



872708  
UNIVERSIDAD "DON VASCO", A.C. <sup>2-</sup><sub>2-</sub>

INCORPORACIÓN No. 8727-08 A.P.A.

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"Diseño e implantación de un sistema de control interno en una microempresa artesanal guitarrera"

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

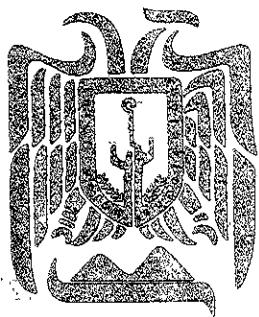
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA

*Victor Hugo Salinas Cano*

ASESOR: C.P. y L.A.E. Manuel López Reyes



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO", A.C.  
TESIS CON

FALLA DE ORIGEN

277411  
URUAPAN MICHOACAN, 1999



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# CONTENIDO

	Página
Introducción	1
Concepto de control	3
CAPITULO I: Teoría del control interno	4
1.1 Concepto de control interno	4
1.2 Objetivos	5
1.3 Importancia	7
1.4 Elementos	8
CAPITULO II: La necesidad de toda organización de contar con un sistema de control interno	20
2.1 Concepto de empresa	20
2.2 Tipos de empresa	21
2.3 Proceso administrativo	22
2.4 Ciclos de transacciones	26
2.4.1 Ciclos de ingresos	27
2.4.2 Ciclo de compras y cuentas por cobrar	31
2.4.3 Ciclo de producción	34
2.4.4 Ciclo de nominas	37
2.4.5 Ciclo de tesorería	39
2.4.6 Ciclo de informes financieros	44

3.1 La contabilidad como base de control interno	45
1. Diario mayor único	46
2. Diario columnar	46
3. Diario de caja	47
4. Centralizador	48
5. Pólizas	48
6. Cuentas por cobrar y por pagar	48
7. Volantes	49
8. Combinados	49
9. Procesamiento electrónico de datos	50
3.2 La organización dentro del control interno	67
3.3 Diseño de control interno	70
3.4 problemas de su implantación	71
CAPITULO IV: Propuesta hipotética	74
CAPITULO V: Investigación de campo	77
CAPITULO VI: Curso práctico del diseño e implantación del Sistema de Control Interno	142
6.1 Datos históricos de la empresa	142
6.2 Método de evaluación del control interno	143
6.3 Actividades de cada área funcional	145

6.4	Diseño propuesto del sistema y sugerencias	149
6.4.1	Objetivos	150
6.4.2	Catálogo de cuentas	157
6.4.4	Contabilidad propuesta	160
6.4.4.1	Control de caja y bancos	173
6.4.4.2	Control de inventarios	177
6.4.4.3	Control de compras	180
6.4.4.4	Control de ventas	182
6.4.5	Comprobantes	185
6.4.6	Diagramas de flujo	205
6.4.7	Sugerencias en su implantación	216
	Conclusiones	222
	Bibliografía	224

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado la oportunidad de vivir, y darme las fuerzas y sabiduría suficientes para lograr la meta de terminar una carrera para realizarme como ser humano y como profesionista.

A mi asesor, el amigo, el profesor, el colega, C.P. y L. A. E. Manuel López Reyes, por ese gran entusiasmo que me trasmitió a la hora de realizar este proyecto y por la gran dedicación que me brindó en todo momento sin importar el horario. Realmente me siento satisfecho porque gracia a el, gracias a esos regaños y jaladas de orejas, me forjé la meta de llegar a ser un verdadero profesionista.

A mi amigo Prudencio Zaragoza Arriaga, compañero inseparable de toda la carrera, que me brindó su apoyo en todo momento y me animó a estudiar con las ganas y deseo de triunfar.

A todos mis maestros que durante los cinco años de carrera pusieron todo su entusiasmo y su experiencia para darnos una base sólida de conocimientos, que nos ayudaría a abrimos paso entre el difícil camino a seguir.

A todos y cada uno de mis compañeros de escuela, por sembrar esa semilla de esperanza y de confianza para juntos lograr la meta de terminar esta difícil pero bonita carrera.

A los C.P. Gonzalo León Pimentel, Octavio Peña Romano Esquivel y Flavio A. Ramírez Arévalo, por todos sus conocimientos y esa experiencia que me han trasmitado para forjarme un mejor destino y una mejor carrera profesional.

