exceso.

3.- objetivo de verificación y evaluación: trata de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica

de los saldos que se informan, así como a la integridad de los sistemas de procesamiento.

Técnicas para su cumplimiento:

- \* Manuales de procedimientos y políticas gráficas de organización que contengan las cuentas, informes, actividades, políticas y procedimientos que deben verificarse.

Riesgos en caso de no cumplirse el objetivo:

- \* Basar la toma de decisiones en informes erróneos.
- \* Pueden pasar inadvertidos errores y omisiones en la salvaguarda física, autorización y procesamiento, etc.

4.- objetivo de salvaguarda física: trata de aquellos controles relativos al acceso de los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso.

Técnicas para su cumplimiento:

- \* Contratación de servicios externos.
- \* Acceso restringido a los activos mediante impedimentos físicos.
- \* Dispositivos de detección y prevención de robos.
- \* Custodia controlada y prenumeración de formas importantes.

Riesgos en caso de no cumplirse el objetivo:

- \* El efectivo puede ser sustraído definitiva o temporalmente, o bien perderse o destruirse.

- \* Los registros podrían perderse o destruirse con lo que se caería en la imposibilidad de elaborar informes financieros confiables.

## CAPITULO II

### LAS MICROEMPRESAS DE LA CIUDAD DE URUAPAN

#### II.1. Concepto y Características

Para lograr entender el amplio contexto que comprende el concepto de microempresa es necesario que primero revisemos algunas definiciones de "empresa": Perdomo Moreno (1990:17) define a la empresa como "un organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc. cuyo objetivo natural es la prestación de servicios a la colectividad y en el caso de empresas privadas, el de obtener utilidades".

Otro autor consultado la define como "unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada" (TORRES, 1993:25).

Analizando los conceptos anteriores y creando uno nuevo, se puede afirmar que una empresa se puede entender como el conjunto de recursos humanos, materiales, técnicos, de capital y capacidad empresarial que interaccionan entre sí para el logro de los objetivos institucionales y de beneficio social. Entendiéndose como recursos:

- a) humanos: al personal, familiar o no del dueño;
- b) materiales: como la materia prima o mercancía objeto de las operaciones del negocio;
- c) técnicos: como el cúmulo de conocimientos adquiridos tanto por experiencia, como por capacitación y preparación adicional por el

personal; d)de capital: vienen a ser las posibilidades financieras que la empresa posea para la realización de sus actividades; y e)la capacidad empresarial: entendiéndola como las posibilidades y aptitudes caracterizan al dueño o gerente para dirigir el rumbo de la empresa. Los objetivos institucionales varían de acuerdo al tipo de empresa y los sociales van desde la satisfacción al cliente, como a los propios empleados y accionistas.

## II.2. Clasificación de las empresas

En cuanto al tamaño de las empresas la SECOFI hace la siguiente clasificación: -

TAMAÑO	VENTAS ANUALES (veces salario mínimo anual)	No TRABAJADORES
Micro	110	Hasta 15
Pequeña	1 115	Hasta 100
Mediana	2 010	Hasta 250
Grande	más de 2 010	Más de 250

Los fines de las empresas pueden ser o no el lucro, en relación a su capital se dividen en públicas, privadas o mixtas, formadas por una persona física, una moral o ambas, tienen patrimonio y personalidad jurídica propia.

Según la Ley General de Sociedades Mercantiles legalmente existen los siguientes tipos de empresas:

a) Sociedad en Nombre colectivo,



- b) Sociedad en Comandita Simple,
- c) Sociedad en Comandita por Acciones,
- d) Sociedad Anónima,
- e) Sociedad Anónima de Capital Variable,
- f) Sociedad Cooperativa,
- g) Sociedad de Responsabilidad Limitada.

La Ley del Impuesto sobre la Renta clasifica también a las empresas en función del cumplimiento de las obligaciones que la misma requiere:

- a) Personas Morales:
  - Sociedades mercantiles,
  - Personas morales con Régimen simplificado.
- b) Personas físicas con Actividad Empresarial:
  - Régimen general,
  - Régimen simplificado,
  - Contribuyente menor.

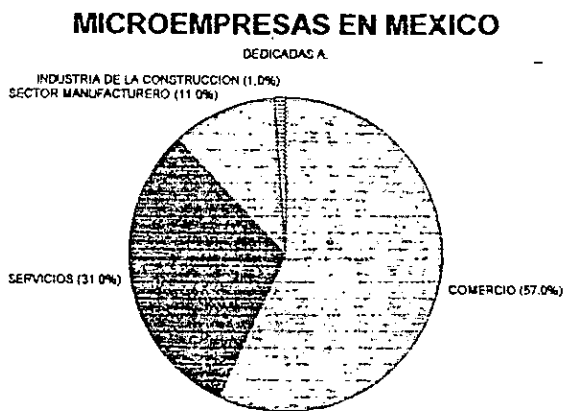
La empresa objeto de estudio califica dentro de la tipología de microempresa, está constituida mercantilmente como sociedad anónima de capital variable (S.A. DE C.V.) y tiene el carácter de persona moral para fines fiscales y administrativos.

### II.3. Visión general de las microempresas

En casi todos los países del mundo las micro, pequeñas y medianas empresas representan un segmento importante en las economías nacionales, tanto por su número como por la cantidad de empleos que

crean y su participación en la generación de ingresos; cuentan con grandes ventajas competitivas debido a la flexibilidad y creatividad que tienen para adaptarse a las necesidades del mercado constituyendo un potencial importante de futuras organizaciones. (NORIEGA, 1992:11)

El INEGI en un estudio que efectuó en 1994 acerca de la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en México da a conocer que de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa representa el 98% del total, además que absorben más del 50% de la mano de obra y aportan el 43% del producto, proporción que es equivalente a 11% del P.I.B.



De el 98%, el 97% está compuesto por microempresas, la gráfica anterior demuestra que el 57% son empresas que se dedican al comercio, 31% a los servicios, 11% al sector manufacturero y 1% a la industria de la construcción. Y que el 62% de las micro y pequeñas empresas está integrado en sociedades familiares.

El 38% de los empresarios que están al frente de los negocios pequeños tiene un nivel de escolaridad de primaria o menor, el 50% de los empresarios está dispuesto a recibir capacitación gerencial, a su vez el 50% de los empresarios propietarios de estas empresas basa la fijación de sus precios en el costo de las materias primas.

El 62% de las microempresas invierten la gran mayoría de sus utilidades en materia prima. Cerca de 72% de las microempresas tiene como cliente principal al consumidor final, el 61% de las microempresas efectúa sus ventas de contado.

La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos. En promedio una microindustria emplea 9 trabajadores, su inversión promedio asciende a \$10,000.00 (en 1994) por lo que se puede observar que el monto de la inversión por la generación de empleos es significativamente baja, los datos revelan que para generar un empleo en una microempresa se requiere en promedio de una inversión de \$1,000.00.

En lo que se refiere a desarrollo tecnológico 53% de las micro y pequeñas empresas trabaja con lo que se conoce como tecnología copia, (MARTINEZ,1995:7) que es básicamente la adaptación y modificación aplicadas a su proceso de producción y diseño de sus productos esto pone en evidencia el poco o nulo acceso que tienen estas empresas a la tecnología de punta, lo que repercute en baja calidad y en una debilidad frente a los retos que impone el mercado abierto, El 47% de las micro, pequeñas y medianas empresas habilita a sus trabajadores mediante capacitación informal.

Las microempresas en Uruapan y a nivel nacional, además de contar con los recursos de una empresa, vista en forma general, tienen características específicas que las califican como tales. Generalmente las microempresas son entidades dinámicas y emprendedoras que requieren de baja inversión, en las cuales el dueño está involucrado en todas las áreas, por lo que se da poco la delegación de funciones y existe una capacidad limitada en su administración, pues es totalmente centralizada, por lo que existe reducida capacidad de gestión y organización. Su tamaño corresponde a un plan de producción limitado y a la capacidad del empresario para administrarlo.

Los microempresarios colaboran directamente en el proceso productivo y o lo supervisan facilitando la comunicación con sus subordinados, en el caso de una microempresa de giro comercial los dueños participan operativamente en la realización de la labor de ventas o la controlan o supervisan explícitamente.

Tiene pocos empleados, en su gran mayoría forman parte de la familia del dueño, cónyuge e hijos; utiliza de forma intensiva la mano de obra y materias primas de su localidad, su producción generalmente se dirige a mercados limitados a su capacidad de producción y/o distribución por lo que es un factor que interviene en el desarrollo regional. (MARTINEZ, 1995:7)

Generalmente tiene nula dependencia con el exterior, sin embargo se le presentan graves restricciones al capital por lo que tiene problemas en cuanto a limitación de sus productos financieros; se ven en dificultades para renovar su equipo, para la compra de materias

rimas y aún para el pago de salarios, aunándoles la inexistencia o ineficiencia de control de inventarios y sistemas de cobranza, etc., con causas que generan obsolescencia de equipos y ausencia de controles de calidad, altos costos de operación, alta rotación de mano de obra e insuficiente especialización, y por consiguiente limitada generación de excedentes. (MARTINEZ,1995:7)

Además de los aspectos mencionados se les presentan situaciones de naturaleza externa pero que la afectan directamente y en ocasiones en forma gravosa, entre estos podemos mencionar: inestable y oneroso abasto de insumos, dificultad para la obtención de créditos, situaciones desventajosas frente a la competencia y excesiva y compleja tramitación, reglamentación para instalación y operación. (SALO,1991:8-9)

A pesar de que el panorama para las microempresas está saturado de inconveniencias y obstáculos es alentador ver cómo a pesar de ello siguen adelante, sin embargo no deja de ser importante, aunque triste el hecho de que el motor de las microempresas no lo es tanto su preparación y competitividad en el mercado, sino la necesidad de generar un ingreso para el sustento familiar.

### II.3.1. Las microempresas de la región

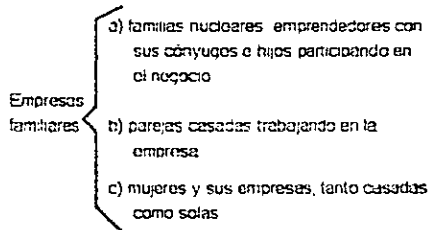
En la región es fácil darnos cuenta de que la mayoría de los negocios existentes son de carácter familiar, ya que por el tamaño de la ciudad es posible conocer a la familia propietaria de tal o cual empresa, otro aspecto evidente es de que estas organizaciones, en su

mayoría, caen dentro de la clasificación de microempresas, por lo que se asume que todas ellas tienen las características y problemas antes mencionados, además de las situaciones externas propias de la región que también las afectan directamente.

La empresa objeto de estudio no es la excepción y un aspecto externo que la afecta en gran parte, como a la mayoría de las microempresas comerciales de la localidad, es la existencia en la ciudad de un almacén de autoservicio que forma parte de una cadena nacional la cual representa competencia grave, pues la gran mayoría de los proveedores basan sus ventas en la relación precio-volumen, mientras que las microempresas locales no están en condiciones de adquirir volúmenes que les permitan obtener precios a nivel de la competencia. Sin embargo la atención y servicio particular que se le brinde a cada cliente forma parte de las expectativas de los consumidores uruapenses, este hecho fomenta a que la población, dependiendo un poco o un mucho de su propio nivel adquisitivo, prefiera adquirir sus productos en microempresas únicamente por la calidad en el servicio y atención que reciben.

### II.3.2. La empresa familiar

Salo Grabinsky, experto asesor en organización y finanzas, en su artículo "una visión somera de la empresa familiar mexicana" da una clasificación a las empresas latinoamericanas y específicamente a las mexicanas en razón de sus integrantes fundadores: (SALO,1993:3-8)



En la presente investigación mencionaremos sólo la primera categoría, empresa familiar nuclear, pues la empresa objeto de estudio responde a sus características.

El autor menciona algunos de los problemas a los que generalmente toda empresa familiar, independientemente de su ubicación geográfica y nacionalidad de sus fundadores, se enfrenta:

- la necesidad de incorporar a la empresa a los miembros de la familia, como un proceso continuo dentro del desarrollo de la empresa
- la transformación de la empresa al pasar esta de una generación a otra, ya sea por retiro, la sucesión o la muerte del dueño (fundador).
- el crecimiento de la empresa, los riesgos que contrae, las nuevas estructuras que esto implica, y la administración de las necesidades de los miembros de la familia, los socios, el personal, etc.

En México, las empresas familiares, a parte de confrontar las situaciones antes mencionadas tienen que hacer frente a otro tipo de problemas relacionados específicamente con nuestra idiosincrasia: valores culturales, actitudes hacia la educación y preparación profesional, forma de reaccionar ante situaciones difíciles y forma en que se resuelven los conflictos.

Por mencionar algunos de ellos se observa que en lo relativo a los valores culturales los dueños de algunas empresas poseen una fuerte personalidad autoritaria, es decir, se resisten soltar el poder, quieren que todo se haga a su manera, y si crean Consejos de Administración es sólo por mero cumplimiento, el resultado, resentimiento, falta de comunicación y problemas secundarios entre familiares. Este tipo de problema se agrava cuando el dueño es una persona mayor, pues es más difícil que acepte cambios. Pero existen empresas cuyo dueño es más bien del tipo consensual, donde la sucesión con sus hijos se da en forma sana, donde el Consejo de Administración se toma en cuenta, esto habla de adaptación a los nuevos tiempos. Otra situación que tiene que ver con el mismo aspecto cultural es que la mayoría de los dueños o de sus hijos resienten que se les tenga que decir lo que tienen que hacer en sus empresas; u otra situación peor aún, que los dueños no quieran delegar funciones pretendiendo realizar todo ellos, lo que no siempre va a poder ser, pues el crecimiento de un negocio demanda organización, puestos y controles. (SALO, 1995:3-4)

También en este tipo de empresas se puede advertir que los hijos varones son generalmente llamados para la sucesión, creando así rencores entre hijos. Una variación de éste problema puede ser que el dueño prefiera tener a familiares ubicados en puestos clave, sin tomar en cuenta su capacidad, honestidad y deseos de trabajar.

En lo relativo al aspecto de las actitudes hacia la educación y entrenamiento profesional por parte de los dueños fundadores, se



precia un notable esfuerzo por promover la educación no sólo de sus hijos, sino también de ellos mismos.

En cuanto a la forma de reaccionar ante situaciones difíciles cabe aclarar que muchas de las microempresas existentes actualmente son resultado directo de la crisis, familias completas que iniciaron un negocio un tanto rústico, para luego incorporar personal capacitado y asesoría externa, aceptando que la única manera de sobrevivir es la adaptación a los cambios y la preparación.

La resolución de conflictos en una empresa familiar es uno de los problemas más delicados de tratar, pues se deben balancear los intereses tanto de los integrantes de la familia como de la empresa, es decir, el lograr mantener un constante y sano crecimiento del negocio sin que esto implique arriesgar la unión familiar, un ejemplo común de una situación que motiva problemas en este aspecto es la elección del hijo sucesor, ya sea por la indecisión o por la decisión del dueño. (RIOS, 1991:66)

Habiendo analizado a la empresa objeto de estudio, mediante un cuestionario de investigación preliminar y haciendo uso de la observación se advierte claramente que posee las características antes mencionadas por lo que no cabe duda alguna en la tipología a la que pertenece, es una microempresa, de giro comercial en la que la administración, organización, dirección y control son ejecutadas por el dueño y sus familiares de forma consensual, los cuales participan operativamente incluso en el área de ventas directamente con el cliente, tiene poco personal ajeno a la familia, como ya se había mencionado tienen poco acceso al capital, por lo que uno de sus

problemas ocasionales es el de la liquidación de los sueldos y pago de pasivos a corto plazo y bancarios.

## APITULO III

### A MICROEMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

#### III.1. Justificación

Opté por realizar este tipo de investigación porque participo activamente en la microempresa familiar objeto de estudio, hecho que me ha permitido observar, conocer y comprender a fondo sus características de organización, administrativas y de operación, así como sus deficiencias y aspectos vulnerables que no se pueden o no se han podido evitar debido a que los sistemas tradicionales de control interno establecidos no son respetados por considerarse innecesarios puesto que la mayoría del personal involucrado somos familia. Sin embargo, toda empresa, sin importar su tamaño y sus características, debe actuar apegándose a un sistema de control que guíe tanto al personal como a la entidad en sí hacia el cumplimiento de los objetivos para los que fue creada, por lo tanto creo necesario el estudiar, analizar y evaluar las características y necesidades de la microempresa en cuestión con el fin de diseñar e implantarle un sistema de control interno especial que satisfaga sus requerimientos sin afectar las relaciones familiares en cuestiones de trabajo.

#### III.2. Antecedentes

Dentro de los antecedentes de la empresa objeto de investigación debe mencionarse que esta es producto del trabajo de dos generaciones;

en el año 1940 el Sr. X, quien ejercía el oficio de la sastrería en un local de el ya desaparecido "Hotel Palacio" en la Av. 5 de Febrero, recibió un ofrecimiento de renta de el local número 4 de el portal Matamoros, entonces instaló ahí su sastrería y consiguió la concesión de ropa fina para damas y caballeros de High-Life de México además de introducir bonetería, este establecimiento recibió el nombre de High-Life. Aproximadamente en 1951, poco después del incendio que consumió el parían, el Sr. X estableció una bonetería llamada "El Pañuelo" en el portal Mercado (conocido también como portal alto), en 1953, cuando las autoridades locales terminaron la reconstrucción de la plaza Morelos, los propietarios de los portales fueron obligados a derrumbar las construcciones para ensanchar las calles que rodeaban a la plaza y para que los portales quedaran homogéneos, por esta razón el local que ocupaba la High-Life tuvo que ser desocupado y la empresa fue trasladada al portal mercado. En ese entonces el Pasaje Martínez estaba siendo concluido el Sr. Adolfo Martínez, el cual ofreció en renta al Sr. X el local grande de la entrada proponiéndole que instalará ahí la High-Life y el Pañuelo como una sola tienda; así se hizo, la High-Life ocupó el local número 1 de el Pasaje Martínez y los establecimientos en el portal Mercado fueron quitados. A la muerte del Sr. X, la tienda pasó a manos de su hija, quien se hizo cargo de ella hasta 1971, cuando contrajo matrimonio con el Sr. Z; el giro de la tienda era entonces la venta de artículos para regalo, de belleza, bonetería y ropa fina para dama y caballero. Posteriormente dejaron la venta de ropa e incluyeron en el giro la juguetería. A finales de 1978 instalaron en el local

úmero 114 de el recién construido Centro Comercial Uruapan una tienda de ropa para damas, niños y bebés denominada Naderik's Boutique. Entre 1983 y 1984 se adquirieron en propiedad ambos locales y a finales de 1984 instalaron otra tienda de regalos y tarjetas en el Centro Comercial La Fuente la cual fue disuelta un año después por falta de movimiento. En ese mismo año (1985) la Boutique Maderik's deja de ser tienda de ropa y se introduce el giro de venta de dulces finos, regalos y tarjetas mientras que la High-Life introducía en su giro también la venta de perfumería fina y tarjetas. El 19 de Abril de ese mismo año, por disposiciones legales que así convenían, la empresa dejó el régimen de contribuyente menor para incorporarse al de persona moral para fines fiscales y tomó la personalidad jurídica de Sociedad Anónima de Capital Variable y cambió su denominación por la razón social "Regalos Uruapan", S.A. de C.V.. Aproximadamente en 1986 u 87 la Boutique Naderik's cambió su giro para convertirse en distribuidora de muebles y productos para salones de belleza, en el año de 1990 tomó el carácter de sucursal de "Regalos Uruapan", S.A. de C.V. bajo la denominación "Equipos para Salones de Belleza". Hasta la fecha "Regalos Uruapan", S.A. de C.V. se dedica a la compra venta de artículos para regalo, belleza y perfumería mientras que en la sucursal se distribuyen muebles y productos para salones de belleza.

Considero que esta empresa puede clasificarse dentro de la tipología como microempresa familiar pues, además de que cumple con las características, mencionadas en el capítulo anterior que así la definen, la administración de esta es desempeñada por los miembros de la misma familia que posee las acciones del capital social cuyo monto

es de \$150,000.00 pues como ya se mencionó esta empresa está constituida jurídicamente como Sociedad Anónima de Capital Variable, el número de empleados con que cuenta es de cuatro, de los cuales dos son miembros de la familia, quiénes gozan de todas las prestaciones obligatorias de ley, el valor de sus activos es de \$820,000.00 aproximadamente, y su promedio de ventas anuales es de \$750,000.00 , se puede considerar que el monto de las ventas se da por temporadas pues como su giro principal son los regalos las ventas mas altas las alcanza en la temporada de invierno y fechas festivas. La mayoría de las ventas las realiza al público en general y un porcentaje considerable de su clientela lo constituyen los salones de belleza y peluquerías. Esta empresa puede clasificarse también como prestadora de servicios pues funciona como intermediario (distribuidor) entre la empresa productora y el consumidor final.

### III.3. Aspectos legales

La microempresa "regalos Uruapan, S.A. de C.V. se constituyó como tal el 19 de abril de 1985, jurídicamente es una persona moral sociedad anónima de capital variable, cuya duración establecida en el acta constitutiva se estima de indefinida, su capital social inicial es de \$150,000.00, la administración corre a cargo de el dueño y miembros de su familia, quienes tienen poderes en la administración, dominio, cobranza, finanzas, etc.

Su personalidad jurídica implica el cumplimiento de las disposiciones que establece el artículo 31 fracción IV Constitucional

y el 1 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, por lo que la situación fiscal lo coloca en el supuesto de contribuyente del Impuesto sobre la Renta, del Impuesto al Activo y del Impuesto al Valor Agregado. Así como obligado al pago de las cuotas de I.M.S.S. e INFONAVIT por sus trabajadores, quienes además de su salario reciben vales de despensa como prestación, y comisiones sobre ventas.

#### III.4. Características

Su estructura organizacional se compone de la matriz y una sucursal, consejo accionistas, gerente general, ventas y almacén.

Su ejercicio social parte del 1o de enero al 31 de diciembre de cada año, con excepción del primer año de operaciones.

Su giro: la compra y venta de artículos para regalo, belleza y perfumería mientras que en la sucursal se distribuyen muebles y productos para salones de belleza. Con un sistema de ventas al contado, a crédito, la menudeo y mediomayoreo, también maneja el sistema de apartado a un mes.