A todas las personas que creyeron en mi y que siempre me animaban a continuar para poder llegar a ser lo que ahora soy.

## **A MIS AMIGOS**

Javier, Arturo, Enrique, Omar y Arnulfo, amigos de toda la vida y que en nuestros momentos de juventud, soñábamos con ser grandes profesionistas y personas, y gracias a Dios y a esa confianza que nos tuvimos poco a poco cada uno de nosotros lo hemos ido logrando.

## INTRODUCCION

Este proyecto es resultado de una serie de estudios, análisis e investigaciones que fueron realizadas en torno a implementar un sistema de control interno en una microempresa con bajos niveles de control en las operaciones, que no le han permitido desarrollarse en el ámbito empresarial y financiero.

Hoy en día la gran mayoría de las empresas de cualquier rama empresarial atraviesan por serios y graves problemas, grandes retos que afrontar y muchas se han quedado rezagadas o han desaparecido definitivamente por la falta de un adecuado control y por la falta de recursos para reactivar su producción. lo cual no les ha permitido crecer y desarrollarse. Existen además otros factores que influyen en este proceso tales como la grave crisis en la que quedo sumida la economía, la cartera vencida de miles de microempresas, las altas tasas de interés, las altas tasas inflacionarias, etc.

Existen también empresas que han sabido enfrentar esta problemática y han logrado sobresalir en gran parte de estos aspectos: calidad, clase, precios y por consiguiente mayores utilidades. La causa de que estos empresarios logren sus objetivos es debido a su perseverancia, arduo trabajo, buena dirección de sus empresas y buen manejo de sus recursos tanto monetarios como materiales y humanos, es decir que han sabido dirigir y controlar a pesar de los graves problemas por los que han atravesado debido a la crisis económica del país. Muchos porque cuentan con gran experiencia y algunos otros porque cuentan con la ayuda de profesionales para encauzar la empresa al éxito.

Toda empresa pues, requiere de personal capaz que logre llevar encauzar el rumbo fijado por la gerencia para lograr los objetivos determinados; pero no solamente requiere de personal, sino también de procedimientos eficientes para perfeccionar y ejecutar las funciones y actividades que permitan obtener resultados satisfactorios, tanto para el patrón, como para el personal y a la sociedad. Hoy en día la mayor parte de la economía nacional esta integrada por micros y pequeñas empresas las cuales generalmente tienen problemas de control interno en una u otra área productiva de su estructura y la única forma de solucionar el problema es adecuar sistemas y procedimientos para verificar cada una de las funciones que realizadas. No puede pasar desapercibido el control de una empresa por pequeña que ésta sea, es necesario contar con este elemento administrativo y contable para trabajar y competir con calidad.



El principal objetivo de este trabajo es ser el apoyo de la empresa para la cual se desarrollo, con el fin de mejorar el control que se ha venido manejando, y el cual fue realizado de acuerdo a las necesidades que se tienen para mejorarlo, y esto se logrará promoviendo la eficiencia dentro de todas las áreas para obtener resultados que permitan el crecimiento y el progreso productivo y económico de la entidad.

En principio se abarcan conceptos fundamentales teóricos que nos permiten adquirir una idea de lo que es el control interno, tales como: concepto del control, objetivos, importancia, elementos, etc. La parte teórica que abarca hasta el capítulo V está estructurada en base a lo que es el control interno, a las necesidades de cada empresa de contar con un sistema de este tipo y a la forma como estará organizado, de manera que cumpla desde esta parte con los objetivos determinados los cuales son tratados durante todo el proceso de realización del proyecto.

La parte práctica abarca todo el capítulo VI y es en sí el desarrollo del sistema que se implantará, este capítulo será el encargado de cumplir con los objetivos que fueron planteados tanto en la parte teórica como en el caso práctico, los cuales están encaminados a incrementar la eficiencia en el manejo de las operaciones, instaurar nuevos procedimientos de control, incrementar la eficiencia en el personal, sugerir nuevos sistemas que nos permitan desarrollar al máximo la capacidad productiva de la empresa e incrementar su nivel de crecimiento y prosperidad económica.