En cuanto a sus características financieras se mencionan las siguientes:

##### \* Estructura del Capital

- capital social \$150,000.00

- El capital social está conformado por 50,000

acciones comunes

- Reserva Legal: Se separa el 5% de las utilidades

- No hay inversiones en otras empresas

\_ Tiene un crédito a largo plazo

En relación a su contabilidad, esta es llevada por un despacho profesional externo a la empresa, la documentación comprobatoria se registra en cédulas prenumeradas concentradoras de mes, después a diario y a auxiliares, al final se concentra todo en el mayor para poder realizar los estados financieros y reportes.

Los registros se llevan a cabo mediante sistemas manuales y electrónicos. La información que se genera periódicamente para fines de control y toma de decisiones son, entre otros:

- Estados financieros
- Nóminas
- Flujos de efectivo
- Conciliaciones Bancarias
- Cédulas de amortización
- Relación de bancos (ingresos y egresos)

Algunos aspectos laborales son que los trabajadores no están sindicalizados, por lo que se maneja un contrato individual de trabajo directamente con el empleado, actualmente cuenta con cuatro empleados a quienes se les otorgan las prestaciones de ley y comisiones sobre ventas.

### III.5. Estructura Actual del control Interno

La empresa objeto de estudio posee un manual de organización que data de 1992, el cual fue elaborado y autorizado por personal profesional de la Universidad don Vasco, en dicho documento se



establece la estructura organizacional vigente a la fecha de elaboración del manual, además describe el perfil y las funciones de cada uno de los puestos que integran la estructura tanto de la empresa matriz como de la sucursal; el manual también incluye diagramas OTIDA de cada uno de los puestos, estos diagramas no son más que la representación de cada una de las actividades que debe realizar la persona que desempeña un puesto, enumera todas las actividades en orden cronológico y establece en que consiste cada una de ellas, estos diagramas evitan que la función se desvíe de su objetivo o se duplique y facilita la comprensión de las actividades a las personas que las van a realizar, provocando esto un considerable ahorro económico y de tiempo de inducción al trabajo.

El Manual de Organización y Procedimientos también comprende el objetivo genérico de la empresa objeto de estudio, considero que el análisis de este facilitará la comprensión del objeto de la empresa; Regalos Uruapan, S.A. de C.V., así como su sucursal Equipos para Salones de Belleza tienen como misión la compra y venta de perfumería fina y popular, regalos, artículos de belleza y muebles para estética nacionales e importados, al mismo tiempo que la constante mejora en la calidad de nuestro servicio a fin de lograr la plena satisfacción de nuestra clientela; generando un ambiente propicio para que todo el personal integrante de nuestra organización encamine su trabajo hacia esta meta, buscando siempre incrementar las ventas para invertir en nuevas líneas, en actualización y capacitación del personal, en adquisición de equipo que nos permita elevar la eficacia y eficiencia en nuestro servicio, en modernizar nuestras instalaciones y en

contactarnos con marcas proveedoras cuyos precios y calidad nos permitan alcanzar un nivel competitivo en el mercado local para ofrecer una ganancia razonable a nuestros accionistas, asegurar nuestra permanencia y brindar empleos estables."

Esta empresa cuenta con su propio reglamento interior de trabajo, el cual fue redactado y firmado por el representante de los trabajadores y el representante de la gerencia el día 22 de enero de 1988 de acuerdo al artículo 24 de la Ley Federal del Trabajo en vigor el cual fue autorizado el día 15 de febrero de ese mismo año. Dicho reglamento previene que todos los trabajadores que ingresen o ya se encuentren laborando en la empresa tendrán que sujetarse a este y en su defecto, no podrá alegarse ignorancia, desconocimiento o prácticas en contrario a las disposiciones en el contenidas, lo que implica que todos y cada uno de los trabajadores de esta empresa tienen pleno conocimiento de él. Entre los aspectos más importantes que abarca mencionado documento se encuentran las regulaciones acerca del ingreso del personal, jornada y desempeño del trabajo, pagos o remuneraciones, permisos, reglas de seguridad, disposiciones disciplinarias y obligaciones tanto de los trabajadores como de la empresa. Cabe aclarar que este reglamento está autorizado legalmente por la Junta Local de Conciliación y Arbitraje de el estado de Michoacán.

A simple vista me pude cerciorar de que la empresa objeto de estudio cuenta con varios elementos auxiliares de un sistema de control como son el manual de organización, el reglamento interior de trabajo, etc.; su existencia no implica su cumplimiento, por lo que

Es necesario comprobar el apego a estos controles mediante cuestionarios y otras técnicas, otro aspecto notorio es que no cuenta con políticas específicas puramente de control, esto es, normas que estén directamente enfocadas a la salvaguarda de los activos, a la promoción la eficiencia en el desarrollo de sus operaciones, a la adhesión a las políticas establecidas por la administración y a la obtención de información veraz y oportuna, por lo que será necesario recopilar las normas existentes, redirigirlas y establecer las faltantes con el fin de mejorar el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

ESTUDIO Y EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

El estudio y evaluación del control interno, como ya se había mencionado anteriormente, es un elemento de detección de áreas de riesgo en las operaciones y en las cifras de los estados financieros, esto se lleva a cabo revisando las técnicas de control implantadas y su vulnerabilidad, en el caso específico de la presente investigación, el estudio y evaluación están basados en las actividades características de la empresa, se usaron métodos tales como el descriptivo, al narrar las actividades y procedimientos que implican cada una de las operaciones que se llevan a cabo; el método de cuestionarios, mediante el cual se obtuvo información acerca de los aspectos generales de la empresa, y específicamente de las técnicas y los procedimientos que se realizan al manejar el efectivo y otros bienes; el método gráfico a través de diagramas de flujo de las actividades características de la empresa.

Los datos generados por el estudio y evaluación del control interno se concentran en papeles de trabajo, los cuales, para efectos de esta investigación, están clasificados en:

- A) Cuestionarios de Control,
- B) Cédulas Descriptivas,
- C) Diagramas de flujo, y
- D) Cédulas de Resultados.

A continuación se presenta una relación de los papeles de trabajo obtenidos, su contenido, referencias y observaciones.

INDICE	CONCEPTO
A) Cuestionarios de Control	
I-1/5	de aspectos generales
I-2/1	de ingresos y efectivo en caja
I-3/1	de efectivo en bancos
I-4/1	de inventarios
B) Cédulas Descriptivas	
DC-1	de compras
DR-1	de recepción, etiquetado y acomodo de mercancías
DP-1	de pagos a proveedores y acreedores
DV-1	de ventas al contado y a crédito con sistema de partado
SK-1	de corte de caja
C) Diagramas de flujo	
FC-1	de compras mediante pedido a agente viajero
FREA-1	de recepción, etiquetado y acomodo de mercancía (perfumería fina)
FPPA-1	de pago a proveedores y acreedores
FV-1	de ventas al contado
D) Cédulas de Resultados	
SCI/2	de observaciones y sugerencias al control interno.
A) Cuestionarios de control aplicados.	

Esta técnica la aplico con el fin de que en una manera breve y comprobable pueda conocer si existen sistemas de control y si son usados, útiles y suficientes.

La veracidad y utilidad de la información obtenida mediante esta técnica depende del grado de la selección de las personas clave, es decir, las personas que contesten el cuestionario, pues deben tener amplio conocimiento de causa y sus respuestas deben ser comprobables al hacer la misma interrogante a otra persona. Específicamente en el caso de la empresa objeto de estudio no existen los suficientes puestos creados como para poder verificar respuestas entre directivos, puesto que la administración está centralizada en un socio como Administrador único, como ya lo habíamos mencionado, por lo que procederemos a cerciorarnos físicamente de las situaciones que consideremos pertinentes de acuerdo a su vulnerabilidad.

Los cuestionarios aplicados fueron recopilados e integrados de diversas fuentes, libros de contabilidad, auditoría y algunos especializados para negocios pequeños y familiares; también los cuestionarios en cuestión fueron adaptados para esta empresa en particular atendiendo a sus características particulares.

A continuación presento los cuestionarios aplicados con sus respectivas respuestas y observaciones, en ellos se menciona a la persona entrevistada y la fecha en que fueron aplicados los mismos:

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO  
ASPECTOS GENERALES

CI-1

No.	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
	<b>ORGANIZACIÓN Y RESPONSABILIDADES GERENCIALES</b>				
1	Existe organigrama actualizado que muestre los puestos y responsabilidades de cada uno de los empleados:	X			pero no está actualizado ref. CSC1
2	Están las responsabilidades claramente definidas y con los subordinados adecuados:	X			
3	La empresa tiene manuales de organización y de operación, indique cuáles son y si están actualizados:	X			manual de organización y procedtos no está actualizado, ref. CSC1
4	Mencione a las personas que laboran en la empresa, su parentesco y los puestos o labores que realizan:				F.R.E. padre de la familia, admor único M.E.V.M., madre de familia, compras D.L.R.V., familiar, área de ventas E.E.R.V., familiar, área contable E.B.M., no familiar, área vías y caja M.M.J.R., no familiar, área ventas
5	a) el personal de la empresa toma vacaciones cada año: b) Llevan a cabo su trabajo otros empleados diferentes durante el periodo de vacaciones: c) Existe la rotación de puestos:	X X X			
6	a) el personal de la empresa cuenta con capacitación constante, de qué tipo, se da una capacitación diferente a las personas miembros de la familia: b) se presentan los programas de capacitación y adiestramiento ante la Sría. del trabajo:	X			de relaciones humanas, ventas, rvas lineas, etc. el personal familiar toma cursos más especializados  cuando es necesario
	<b>CONTABILIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA</b>				
7	Quién se encarga de realizar los registros contables, en dónde:				Despacho profesional externo, en sus instalaciones.
8	Se actualizan los registros cada mes, se verifican, quién lo hace:	X			los auxiliares, verifica el contador.
9	a) La empresa tiene su propio catálogo de cuentas: b) Está elaborado de una manera que permita contabilizar adecuadamente las operaciones realizadas y preparar estados financieros bien estructurados:	X X			
10	a) Existe un manual de contabilidad que describa brevemente la naturaleza de las partidas que deben incluirse en cada cuenta: b) se mantiene al día:	X			se revisa periódicamente.
11	Las personas que realizan los registros contables son distintas a las personas que custodian los activos y a las que realizan actividades operativas:	X			
12	a) se encuentran los registros contables al corriente: b) se amparan los diversos documentos contabilizadores con documentación apropiada y contienen información suficiente para un claro entendimiento de la operación:	X X X			
13	Diga quién aprueba los registros de ajustes tales como cancelación de cuentas incobrables, diferencias de inventarios, provisiones de pasivo, etc.				el administrador único, con asesoría del contador y E.E.R.V.
14	a) se preparan mensualmente estados financieros y relación de saldos de los distintos auxiliares: b) qué tan oportunamente los recibe el administrador: c) contienen los estados comparaciones con año anterior:	X X X			regularmente cada mes

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO  
ASPECTOS GENERALES

CI-1

No.	PROCEDIMIENTOS	SI	NO/NAI	OBSERVACIONES
14	presupuestos: explicaciones de las variaciones importantes: d) el administrador revisa y aprueba los informes financieros cada mes, se auxilia de alguien:	X	X	de E.E.R.V. y de el contador externo
15	a) se utiliza un sistema de presupuestos para controlar los ingresos y los gastos: b) utiliza flujos de efectivo: c) se planean las adquisiciones de activo fijo:	X	X	ref.. CSCi
16	Se revisan los presupuestos y se comparan periódicamente con los resultados obtenidos, quién lo hace:		X	
17	a) La empresa cuenta con equipo electrónico para procesar su información: b) Indique qué funciones realizan con este equipo y qué proyectos se tienen: c) describa cómo está integrado el equipo de cómputo y mencione quién lo maneja:	X		registro de ingresos y egresos mensuales, control de efectivo, PC, impresora, Mouse y protección manejado sólo por admor y E.E.R.V.
18	Parece tener el administrador un interés activo y directo en los informes y negocios de la empresa:	X		
19	Está conforme el admor con los informes que recibe:	X		
20	Se encuentra convencido el admor de que todos los empleados son honrados:	X		
21	Cuenta el admor con datos estadísticos de empresas similares y competidoras y se comparan con los propios:	X		
<b>VENTAS Y COBROS</b>				
22	Los cobros por ventas al contado se registran por medio de cintas de caja registradora, notas, facturas, etc.	X		notas de venta, facturas y caja registradora de comprobación fiscal
23	Las notas, facturas, etc. están prenumeradas, quién las controla:	X		el admor o D.L.R.V.
24	Es sólo el admor quien concede créditos, quién más puede hacerlo:			también los familiares que laboran en la empresa, previa consulta.
25	El dueño abre la correspondencia, envíos y paquetes:	X		
26	Quién registra los cobros a crédito y cuál es su procedo:			como vtas al contado, ref.. CSCi
27	Se revisa que estos cobros se hayan registrado adecuadamente, quién lo hace:	X		el administrador
28	Se revisa periódicamente la veracidad de las notas de ventas a crédito a favor de la empresa:	X		
29	Se envían estados de cuenta mensuales a los clientes, los revisa el admor antes de mandarlos:		X	no es necesario por su monto, volumen y periodicidad.
30	Se depositan diariamente los importes de las ventas del día anterior:	X		
31	Está afianzado el personal que maneja efectivo:		X	solamente al administrador lo maneja
<b>COMPRAS, PAGOS Y REEMBOLSOS</b>				
32	Las compras se realizan mediante pedido, la persona que las hace es distinta a la que las registra contablemente:	X	X	
33	Se verifica regularmente que los estados de cuenta de proveedores coincidan con los registros de pasivo:	X		
34	Para todos los pagos que se hacen con cheque: a) se usan cheques penumerados: b) se protegen los cheques, quién y cómo se hace: c) se requiere la firma del admor en todos los cheques:	X	X	el admor o su auxiliar, mediante sello



ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO  
ASPECTOS GENERALES

CI-1

No.	PROCEDIMIENTOS	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
	d) se firman cheques en blanco.	X			
35	a) se utiliza un fondo de caja chica: b) el admor aprueba y cancela los comprobantes de los fondos para realizar los desembolsos de reposición:	X			
36	Se conservan y registran los cheques cancelados:	X			
37	El admor revisa la conciliación bancaria:	X			él realiza otra adicional
	NOMINAS				
38	Contrata el admor a los empleados:	X			
39	Se daría cuenta el admor de la ausencia de cualquier empleado:	X			
40	Aprueba, firma y distribuye los sueldos a los empleados:	X			
	INVERSIONES				
41	El admor es el único que tiene acceso a documentos de inversiones de la empresa, quién más tiene acceso:	X			
	INVENTARIOS				
42	La persona responsable de custodiar los inventarios es distinta a la que lleva su registro contable:	X			
43	Se toman inventarios físicos periódicos:		X		ref. CSCI
44	Existe un control físico para impedir el acceso a los inventarios:	X			
45	Se mantiene registros de inventarios perpetuos:	X			
	ACTIVOS FIJOS				
46	Tiene acceso el admor a registros detallados de los activos fijos, como a sus depreciaciones:	X			
47	Conoce el admor la totalidad de los activos que posee la empresa:	X			
	GENERAL				
48	a) el admor es el único que aprueba, en cuanto a limite documentos tales como: cancelaciones de cuentas vales de caja salidas de almacén descuentos muestras gratis ventas a empleados b) existe una lista de tales aprobaciones, la conoce el personal:	X X X X X X			por escrito no, pero se conoce a cada cliente
49	Se ejerce un control adecuado sobre sucursales, cómo:	X			visitas, arqueos, corte de caja diario.
50	Se hacen estudios periódicos de evaluación de: a) cargas de trabajo por empleado. b) rotaciones de empleados. c) condiciones físicas y métodos de trabajo con miras a mejorarlas y simplificarlas.	X X X			de manera empírica de manera empírica
51	a) es problema crónico de la empresa el trabajar tiempo extra: b) es particularmente grave el problema en el departamento de contabilidad:		X		X

aplicó: vree fecha: nov. 1995  
aplicado a: administrador único de la empresa

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO  
INGRESOS Y EFECTIVO EN CAJA

CI-2

No.	PROCEDIMIENTOS	SI	NO/NA	OBSERVACIONES
1	Indique cómo está protegida el área de caja:			acceso físico y llave.
2	Mencione a la persona encargada de caja:			D.L.R.V. o E.B.M.
3	Se utilizan formatos prenumerados para controlar los ingresos por ventas al contado y a crédito:	X		
4	En ventas de contado, se revisan las tiras de la caja registradora, las notas de venta de mostrador prenumeradas, las facturas prenumeradas de venta, o cualquier otra información por persona ajena a la cajera:	X		
5	Si se reciben cheques postfechados: a) se registran en el momento de recibirse: b) se guardan en un lugar seguro hasta su depósito: c) quién lo hace:	X X		el administrador.
6	a) se depositan los ingresos intactos y diariamente: b) quién lo hace: c) se anexan a la póliza de ingresos correspondiente los duplicados de las fichas de depósito de los bancos:	X X		el administrador
7	a) se cotejan las cantidades depositadas con las tiras de la caja registradora y con la factura de ventas: b) quién lo hace:	X		el administrador y el auxiliar contable
8	Límite establecido para los pagos en efectivo			\$500.00
9	Se exige que los vales o comprobantes de caja: a) se llenen a tinta b) su monto se anote con letra y número c) se firmen por la persona que recibió el efectivo d) se comprueben en un plazo razonable: e) estén aprobados por el admor u otra persona, quién:	X X X X	X	el auxiliar contable o D.L.R.V.
10	Existe alguna prohibición sobre usar los fondos de caja para hacer efectivos cheques personales, de empleados, clientes y otras personas:	X		
11	Se hacen arqueos periódicos sorpresivos de la caja: a) quién los hace: b) con qué frecuencia: c) en qué fecha se hizo el último arqueo:	X		el administrador semanales e informales diariamente la semana pasada
12	Quién guarda los cheques, documentos, facturas por cobrar, acciones y otros títulos negociables:			el administrador único,

aplicó: vree

fecha: nov. 1995

aplicado a: administrador único de la empresa

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO  
EFECTIVO EN BANCOS

C1-3

No	PROCEDIMIENTOS	SI NO/NA		OBSERVACIONES
1	a) existe una persona encargada de la caja, quién: b) esta persona tiene acceso a las cuentas por cobrar. c) quién realiza los cortes de caja:	X	X	E.B.M. y eventualmente D.L.R.V. E.E.R.V. y administrador
2	El admor tiene conocimiento de todas las cuentas bancarias de la empresa:	X		
3	Quiénes son las personas autorizadas para firmar cheques			el admor F.R.E. y M.E.V.M.
4	Quién designa a las personas autorizadas para firmarlos:			el administrador.
5	Están registradas en la contabilidad todas las cuentas bancarias:	X		
6	Se utilizan cheques prenumerados:	X		
7	Se registran las ventas y los pagos con la fecha en que ocurrieron:	X		
8	Cuál es la cantidad mínima por la que se pueden hacer pagos con cheque:			no hay un mínimo establecido, depende de el proveedor o acreedor
9	Quién elabora los cheques:			el administrador o el auxiliar
10	Las notas, facturas, etc. están prenumeradas, quién las controla:	X		el admor o D.L.R.V.
11	Quando se hecha a perder un cheque: a) se mutila para evitar su uso posterior b) se conserva dentro de su progresión numérica.	X X		
12	Se emiten cheques: a) en blanco b) al portador o a nosotros mismos si se firman en blanco se verifica su utilización:	X X	X X	en caso de nómina
13	Se concilian las cuentas bancarias mensualmente: a) quién las prepara b) es esta persona independiente al proceso y registro de los ingresos y egresos de efectivo c) se le presentan al administrador las conciliaciones bancarias para su aprobación	X X X		el administrador y el contador
14	El admor recibe los estados de cuenta de los bancos:	X		
aplicó: vree		fecha: nov. 1995		
aplicado a: administrador único de la empresa				

ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO  
INVENTARIOS Y COSTO DE PRODUCCION

CI-4

No	PROCEDIMIENTOS	SI	NONA	OBSERVACIONES
1	Existe un sistema de inventarios perpetuos:	X		
2	Muestran los auxiliares contables: a. existencias b. localización de las existencias c. cantidades mínimas y máximas d. costo unitario e. importe total		X X X X X	ref. CSCI
3	Quién lleva esos auxiliares		X	
4	Se comparan estos auxiliares contra el mayor:		X	
5	Existen formas prenumeradas (indique cuáles y quién las autoriza) para el control de entradas de: - productos devueltos por los clientes - productos recibidos en consignación	X X		
6	Existen formas prenumeradas (indique cuáles y quién las autoriza) para el control de salidas de: - embarques a clientes - devoluciones a proveedores - muestras y obsequios Se envían copias de estos informes directamente al depto de contabilidad:	X X X X		
7	Qué procedimiento se sigue para comprobar que nada salga de la empresa sin comprobante, se revisa que la mercancía consignada en la factura o nota de venta coincida físicamente:	X		la cajera verifica la mercancía con la nota de venta antes de cobrar, y entrega los productos al cliente
8	Se ajustan los registros de inventarios con base a los resultados de inventarios físicos, cada cuándo: a) se investigan las diferencias, quién lo hace: b) quién aprueba los ajustes:		X X X	
9	Se preparan informes adecuados para mantener a la Administración informada respecto a: - niveles de inventarios - mercancía devuelta a proveedores y por los clientes	X		
10	a. cada cuándo se realiza un inventario físico: b) cuándo fue la última vez que se realizó:			anualmente, pero el año pasado no se realizó

aplicó. vree

fecha: nov. 1995

aplicado a: administrador único de la empresa

## B) Cédulas Descriptivas

Las cédulas descriptivas son documentos que narran detalladamente los procedimientos y el personal que implican las actividades de la empresa; para su comprensión es necesario aclarar algunos aspectos de los que se hace uso:

\* Se entiende a la empleada de mostrador y vendedora como una misma figura, cada empleada tiene a su cargo una área o departamento físico de la empresa en la que se hace responsable de la limpieza, orden, acomodo , etiquetado y seguridad de la mercancía que se exhibe ahí.

\* La empresa, matriz y sucursal, cuentan con máquinas registradoras de comprobación fiscal.

\* La empresa enajena los productos clasificándolos por departamento:

a) departamento de Regalos, en donde están incluidos muñecos de todo tipo, artículos para el hogar, artículos de piel, de ornato, tarjetas de felicitación, etc.

b) departamento de Perfumería, este departamento abarca todas las líneas de perfumería, fina y popular, artículos de aseo y cuidado personal.

c) departamento de Salones de Belleza, este departamento incluye todas las líneas profesionales de productos para salones de belleza y estéticas, herramientas y muebles para los mismos fines.