## CONCEPTO DE CONTROL

La definición general de control se da como una introducción para saber en que consiste esta técnica e ingresar de lleno al desarrollo del proyecto. El control es en sí la evaluación final de todo el proceso administrativo en una empresa. Para efectos del proyecto se tomará como base de iniciación para tener una idea de lo que es el control interno y de lo que abarcará el contenido del tema.

Según Koontz y O'Donnell en su libro *Administración*, lo define como "La función administrativa que se ocupa de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes empresariales."

Arturo Villanueva Varela en su libro *Fundamentos del Exito en la Administración de Empresas*, lo define como "La determinación de las variaciones en el rumbo fijado por la empresa con la idea de mantener la línea de acción predeterminada, o bien, si se justifica modificar los planes para lograr el éxito de la administración."

Se tomaron como base estas dos definiciones por considerar que incluyen en su contenido todos los elementos fundamentales para comprender sencillamente lo que es realmente el control interno y tener la idea de lo que es en forma genérica, para entrar en forma general al desarrollo del tema.

## **CAPITULO I**

### **L- TEORIA DEL CONTROL INTERNO**

#### **1.1.- CONCEPTO DE CONTROL INTERNO**

Para entender claramente la función del Control Interno en cualquier tipo de entidad debemos conocer su definición específica en forma clara y precisa, que permita introducirnos en su estudio y poder establecer las bases del sistema a elaborar. Daré ejemplos de varias definiciones para entenderlo en forma más clara.

Abraham Perdomo Moreno lo define como: "Un plan de organización entre la contabilidad, funciones de los empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa."

Joaquín Gómez Morfín lo define: "Consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal forma que la administración de un negocio, pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa descrita."

George E. Bennett dice: "Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude."

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos lo define como: "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, las promoción de la eficiencia y la adhesión a las políticas preescritas por la dirección."

Analizando las definiciones anteriores podemos concluir que el control interno es un sistema por medio del cual se van a ejercer en forma eficiente las decisiones tomadas por la gerencia para adquirir confianza en la información financiera proporcionada por los datos obtenidos de las operaciones de las áreas de la empresa y optimizar al máximo los recursos para un mejor cumplimiento de las funciones asignadas a cada persona. De esta forma podremos obtener eficiencia en la ejecución de todas las actividades que dan vida a una empresa y proteger los bienes de la misma evitando robos, desperdicios de tiempo y dinero; y cumplir con los objetivos preestablecidos en los planes de la gerencia.

## **1.2.- OBJETIVOS**

Los objetivos, son los fines hacia donde se dirige la actividad, estos representan la finalidad de la planeación, la organización, la dirección y el control; son en síntesis el plan esencial de la empresa.

El control interno cuenta con una serie de objetivos que le permiten establecer sus funciones de una mejor forma para cumplir lo establecido.

Joaquín Gómez Morfín nos proporciona los siguientes:

- a) Prevención de fraudes y en caso de que sucedan, posibilidad de descubrirlos.
- b) Localización de errores y desperdicios innecesarios promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y corrección al registrar las operaciones.
- c) Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
- d) Estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad relativos.
- e) En general salvaguardar los bienes y obtener el control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio.

Abraham Perdómo Moreno nos dice que son:

- a) Prevenir fraudes
- b) Descubrir robos y malversaciones

- c) Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- d) Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- e) Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos.
- f) Promover la eficiencia del personal.
- g) Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etc.
- h) Mediante su evaluación graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

Luis Ruíz de Velasco propone:

- a) Obtención de información financiera
- b) Protección a los activos del negocio
- c) Promoción de la eficiencia en las operaciones

El IMCP los resume en:

- a) Información
- b) Protección
- c) Eficiencia

Todos los autores citados manejan objetivos similares, pero de igual forma ponen mayor énfasis en 3 principales que nos dan la pauta a seguir para delimitar adecuadamente al control interno, estos son: Información, Protección y Eficiencia. Cada uno de ellos lo podemos definir de la siguiente forma:

- a) **Información.-** Para toda empresa algo esencial es satisfacer las necesidades de información financiera verídica para ejercer eficientemente la administración, por lo que es necesario comprobar toda la información para tomar decisiones correctas y oportunas al momento de presentarla a quien la requiera.
- b) **Protección.-** En toda entidad siempre esta latente el riesgo de un robo o desfalco por parte del personal que maneja los bienes y valores de la compañía y que pueden ser de grave daño para la misma por ser difíciles de recuperar, siendo por errores involuntarios o con premeditación, pero

causarán en la misma forma la inconsistencia en los registros y no se podrá cumplir con los principios que rigen a la contabilidad pudiendo traer problemas con el fisco.