Cabe mencionar que la sucursal maneja sólo dos departamentos puesto que sólo vende productos, herramientas y muebles para salón de

belleza; por lo tanto sus ventas se clasifican en el departamento de productos o en el departamento de herramientas y muebles.

\* Se entenderá como acreedores, para efectos de las presentes cédulas, a las compañías que presten servicios de diversa índole a la empresa tales como la Cámara de Comercio, o servicios de albañilería, eléctricos, etc. y a aquellas a las que se les adquieran bienes que no formen parte del giro comercial de la empresa, es decir que sólo participen en materia operativa: papelería, envoltura, material eléctrico, etc.

\* Es necesario que estos papeles de trabajo den evidencia de deficiencias e irregularidades, en este caso en particular, estas observaciones se hacen notar subrayándolas y dando referencia a la cédula donde se especifica la razón de su distinción.

En lo relativo a referencias (- Referencia:) es indispensable mencionar que las cédulas están relacionadas con otras, esto obedece a que por cada actividad se realizaron diversos métodos para obtener información, lo que da lugar a que por una misma actividad existan diferentes papeles de trabajo, por ejemplo, para ventas se realizó una cédula descriptiva, un diagrama de flujo y se aplicó un cuestionario.

\* Las entrevistas que sirvieron de fuente para las cédulas descriptivas fueron aplicadas a las personas que realizan las actividades directamente.

Enseguida presento las cédulas descriptivas obtenidas:

CÉDULA DESCRIPTIVA TÉCNICA: OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA  
COMPRAS

---

Las compras de mercancía se realizan de las siguientes formas:

1. PEDIDOS A PROVEEDORES MEDIANTE AGENTES VIAJEROS. La empleada encargada del área toma la existencia de los productos en cuestión, la cual es verificada por uno de los miembros de la familia, en algunos productos, específicamente del departamento de belleza no se levantan existencias (ref. CSCI/1), en ambos casos el pedido es levantado por uno de los miembros de la familia auxiliado por la empleada encargada del área, después se le pasa la hoja de pedido al dueño para su autorización en lo relativo a la cantidad y calidad, firma el pedido y se archiva una copia de este.

2. PEDIDOS VÍA FAX. Para estos efectos se levantan existencias en ambos establecimientos (matriz y sucursal) se determinan faltantes y su miembro de la familia elabora una lista donde se especifica la cantidad y calidad de los artículos solicitados, el dueño la autoriza y solo él puede llamar a la compañía proveedora para notificar el pedido, confirma condiciones y plazo, hecho esto envía el original de la lista por fax y lo archiva temporalmente.

3. MEDIANTE VISITAS DIRECTAS A LAS COMPAÑÍAS PROVEEDORAS. Estas las realizan los dueños, las compras se basan en listas de faltantes previamente elaboradas, generalmente este tipo de compras se realiza para adquirir artículos para regalo de temporada por lo que es común que estas compras no las basen en ninguna requisición, también se

verifican precios y condiciones, aunque en la mayoría de estos casos los pagos se hacen al contado y la mercancía es traída directamente por los dueños.

4. MEDIANTE VISITAS A EXPOSICIONES. En estas exposiciones de compañías proveedoras son muy utilizadas para realizar compras pues los precios son más bajos y en un sólo lugar se encuentran diversos proveedores, evitando desplazamientos, este tipo de compras se lleva a cabo para adquirir artículos de regalos para las temporadas fuertes (navidad, día de los novios, etc.). Normalmente las compras que se realizan de esta forma deben pagarse al contado o por anticipado, los compradores sólo llevan una idea de lo que se va a adquirir, el procedimiento es como sigue: los compradores llegan a un stand, ven la mercancía (calidad, precios, etc.) así como el empaque (presentación y piezas mínimas), levantan pedido, lo aprueban, el proveedor elabora la factura y recibe el pago o los compradores se quedan con una copia del pedido, en un tiempo acordado envían el pago para que les sea remitida la mercancía.

Se menciona también que al levantar y autorizar un pedido se verifica también el costo de los productos y su posible precio de venta para considerar su compra.



---

CÉDULA DESCRIPTIVA TÉCNICA: OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA  
RECEPCIÓN, ETIQUETADO Y ACOMODO DE MERCANCÍAS

---

\* LÍNEA DE PERFUMERÍA FINA

Los proveedores de esta mercancía tienen su propio sistema de distribución, su personal llega al establecimiento con las cajas de mercancía cerradas y dos juegos de copias de la factura. Las cajas son abiertas por los repartidores en presencia de uno de los miembros de la familia que va a ser el que reciba la mercancía, quien va a estar verificando la mercancía en cuanto a calidad, cantidad, condiciones físicas, etc. comparándola contra uno de los juegos de facturas, si la totalidad de la mercancía concuerda con lo especificado en la factura el miembro de la familia pone la fecha y firma de recibido de conformidad en cada una de las hojas del juego de copias de la factura que se lleva el repartidor. En caso de que existiera algún faltante se anota este en la hoja de la factura que corresponda, se firma y se fecha de recibido simultáneamente el hecho se hace del conocimiento del dueño quien inmediatamente o lo más pronto posible telefona a la compañía proveedora para notificar lo ocurrido. Se le pasa al dueño el juego de copias de la factura para su revisión matemática y archivo temporal atendiendo a las condiciones de pago.

Posteriormente el miembro de la familia supervisa a la empleada del mostrador encargada de cada área en el acomodo de la mercancía. Los precios de estos artículos se manejan en base a listas de precios proporcionadas directamente de los proveedores; no se manejan

etiquetas debido a que esta mercancía varía su precio constantemente y el etiquetado maltrata el empaque.

\* OTROS PRODUCTOS O ARTÍCULOS

En estos casos los proveedores envían la mercancía por servicios de paquetería en compañías de transporte cuyo personal entrega en el establecimiento de la empresa las cajas cerradas de mercancía, la cajera paga el flete si es el caso verificando que el comprobante este a nombre de la empresa y que coincidan los demás datos, lo conserva para amparar el gasto. La mercancía puede también ser traída por los dueños. En ambos casos las cajas son abiertas por las empleadas y por miembros de la familia, estos últimos verifican contra la copia de la factura o pedido que la mercancía coincida en cuanto a cantidad y calidad, si existe algún faltante se especifica en la copia de la factura tal hecho, se firma y se fecha de recibido. La factura es entregada al dueño quien calcula los precios de venta, algunas veces delega esta acción a otro miembro de la familia sin preocuparse de la adecuada realización (ref. CSCI/1), el precio de venta se anota en seguida de su costo, la copia de la factura se le devuelve a la empleada encargada del área junto con etiquetas autoadheribles para que los artículos sean marcados. La mercancía se divide en dos partes, una parte se envía, con una empleada a la sucursal(ref. CSCI/1).

## CÉDULA DESCRIPTIVA TÉCNICA: OBSERVACIÓN Y ENTREVISTA

## PAGOS A PROVEEDORES Y ACREEDORES

Los pagos a proveedores y acreedores se hacen atendiendo a su liquidad en lo relativo a condiciones de plazo de pago.

El dueño, o el miembro de la familia que participa como auxiliar contable y administrativo, después de recibida, etiquetada y acomodada la mercancía (ref. CDR-1), recibe la copia de la factura para su futuro pago, este documento se archiva temporalmente atendiendo al mes en que se vence su plazo de pago.

En el caso de acreedores por gastos diversos: papelería, capacitación, etc.; se recibe la factura para su revisión a cambio de contrarrecibo, no se elabora copia del contrarrecibo para la presa(ref. CSCI/1), la factura se archiva temporalmente atendiendo a la fecha en que vence su plazo de pago.

Al principio de cada mes el dueño y su auxiliar revisan todas las facturas cuyo pago se vence en ese mes en lo relativo al cálculo aritmético; si hay descuentos se aplican, se obtiene el monto total a pagar y se elabora el cheque con copia fotostática en póliza de cheques se protege con el sello de "para abono en cuenta del beneficiario", absolutamente todos los pagos a proveedores se hacen en cheque protegido y los pagos a acreedores superiores a los 100.00, se archiva el cheque, la póliza y la factura que ampara el monto en los egresos del mes que corresponda.

Cuando se entrega el cheque el proveedor o cobrador debe firmar recibido en la póliza del mismo y entregar la factura original

objeto del cobro, la cual se archiva junto con la póliza del cheque en los egresos del mes en que ocurre la liquidación.

La labor de ventas inicia a la hora en que el establecimiento se abre al público, cuando el cliente llega es abordado por una de las empleadas de mostrador quien se informa de el producto que el cliente busca y lo conduce a el área física en donde se encuentra, lo muestra, le informa de sus características y le da el precio. Si el cliente desea adquirir el producto la vendedora elabora la nota de venta correspondiente, las notas están prenumeradas, en dicho documento pone su nombre y especifica el departamento a que pertenece el producto o artículo objeto de la venta, la cantidad de este, sus características (tamaño, contenido, marca, etc.), su precio unitario, el porcentaje de descuento, en su caso, y el importe total. Se le entrega la nota al cliente quien se debe dirigir a el área de caja para liquidar su importe, simultáneamente la vendedora entrega el producto o artículo, en su empaque, a la cajera quien verifica la cantidad y calidad de el producto o artículo estipulado en la nota de venta, ocasionalmente verifica el precio (ref. CSCI/1), en caso de que existiera alguna irregularidad entre lo especificado en la nota de venta y el producto la cajera llama inmediatamente a la vendedora con el fin de aclarar la situación, se considera la intervención del dueño en caso de ser necesario.

Cuando el cliente va a pagar con tarjeta de crédito la cajera debe elaborar el pagaré correspondiente obteniendo, telefónicamente, la autorización del pago por la cantidad que corresponda en la

central que para esos fines tienen las diferentes instituciones bancarias, debiendo anotar el número de autorización en el pagaré, posteriormente entrega el pagaré al cliente para que en su presencia lo firme, verificando que la rúbrica corresponda a la de la tarjeta, entonces se la devuelve al cliente.

Una vez realizado lo anterior la cajera marca la venta en la máquina registradora especificando el número de piezas o unidades, su precio unitario, el departamento a que pertenece, en su caso el descuento aplicado y totaliza, si el pago se hace mediante cheque o tarjeta de crédito debe totalizarse especificando la institución bancaria a que pertenece la cuenta; entonces recibe el efectivo o cheque y entrega el ticket al cliente.

Si el cliente requiere factura de compra la cajera la elabora con base en la nota de venta elaborada por la vendedora y cumpliendo con los requisitos legales correspondientes, marca el importe en la caja registradora, entrega la factura original al cliente, la copia de la factura se adjunta con el ticket expedido por la máquina registradora y con la nota de venta elaborada por la vendedora y se anexa todo a las notas de venta del día.

Una vez hecho el cobro la cajera se informa de los deseos del cliente en cuanto a la envoltura del bien adquirido; si el cliente lo quiere sin envolver se le entrega en una bolsa de plástico, si lo quiere envuelto para regalo la cajera lo remite a una de las empleadas de mostrador para su envoltura y devolución a la caja, donde se le entrega al cliente verificando su pago efectivo.

Cabe mencionar que actualmente la cajera es un miembro de la familia.

Las ventas a crédito se realizan mediante vales con las características de las notas de venta, pero no están prenumerados (ref. CSCI/1), los cuales son autorizados por los dueños y firmados por los clientes.