- c) **Eficiencia.**- Es importante así mismo que la empresa maximice sus aspiraciones al máximo posible y con un mínimo de esfuerzo para lograr la eficiencia en la organización y cumplir con el control interno, ya que por medio de este disminuirán las pérdidas en tiempo, dinero y esfuerzos y se promoverá la uniformidad y corrección de las operaciones de toda la empresa.

Es importante entonces que las industrias cuenten con objetivos de control interno que garanticen la buena marcha de las mismas, sin importar el ramo, giro, tamaño o tipo de empresa, sea pública, privada o mixta.

### **1.3.- IMPORTANCIA**

Toda sociedad ya sea su sector, rama, actividad, tipo o tamaño, y atendiendo al volumen de sus operaciones requiere de un sistema de control interno para conseguir información financiera confiable que se reflejará en los estados financieros, y para obtenerla, debe existir una división de funciones para lograr en forma conjunta y ordenada los objetivos fijados en los planes: ya que delegando funciones y autoridad de un jefe hacia los subordinados y compartiendo las responsabilidades, se tendrá mayor control de la labor que se realiza en una entidad.

Visto de otra manera, se debe contar con un adecuado sistema de contabilidad que se apoye en un excelente sistema de control interno para tener eficiencia en las operaciones, ya que se aplicará a cada una de ellas y se establecerán procedimientos para ejecutarlas más rápido. Estos procedimientos deberán ser constantes y sistemáticos para protegerse de robos, fraudes, etc. Teniendo estos precedentes podremos cumplir con los objetivos referidos anteriormente permitiéndonos formular estados financieros veraces y oportunos para tomar decisiones y corregir mediante la evaluación todas las actividades en beneficio de la empresa.

## 1.4.- ELEMENTOS

El control interno contempla elementos indispensables que es necesario analizar para diseñar un efectivo sistema, los elementos que a continuación se detallan tienen a bien ayudar a lograr los objetivos del mismo control; estos son:

### a) ORGANIZACIÓN

Esta constituye la base primordial del control interno, la podemos considerar como la estructura de donde parte el desarrollo de la empresa ya que sin una organización adecuada se fracasaría inmediatamente.

La organización tiene como objetivo principal estructurar técnicamente las relaciones entre funciones, niveles y actividades de todos los elementos de la entidad para lograr la máxima eficiencia en los planes y objetivos determinados en la planeación. Además establece los niveles de autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones asignadas por la gerencia, para cumplir en forma concreta los propósitos de los dueños. Es en sí la estructura misma de la empresa.

Koontz y O'Donnell en su libro Administración, distinguen dos tipos de organización en una entidad, los cuales son:

- 1.- **Formal.**- Cuando las personas pertenecen a un sistema de relaciones sociales donde la empresa es una parte y todas las actividades están perfectamente coordinadas para el logro de los objetivos; existe un interés común, las personas pueden comunicarse entre sí, quieren actuar y comparten ese propósito.
- 2.- **Informal.**- Es cualquier actividad de grupo sin ningún objetivo claro pero pueden coadyuvar al logro del fin común.

Roy B. Kesler identifica tres tipos de organización:

- 1.- **Lineal.-** La responsabilidad de tomar decisiones recae en una sola persona, y es aplicada en pequeños negocios
- 2.- **Lineal-Mixta.-** En esta la toma de decisiones no se delega en otras personas, pero considera a algunos ejecutivos como asesores en la consulta de toma de decisiones.
- 3.- **Funcional.-** Consiste en delegar las funciones, autoridad y responsabilidad a dirigentes, que a su vez la delegarán a sus auxiliares en menor grado para evitar la duplicidad de funciones. Este tipo de organización es la más utilizada en todo tipo de entidad.

La organización para cumplir su propósito, debe obedecer una serie de objetivos substanciales:

- 1) De precisión de objetivos.- Los objetivos deben ser precisos.
- 2) De separación de actividades.- Cada operación debe ir separada de la otra para evitar duplicidad.
- 3) De subdivisión de funciones.- Cada actividad debe ser subdividida en funciones lógicas para mayor eficiencia.
- 4) De líneas de comunicación y autoridad.- Debe delegarse autoridad desde el nivel más alto y las líneas de responsabilidad determinarse en cada puesto.
- 5) De precisión de autoridad y responsabilidad.- Cada puesto debe tener definida su autoridad y conocer su responsabilidad.
- 6) Del campo de acción de ejecutivos y ayudantes.- Cada campo de acción debe especificarse para cada ejecutivo y ayudante con sus actividades correspondientes.
- 7) De instructivo y reglamento laboral.- Cada puesto debe contar con instructivo y reglamento laboral.



La organización se representa en una gráfica u organigrama donde se visualizan todos los niveles jerárquicos del orden organizacional y es una excelente ayuda para el control interno, ya que se visualizan errores u omisiones en la delegación de autoridad, y se pueden corregir rápido las fallas.

## **b) CONTABILIDAD**

Tiene por objeto condensar, registrar, clasificar y presentar las operaciones de la empresa mediante un informe o estado que refleje la situación financiera de esta a una fecha determinada, para satisfacer la necesidad de información financiera de la misma. Es un elemento básico del control interno que presenta la situación real en términos monetarios para conocer su capacidad o solvencia económica, además de proporcionarnos elementos de juicio para tomar decisiones para el futuro de la empresa.

Por ser también la contabilidad una ciencia, se rige por una serie de principios que delimitan su curso de acción y le permiten llevar a cabo su función en forma efectiva, los principios por los que se rige son emitidos y aceptados por el IMCP y son:

- 1) **De Entidad.-** Delimita e identifica a la entidad incluyendo en sus estados financieros su propia situación financiera, sin presentar conceptos de otras diferentes a ella.
- 2) **Del Período Contable.-** Establece incluir en la elaboración de un estado de resultados los ingresos y egresos del período referido, sin incluir cantidades de otras fechas diferentes. De esta forma la información del período será veraz y oportuna.
- 3) **Del Valor Histórico Original.-** Se debe procesar información financiera a su valor real para obtener estados financieros reales; es decir, no se deben alterar las operaciones realizadas ya que de los resultados obtenidos se tomarán las decisiones importantes.
- 4) **De Dualidad Económica.-** Toda operación debe tener doble afectación en la situación financiera de la empresa. Esto es relevante en toda operación para conservar igualdad y consistencia en la situación financiera. En este principio aplica la regla: a todo cargo corresponde un abono.

- 5) **De Realización.-** Establece que toda operación debe ser procesada en el momento en que se lleva a cabo para tener mayor control en la información y que permita elaborar estados financieros confiables en cualquier momento.
- 6) **De Revelación Suficiente.-** Enuncia que la información de los estados financieros debe ser clara y comprensible para toda persona que este interesada en ella, y que esta sea útil para la toma de decisiones.
- 7) **Del Negocio en Marcha.-** Toda entidad tiene vida indefinida, por lo tanto al observar los estados financieros la información corresponde a datos reales de las operaciones realizadas por la empresa, y es por tanto información real de un organismo en actividad.
- 8) **De Comparabilidad.-** Considera que todo proceso contable puede llegar a generar comparabilidad en la información financiera. Por lo tanto, las decisiones económicas de la empresa basadas en esta, requieren de comparar en la mayoría de los casos la situación financiera y resultados de operación de una entidad, en años anteriores y con otras entidades.
- 9) **De la Importancia Relativa.-** Es necesario cuantificar y registrar todas las operaciones para lograr la máxima exactitud que nos permita preparar estados financieros razonables sin afectar la estructura financiera.

La información financiera será confiable cuando sea producto de la aplicación constante de los procedimientos de control para su elaboración, y se verifique cada parte de la información por la gerencia de la empresa.

### **e) CATALOGO DE CUENTAS**

Este es otro elemento esencial y de mucha importancia para el control interno. Este elemento es adaptado de acuerdo a las necesidades de cada empresa para registrar sus operaciones.