Las ventas mediante sistema de apartado se realizan igual que las ventas de contado excepto por la elaboración de la nota de venta, pues en esta se debe especificar que es un abono de un apartado y su importe, se marca en la máquina registradora, por lo que el abono entra como venta al contado (ref. CSCI/1), aparte se elabora un control de apartado, original y copia, no prenumerado (ref. CSCI/1), en donde se anota la fecha, la cantidad y características del producto, su precio, el importe del abono y el saldo, el nombre y teléfono del cliente y el nombre de la vendedora. El original es para el cliente y la copia se adjunta a el producto apartado el cual es separado y guardado en un anaquel dentro del área de caja para evitar su venta.

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

El establecimiento se cierra a las 20:30 horas, el y es hasta ese momento cuando el dueño o uno de los miembros de la familia realiza el corte de caja.

Primero se procesa el corte de caja en la máquina registradora obteniendo la tira de ventas, se cuenta el efectivo y documentos mediante una tabulación, se compara contra la tira de ventas expedida por la caja registradora, en caso de diferencias se investigan directamente con la cajera. Se deja la caja registradora en modo de registrar y un fondo fijo de caja. Se recogen las notas de venta y las facturas del día, se elabora una factura de venta diaria a la que se le anexa la tira de la máquina, y se archiva en los ingresos junto con la ficha de depósito de la venta.

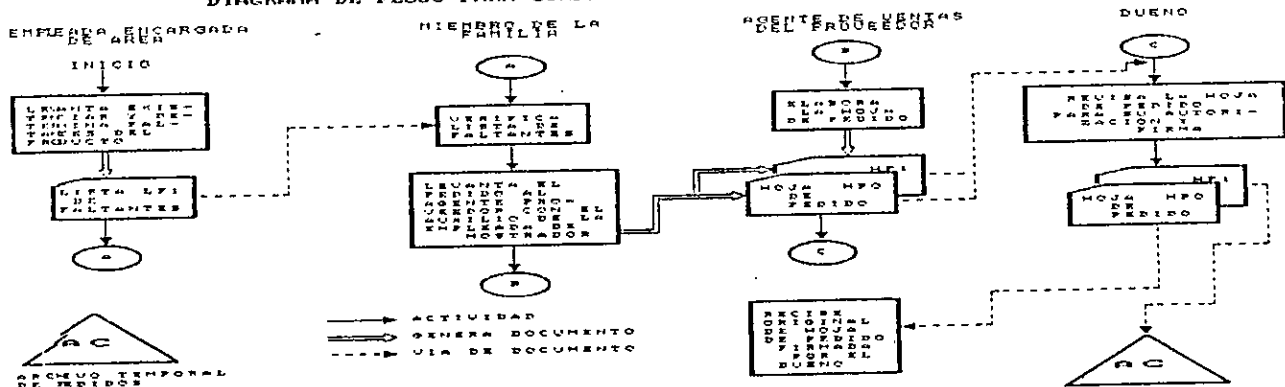
A continuación presento los diagramas de flujo elaborados con base en la observación y entrevista al personal directamente operativo.

En los diagramas de flujo se detallan los objetos de los tres tipos de líneas utilizadas para unir actividades y documentos, además se detallan también el tipo de archivo que se utiliza para cada actividad en específico.

### C) Diagramas de flujo



REGALOS URUJAPAN S.A. DE C.V.  
 DIAGRAMA DE FLUJO PARA COMPRAS (MEDIANTE PEDIDO A AGENTE VIAJERO)



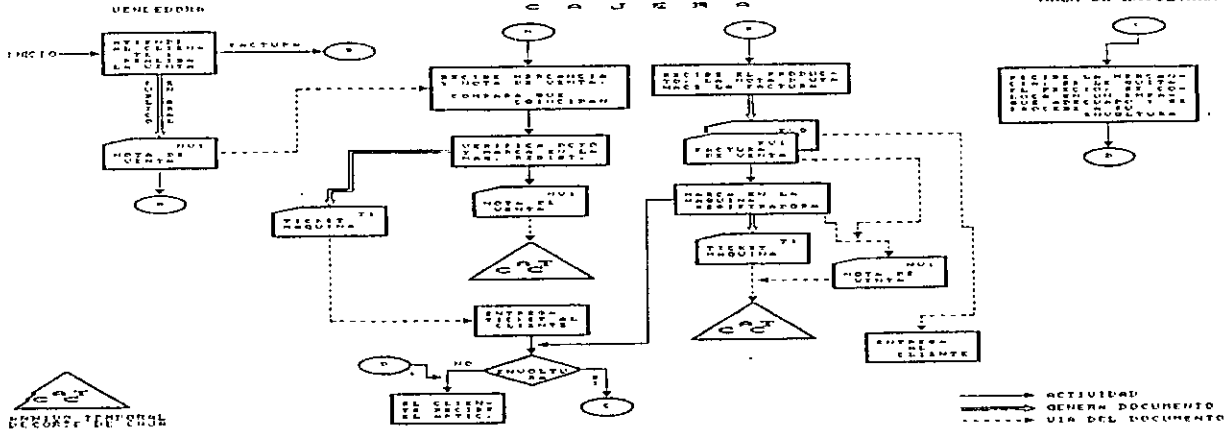




RECIBOS UNIPERAN. S.A. DE C.U.  
 DIAGRAMA DE FLUJO PARA VENTAS AL CONTADO

C A J E R A

AREA DE ENVOLTURA



RECIBOS UNIPERAN

## CAPITULO V

### REESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

#### V.1. Resultados del Estudio y Evaluación del Control Interno

Los resultados de mi investigación acerca del grado de confiabilidad que merece el control interno implantado están expresos en papeles de trabajo conocidos como cédulas de resultados, en las que además de indicar la situación vulnerable se da una explicación del riesgo de control que implica y una sugerencia que permita reducirlo.

##### D) Cédulas de Resultados

La cédula de resultados es, como ya se había mencionado, la cédula de observaciones y sugerencias al control interno detectadas a través del estudio y evaluación al control interno llevado a cabo y evidenciado por los papeles de trabajo expuestos anteriormente.

---

REGALOS URUAPAN, S.A. DE C.V.

CSCI

CÉDULA DE CONTROL DE OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS AL

CONTROL INTERNO

---

Referencia: CI-1 (1/5) P. 1 Y 2.

OBSERVACIÓN. El organigrama existente no está actualizado, las personas presentadas en él ya no laboran en la empresa, y no muestra las funciones que se realizan actualmente.

EFECTO. El personal de la empresa (empleados y familiares) no tienen bien clara su función y puesto, además de su autoridad y

responsabilidades, puesto que no está expreso en ningún lado o documento, hecho que lleva a la desorganización y desvío de objetivos.

SUGERENCIA. Elaborar organigramas actualizados y darlos a conocer en forma general.

referencia: CI-1 (1/5) p.3.

OBSERVACIÓN. El manual de organización y procedimientos no está actualizado, contempla funciones ya obsoletas, mientras que los objetivos, métodos y procedimientos vigentes no se contemplan.

EFEECTO. Que el personal tenga una visión errónea de los procedimientos que tienen que utilizar y que no haya estándares de métodos para realizar las actividades, lo que implica capacitación completa por cada nuevo empleado y el uso de diversos criterios.

SUGERENCIA. Que se actualice el manual de organización y procedimientos.

referencia. CI-1 (2/5) P.15-a.

OBSERVACIÓN. La gerencia de la empresa no utiliza un sistema de presupuestos para controlar los ingresos y los gastos.

EFEECTO. Que no se pueda tener una estimación de las finanzas de la empresa en un momento dado y a futuro, y por lo tanto no poder prever contrariedades, ni oportunidades.

SUGERENCIA. Implantar un sistema de presupuestos (flujos de efectivo estimados).

referencia. CI-1 (3/5) p.26.

OBSERVACIÓN. Las ventas a crédito por menos de \$500.00 no se registran como tales en la contabilidad, las remesas de los clientes entran como ingresos al contado.

EFFECTO. Que el saldo de la cuenta de clientes no es representativo.

SUGERENCIA. Implantar un procedimiento para las ventas a crédito y su registro como tales mediante un auxiliar sencillo que pueda ser llevado por el dueño o su auxiliar.

referencia. CI-1 (4/5) p.43.

OBSERVACIÓN. No se toman inventarios físicos periódicos.

EFFECTO. El saldo contable de inventarios puede no ser representativo y hay un riesgo más alto de robo faltando así al objetivo de información veraz y salvaguarda de activos.

SUGERENCIA. Implantar el levantamiento de inventarios físicos periódicos.

referencia. CI-4 (1/1) p.2.

OBSERVACIÓN. No existen auxiliares contables de los inventarios para todos los productos.

EFFECTO. el mismo que la observación anterior, además de provocar compras excesivas, inventarios obsoletos y vulnerabilidad en la salvaguarda.

SUGERENCIA. Implantar el uso de auxiliares, aunque sean manuales, para el control de inventarios de todos los productos.

referencia. CDC-1 r.5.

OBSERVACIÓN. Al levantar pedidos frecuentemente no se realizan tomas de existencias (expresas).

EFEECTO. Se pueden provocar inventarios excesivos u obsoletos por lo tanto mermas, etc. lo que provocan pérdidas para la empresa.

SUGERENCIA. Mantener relaciones de existencias por tipo de producto o línea, para facilitar la toma de existencias en un momento dado, para formular un pedido.

referencia. CDR-1 r.26.

OBSERVACIÓN. El cálculo de los precios de venta a veces lo realiza alguna de las hijas del dueño, y el dueño no verifica la corrección de el cálculo.

EFEECTO. Puede ser que el cálculo esté incorrecto y que por lo tanto el factor de utilidad no incluya erogaciones adicionales que pudieren implicar mermas en las ganancias de la empresa, o que se incurra en precios no competitivos.

SUGERENCIA. Que el cálculo de los precios de venta esté autorizado siempre por el dueño o el auxiliar contable.

referencia. CDR-1 r.28.

OBSERVACIÓN. El etiquetado de mercancía a veces lo realiza una empleada.

EFEECTO. La mercancía puede ser marcada equivocadamente o se pueden alterar los precios, pues no existe supervisión sobre esta actividad.

SUGERENCIA. Supervisar el etiquetado de mercancía siempre haciendo pruebas de corrección por muestreo.

referencia. CDR-1 r.31.



OBSERVACIÓN. La mercancía se envía a la sucursal con una empleada, no existiendo relación o registro de ello y de su recepción completa.

EFFECTO. Pudiere haber pérdidas o robo de mercancía por parte de la empleada que lleva el envío, o presentarse alianzas para desviar mercancía.

SUGERENCIA. Elaborar un formato e implantar su uso para controlar el manejo de la mercancía, la cual debe tener como requisito la autorización expresa del dueño y la firma de recibido por parte de la empleada que acarrea como de la que recibe la mercancía.

referencia. CDF-1 r.16. -

OBSERVACIÓN. No se elabora copia de contrarrecibo para la empresa, entregado a proveedores o acreedores a cambio de la factura original.

EFFECTO. La factura puede perderse, desconocerse el contrarrecibo o ignorar condiciones de su entrega.

SUGERENCIA. Elaborar copia de contrarrecibo para la empresa y anexarlo a la factura sujeta a revisión.

referencia. CDV-1 r.13.

OBSERVACIÓN. La cajera no verifica el precio de los productos cuando no están etiquetados.

EFFECTO. Las empleadas pueden vender a precios erróneos, por equivocación, ignorancia o dolo, lo cual da origen a mermas en las utilidades.

SUGERENCIA. Etiquetar todos los productos siempre que sea posible, actualizar los precios, implantar la política de que la cajera es la única persona autorizada para retirar la etiqueta del precio a cualquier producto, y que ella tenga una lista de precios en su área de todos los productos no etiquetados.

*referencia. CDV-1 r.33*

OBSERVACIÓN. Las notas donde se anotan las ventas a crédito no están prenumeradas, y son completamente en blanco, su custodia permite la posibilidad de pérdida o robo.

EFECTO. Se pueden elaborar notas de crédito ficticias para sacar mercancía del establecimiento pues son fáciles de falsificar, en cuanto a su custodia las cuentas corren el riesgo de convertirse en cuentas incobrables.

SUGERENCIA. Establecer un formato para las notas de crédito tipo pagaré o un procedimiento basado en pagarés, y elevar su nivel de custodia.

*referencia. CDV-1 r.37.*

OBSERVACIÓN. El abono a las cuentas de clientes se registra como ventas al contado.

EFECTO. No hay parámetro para reconocer si realmente se está recuperando lo vendido a crédito, en la contabilidad la cuenta de clientes no es representativa.

SUGERENCIA. Separar los ingresos por ventas a crédito de los de contado, mínimo mediante auxiliares manuales operados por la persona que recoge el dinero o por el dueño o su auxiliar.

*referencia. CDV-1 r.38.*

OBSERVACIÓN. Las notas donde se anotan los apartados no están prenumeradas ni implican un formato determinado.

EFEECTO. Dan la impresión de poca formalidad a los clientes y no se conoce exactamente el importe total de los artículos vendidos por este medio ni el valor actual de los productos apartados en un momento dado.

SUGERENCIA. Implantar un sistema de control de los apartados mediante formatos prenumerados y auxiliar de pagos y montos, que se relacione con la nota de venta en la que se consignan los abonos.

## V.2. Reestructura del Sistema de Control Interno

La revisión realizada al sistema de control interno de Regalos Yruapan, S.A. de C.V. arroja como resultados que el sistema existente cubre en gran parte con las expectativas de control requeridas por la empresa, esto gracias a que la mayoría de las actividades operativas se realizan con la participación directa, ya sea operativa o de supervisión, de los dueños, miembros de la familia, lo que da poco margen de acción doloso o incorrecto al personal ajeno a la familia.

Sin embargo se encontró una gran deficiencia en lo relativo al control de inventarios, pues de aproximadamente cinco años a la fecha no se ha realizado un solo inventario físico de toda la mercancía de la empresa, aunque se han hecho esfuerzos por mantener un control en las líneas más vulnerables no se ha logrado mantener al día; el último intento por hacerlo se realizó hace un año mediante la implantación de un sistema electrónico de información por medio de un

software llamado SIPEC (sistema integral para empresas comercializadoras) el cual, además de proporcionar auxiliares contables de inventarios, facilita también el manejo de otros auxiliares como son de: pedidos a proveedores, compras, cuentas por pagar, pedidos de clientes, ventas y cuentas por cobrar; el proyecto era demasiado ambicioso y se contaba con toda la infraestructura tecnológica para llevarlo al cabo, lo que no se consideró fue la capacidad del personal que se requiere para el complejo manejo del programa, en cuanto a términos y operación, pues el personal que lo alimentaba no contaba con los conocimientos técnicos suficientes en cuanto a cimientos contables y de informática necesarios, y pagar una persona que se especialice sólo en el manejo del programa resultó muy caro considerando la naturaleza y características de la microempresa. Dicho proyecto se abandonó.

Ahora platicando con los dueños se comentó el próximo levantamiento físico de inventarios, su mantenimiento se hará mediante una hoja de cálculo de simple manejo y con un sistema que permita registrar los movimientos de la mercancía al recibirla o venderla, con el fin de poder contar con saldos representativos y oportunos, así como de cumplir con los objetivos del control interno: salvaguarda física y obtención de información veraz y oportuna.

Podemos contar como resultados también la aceptación de las sugerencias por algunas deficiencias en el control por parte de la administración, prueba de esto es que se planea la actualización del manual de organización y procedimientos con un nuevo enfoque: la satisfacción del cliente, de los empleados y de la empresa, pues se

considera que se deben de mediar intereses para que la empresa eleve su productividad.

La creación e implantación del uso de formatos para el registro y autorización de todas las actividades de la empresa como son: compras al contado, ventas con sistema de apartado, transferencias de mercancía de la matriz a la sucursal, autorización de precios, etc.

La implantación y uso de sistemas presupuestales a corto plazo es otra alternativa de acción para la empresa.

### V.3. Diseño Final y sus Consideraciones

Este capítulo comprende las técnicas de control interno propuestas para su implantación y sugiere modificaciones a los controles existentes.

#### V.3.1. ORGANIZACIÓN.

Los aspectos organizacionales de la empresa deben estar plasmados en un Manual de Organización y Procedimientos, dicho documento implica los siguientes requerimientos de control:

- \* dar a conocer los objetivos constitucionales de la empresa.
- \* exponer la estructura organizacional de tal forma que permita conocer las líneas de autoridad y responsabilidad para todos los puestos. Al final de este capítulo presento la estructura organizacional propuesta.

\* mostrar las políticas genéricas y específicas establecidas por la administración.

\* detallar el perfil, las responsabilidades y las funciones genéricas y específicas de cada puesto.

\* compendiar todos los formatos de uso operativo en la empresa, como son: nota de venta, factura de venta, contrarrecibos, vales de caja, etc.

\* ser revisado por lo menos una vez al año.

\* ser conocido por todo el personal de la empresa.

#### V.3.2. PERSONAL.

En lo relativo a este aspecto los directivos de la empresa y su personal, tanto de la matriz como de la sucursal, se apegará a lo establecido en el Reglamento Interior de Trabajo, el cual, como ya se había mencionado, fue redactado el 22 de enero de 1988 y autorizado el 15 de febrero de ese mismo año por la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de conformidad con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo. Dicho Reglamento previene que todos los trabajadores que ingresen o ya se encuentren laborando en la empresa tendrán que sujetarse a éste y en su defecto, no podrá alegarse ignorancia, desconocimiento o prácticas en contrario de las disposiciones en él contenidas.

### V.3.3. OPERACIONES.

Estos controles están enfocados a proporcionar una guía operativa para la realización de las actividades de la empresa. En forma general el dueño es la única persona facultada para tomar decisiones acerca de modificaciones en los sistemas de ventas, pedidos, compras y operación (horarios, etc.), teniendo la responsabilidad de comunicarlo expresamente al personal afectado.

\* El aseo general del establecimiento será realizado por todo el personal que labora en la empresa, y cada una de las empleadas se encargará de mantener limpia y ordenada su área designada de ventas.

#### - COMPRAS

\* Realizar los pedidos o, en su caso, las compras con base en los auxiliares de inventarios.

#### - VENTAS

\* La cajera debe verificar que el precio anotado en la nota de venta coincidan con el que tienen etiquetado los productos, o en su defecto, con los establecidos en las listas de precios proporcionadas por los proveedores. Por lo tanto, la cajera es la única persona autorizada para desprender la etiqueta del precio a un producto, siempre y cuando este haya sido verificado.

#### V.3.4. CONTABILIDAD E INFORMACIÓN.

Estas medidas están enfocadas a mejorar la calidad de información que llega a contabilidad con el fin de que la información financiera resultante sea lo más veraz y oportuna posible.

\* Debe existir un sistema presupuestal basado en flujos de efectivo proyectados a corto plazo, diseñados de tal forma que permitan la prevención de contrariedades y el aprovechamiento de oportunidades.

\* Al recibir una factura o nota a revisión para su pago posterior se debe elaborar un contrarrecibo con copia, el original para el proveedor y la copia anexarla junto con la factura en el archivo de facturas pendientes de pago.

\* Manejar las cuentas de clientes mediante auxiliares registrando como remesas identificadas los ingresos por estos conceptos. La resguarda de estos auxiliares estará bajo la responsabilidad de la cajera, en una carpeta, y previamente foliados, por lo que si se comete un error el auxiliar debe ser cancelado y archivado; cuando el cliente liquide su cuenta se anotará en forma expresa este hecho y el formato seguirá archivado.

El instructivo para utilizar el formato es el siguiente:

- 1 Número de folio que corresponda, deben estar prenumeradas y controladas por persona distinta a quien elabore y autorice.
- 2,3,4,5 Y 6 Datos del cliente, con letra de molde y a tinta.
- 7 Y 8 Ciudad y Estado en que radica el cliente.



Número de R.F.C. en caso de que el cliente solicite factura por su compra.

<sup>0</sup> Fecha en que se realiza la venta, debe coincidir con la de llenado de formato.

<sup>1</sup> Plazo de pago, el que se haya autorizado para cada cliente en particular.

<sup>2,13,14 y 15</sup> Número de artículos, descripción. precio unitario e importe por artículo.

<sup>6,17 y 18</sup> Suma del importe total, porcentaje e importe del descuento autorizado, en su caso, e importe neto.

<sup>9</sup> Nombre de quien elabora el formato.

<sup>0,21,22 Y 23</sup> Fecha en que el cliente realiza una abono a su cuenta, número de la nota de venta y del ticket expedido por la máquina registradora que amparen el ingreso, importe del ingreso y saldo de la cuenta.

<sup>4 y 25</sup> Fecha de autorización, nombre y firma de quien lo hace.

El formato propuesto para este auxiliar es:



\* El manejo del apartado de mercancía se hará mediante formas prenumeradas, con original (cliente) y copia (empresa), registrando como remesas identificadas los ingresos por estos conceptos. La resguarda de estas formas estará bajo la responsabilidad de la cajera, en una carpeta, y previamente foliados, por lo que si se comete un error la forma deberá ser cancelada y seguir archivada; cuando el cliente liquide su cuenta se anotará en forma expresa este hecho y el formato seguirá archivado. La mercancía vendida mediante este sistema será almacenada en el área de la caja en una bolsa de plástico sellada y con un talón numerado que la relacione con el folio de la forma de apartado. El instructivo para utilizar el formato es el siguiente:

Número de folio que corresponda, deben estar prenumeradas y controladas por persona distinta a quien elabore y autorice.

3,4,5 Y 6 Datos del cliente, con letra de molde y a tinta.

Y 8 Ciudad y Estado en que radica el cliente.

Número de R.F.C. en caso de que el cliente solicite factura por su compra.

7) Fecha en que se realiza el apartado de la mercancía, debe coincidir con la de llenado de formato.

4 Plazo de pago, el que se haya autorizado para cada cliente en particular, generalmente son 30 días.

2,13,14 Y 15 Número de artículos, descripción. precio unitario e importe por artículo.

5,17 Y 18 Suma del importe total, porcentaje e importe del descuento autorizado, en su caso, e importe neto.

19 Nombre de quien elabora el formato.

20,21,22 Y 23 Fecha en que el cliente realiza una abono a su cuenta de apartado, número de la nota de venta y del ticket expedido por la máquina registradora que amparen el ingreso, importe del ingreso y saldo de la cuenta.

24 Y 25 Fecha de autorización, nombre y firma de quien lo hace.

El formato propuesto para este auxiliar es:

# REGALOS URUAPAN, S.A. DE C.V.

## NOTAS DE APARTADO

FOLIO \_\_\_\_ 1

NOMBRE DEL CLIENTE \_\_\_\_\_ 2

DIRECCION: \_\_\_\_\_ 3

COL. \_\_\_\_\_ 4 C.P.: \_\_\_\_\_ 5 TEL. \_\_\_\_\_ 6

CIUDAD: \_\_\_\_\_ 7 ESTADO \_\_\_\_\_ 8

R.F.C. \_\_\_\_\_ 9 FECHA \_\_\_\_\_ 10 PLAZO DE PAGO \_\_\_\_\_ 11

REGALOS URUAPAN, S.A. DE C.V.			
12	13	14	15
SUBTOTAL			16
DESCUO			17
TOTAL			18

ELABORÓ: \_\_\_\_\_ 19

REGALOS URUAPAN, S.A. DE C.V.			
FECHA	NOTA DE VENTA Y TICKET	ABONO	SALDO
20	21	22	23

FECHA \_\_\_\_\_ 24

AUTORIZO \_\_\_\_\_ 25

### V.3.5. SALVAGUARDA FÍSICA.

Estas medidas están orientadas a proteger los activos de la empresa.

\* El acceso a las instalaciones de la empresa, tanto a la matriz como a la sucursal, está perfectamente restringido mediante cerraduras múltiples, existiendo sólo dos juegos de llaves cuya custodia recae en el dueño y en miembros de su familia cuando él no se encuentra.

\* La toma física de inventarios se hará de forma anual y por áreas de venta, manteniendo el inventario durante el año mediante auxiliares por líneas de productos.

\* El cálculo del coeficiente de utilidad lo realizará el dueño o, en su defecto supervisará su cálculo, verificando su correcta aplicación en el etiquetado de la mercancía mediante muestreo.

\* Manejo de un formato para el traspaso de mercancía de la matriz a la sucursal y viceversa, el cual deberá contener la fecha de la entrega y de la autorización, la descripción completa de la mercancía, su cantidad, la autorización y la firma de quien entrega y de quien recibe. Debe estar bajo resguardo de el dueño o su auxiliar, previamente foliados. A continuación presento el instructivo de llenado del formato:

<sup>1</sup> Fecha en que se hace la transferencia de mercancía.

<sup>2</sup> Número de folio que corresponda, deben estar prenumeradas y controladas por persona distinta a quien entregue y reciba la mercancía.

Y 4 Número de artículos transferidos y descripción.

Y 6 Nombre y firma de quien autoriza la transferencia, fecha de cuando lo hace.

Y 8 Nombre y firma de conformidad de quien entrega y de quien recibe la mercancía transferida.

El formato propuesto es el siguiente:

REGALOS URUAPAN, S.A. DE C.V.

TRASPASO DE MERCANCIA

FECHA ENTREGA \_\_\_\_\_ 1

FOLIO \_\_\_\_\_ 2

CANTIDAD	DESCRIPCION
3	4

AUTORIZO \_\_\_\_\_ 5

FECHA \_\_\_\_\_ 6

ENTREGA \_\_\_\_\_ 7

RECIBE \_\_\_\_\_ 8

\* La cajera es la única persona autorizada para recibir correspondencia y turnarla al dueño o auxiliar de éste, cuando el primero no se encuentre. Siendo sólo éstos últimos quienes podrán recibirla.

\* La cajera es la única persona autorizada para recibir llamadas y turnarlas a quien corresponda, y en su caso, tomar los recados y pasarlos oportunamente a su destinatario.

#### V.3.6. DE LA SUCURSAL.

\* El establecimiento físico de la sucursal no puede ser abierto al público a menos que la tienda matriz haya sido abierta, salvo decisión del dueño en lo contrario). Cuando la sucursal haya sido abierta es necesario que una de las empleadas designada por el dueño acuda a la sucursal por el juego de llaves y lo entregue directamente al dueño para su custodia.

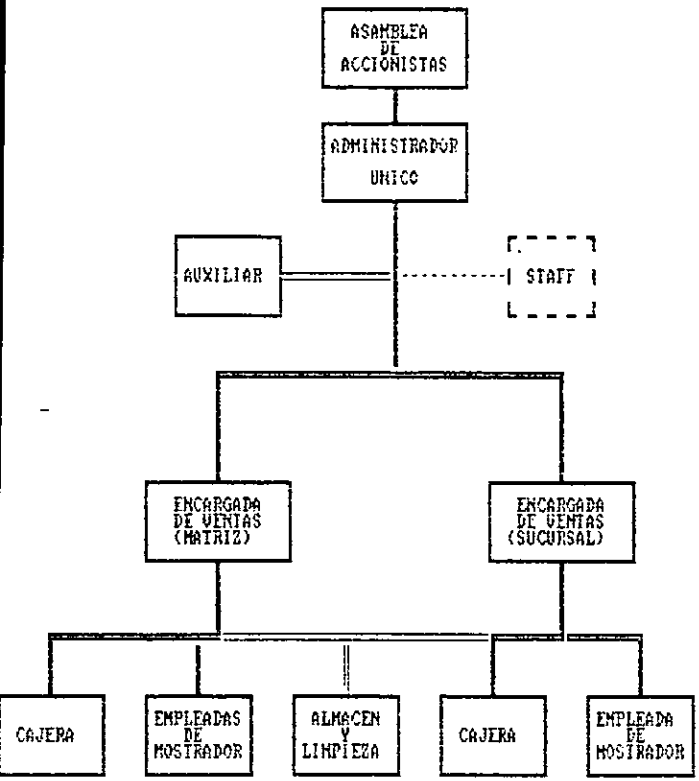
\* En caso de que el dueño decida no abrir el establecimiento de la sucursal el personal laborará en el establecimiento de la matriz en el área de ventas en que se les asigne.

Cabe mencionar que para que se logre el óptimo funcionamiento de las prácticas propuestas es necesaria la supervisión y mantenimiento constante por parte de los directivos de la empresa, con el fin de evitar los riesgos



# REGALOS URUAPAN, S.A. DE C.U.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



— LINEA DE AUTORIDAD  
 - - - - STAFF (DESPACHO CONTABLE)  
 = = = = SERVICIO

FORMULO 2234  
 FECHA 100695  
 REVISO FRE  
 FECHA 100695

## CONCLUSIÓN

Se demuestra en el transcurso de esta investigación que las microempresas son parte importante en la economía de la región y que como cualquier entidad requieren de un sistema de control que regule sus operaciones con el fin de obtener información financiera veraz, oportuna y confiable, proteger y salvaguardar los activos, promover y fomentar la eficiencia operacional, y fomentar la adhesión a las políticas administrativas.

Además se confirma que el supuesto que dice que la implantación y el funcionamiento de un sistema de control interno adecuado garantiza el cumplimiento del objetivo genérico de la microempresa objeto de estudio es cierto pues con la ausencia de ese conjunto de controles las áreas vulnerables acentúan sus riesgos, para demostrar lo anterior investigue los procedimientos más comunes de control implantados en este tipo de empresas y además las características que deben tener estos para estar en uso permanente.

De la aplicación de los procedimientos al personal, información y actividades de la empresa estudiada para detectar deficiencias en el control interno se derivan consideraciones válidas para la mayoría de las microempresas familiares tales como que la responsabilidad de el control interno de una microempresa familiar recae en gran parte en el dueño y en su familia, incluso en las actividades en las que

delega responsabilidad, pues éstas requieren de su directa supervisión y autorización. Que la limitada separación de funciones debida a el número de empleados y el tamaño de la empresa puede dar lugar a situaciones vulnerables de control, poniendo en riesgo la salvaguarda física de activos y la corrección de la información financiera.

Sin embargo, una empresa con las características de la estudiada minimiza este riesgo pues la mayoría de los empleados son miembros de la familia (de ocho empleados, cinco), de los cuales dos asisten permanentemente en la empresa, y si bien es cierto que ellos pasan algunos controles por alto, también es cierto que no permiten que los empleados ajenos a la familia los violen, hecho que no está del todo perfecto pero venía funcionando.

Para remediar estos incidentes se proponen medidas de control fáciles de implantar, de mantener y de cumplir incluso para los miembros de la familia pues no implican hechos engorrosos y al ellos comprender su utilidad conservan y promueven su uso.

## FUENTES

### BIBLIOGRÁFICA

COOK, John W. y Gary M. Winkle trad. Julio Coro Pando, Auditoría,  
Editorial McGraw Hill, 3a edición, México, D.F., 1994, p. 615.

ESPINOZA, Villareal Oscar,  
Impulso a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una visión de la  
modernización de México,  
Fondo de cultura Económica, México, D.F., 1994.

GÓMEZ, Morfín Joaquín,  
El Control Interno en los Negocios,  
2a Edición, México, D.F., 1956, p. 180.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., Comisión de Normas y  
Procedimientos de auditoría,  
Declaraciones sobre Normas de Auditoría,  
editorial I.M.C.P., edición 1958, tomo I, México, D.F.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., Comisión de Normas y  
Procedimientos de auditoría,  
Normas y Procedimientos de Auditoría,  
editorial I.M.C.P., edición 1994, México, D.F.

ENDIVIL, Escalante Víctor Manuel,  
Elementos de Auditoría,  
editorial ECASA, México, D.F., 1993, p.200.

ENDIVIL, Escalante Víctor Manuel,  
Auditoría, Principios Modernos,  
editorial ECASA, México, D.F., 1992, p.132.

OCK, Theodore y Jerry L. Turner. trad. Ivonne Navarrete de R.,  
Evaluación y Juicio del Auditor en relación con el Control Interno  
Contable,  
editorial I.M.C.P., México, D.F., 1990, p. 212.

ERDOMO, Moreno Abraham,  
Fundamentos de Control Interno, editorial ECASA, México, D.F., 1990,  
p.262.

ÁNCHEZ, Alarcón Francisco Javier,  
Programas de Auditoría  
editorial ECASA, México, D.F., 1991, p.181.

ORRES, Martínez Lorena E.,  
Diseño e implantación de un sistema de control interno en una  
microempresa de la ciudad de Uruapan,  
universidad Don Vasco, tesis contaduría, Uruapan, Mich., 1993, p.  
03.

IOS , León y V. Federico

Cómo lograr Institucionalizar una Empresa Familiar"

Revista Contaduría Pública, México, D.F., septiembre 1991, P.66-

8, mayo 1992, P.66-70.

HEMEROGRÁFICA

GRAVINSKY, Salo,

"Micro, Pequeña y Mediana Empresa"

Revista El Emprendedor, México, D.F., F.C.A., U.N.A.M.,  
vol. IV, No. 12, noviembre-diciembre de 1991, P.8-9.

GRAVINSKY, Salo

"La Empresa Familiar, Peligros que enfrentan las Pequeñas Empresas"

Revista El Emprendedor, México, D.F., F.C.A., U.N.A.M.,  
vol. IX, No. 31, enero-febrero de 1995, P.3-4.

GRAVINSKY, Salo

"Una Visión Somera de la Empresa Familiar Mexicana"

Revista El Emprendedor, México, D.F., F.C.A., U.N.A.M.,  
vol. VI, No. 21, mayo-junio de 1993, P.3-8.

NORTEGA, Gutiérrez Agustín

"El Handicap de la Pequeña y Mediana Empresa Mexicana"

Revista El Emprendedor, México, D.F., F.C.A., U.N.A.M.,  
vol. V, No. 15, mayo-junio de 1992, P.11-14.

MARTÍNEZ, González José V.

"SUPERVIVENCIA, Realidad de las Micros y Pequeñas Empresas"

Revista El Emprendedor, México, D.F., F.C.A., U.N.A.M.,  
vol. IX, No. 33, mayo-junio de 1995, P.7.