Tiene como finalidad registrar y clasificar todas las operaciones en una cuenta específica para cada operación, teniendo que estar debidamente apoyada y tomando en cuenta todos los aspectos de

información que pudiesen necesitarse para facilitar la obtención de los estados financieros; cada rubro debe ir de lo general a lo particular en el mismo orden de afectación de los estados financieros y de la misma forma incorporar nuevas cuentas que sean necesarias o retirando las obsoletas previendo futuras expansiones y sin sufrir alteración en su clasificación

Existen varias clasificaciones, pudiendose encontrar las siguientes:

**1) NUMERICOS.-** Clasifican los rubros con números consecutivos o combinación de números.

a) Arábigos b) Romanos c) Duodecimales d) Combinados e) Decimales

**2) ALFABETICOS.-** Identifica cada rubro con una letra o una combinación de letras.

a) Progresivos b) Nemónicos

**3) MIXTOS.-** Combina números y letras.

a) Numéricos b) Alfabéticos

Para comprender mejor este elemento manejaré un ejemplo de un catálogo de cuentas.

## **1.- ACTIVO**

### **11.- Circulante**

111.- Caja chica

112.- Bancos

113.- Inversiones y valores

114.- IVA acreditable

115.- Documentos por cobrar

116.- Cuentas por cobrar

117.- Clientes

118.- Inventario de mercancías

### **12.- Fijo**

121.- Terrenos

- 122.- Edificios
- 123.- Maquinaria e instalaciones
- 124.- Mobiliario y equipo de oficina
- 125.- Equipo de reparto
- 126.- Depreciación acumulada
- 127.- Patentes
- 128.- Marcas
- 129.- Nombres

### **13.- Diferido**

- 131.- Gastos de organización
- 132.- Amortización de gastos de organización
- 133.- Pagos adelantados

## **2.- PASIVO**

### **21.- Circulante**

- 211.- Proveedores
- 212.- Cuentas por pagar a corto plazo
- 213.- Documentos por pagar a corto plazo
- 214.- IVA por pagar
- 215.- Impuestos por pagar
- 216.- Gastos acumulados

### **22.- Fijo**

- 221.- Cuentas por pagar a largo plazo
- 222.- Documentos por pagar a largo plazo

### **23.- Diferido**

- 231.- Intereses cobrados por anticipado
- 232.- Rentas cobradas por anticipado

### **3.- CAPITAL**

31.- Capital Social

32.- Reserva legal

33.- Utilidades por aplicar

34.- Utilidades de ejercicios anteriores

### **4.- CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS**

41.- Ventas

42.- Productos financieros

43.- Otros productos

### **5.- CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS**

51.- Costo de ventas

52.- Gastos de venta

53.- Gastos de administración

54.- Gastos financieros

55.- Otros gastos

### **d) ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros son documentos que reflejan la situación financiera real de una empresa por medio del resultado de sus operaciones realizadas en un período determinado que puede ser pasado o futuro, es decir, histórico o presupuestado. Estos elementos son básicos para la toma de decisiones por ser resultado de las operaciones registradas en la contabilidad, y reflejar en la información obtenida la situación actual de la empresa en recursos materiales y económicos, etc.

Abraham Perdómo Moreno en su libro Fundamentos de Control Interno, los clasifica:

1) Atendiendo a la importancia de los mismos:

- a) Básicos
- b) Secundarios

2) Atendiendo a la información que presentan

- a) Normales      b) Especiales

3) Atendiendo a la fecha o período a que se refieren:

- a) Estáticos      b) Dinámicos      c) Estático-Dinámicos      d) Dinámico-Estáticos

4) Atendiendo al grado de información que presentan:

- a) Sintéticos      b) Detallados

5) Atendiendo a la forma de presentación:

- a) Simples      b) Comparativos

6) Atendiendo al aspecto formal de los mismos:

- a) Elementos numéricos      b) Elementos descriptivos

7) Atendiendo al aspecto material de los mismos:

- a) Encabezado      b) Cuerpo      c) Pie

8) Atendiendo a la naturaleza de las cifras:

- a) Históricos      b) Presupuestados

9) Atendiendo a la gerencia o departamento a quienes se dirigen:

- a) De compras      b) De producción      c) De ventas      d) De finanzas      e) De personal, Etc.

Se mencionó en esta agrupación que los estados financieros más importantes son los básicos o primarios y los secundarios. Los primarios son los más empleados en una empresa para emitir la situación financiera en un período fijo o determinado, de los bienes y obligaciones y el resultado de la operación de la misma. Estos son:

1) **BALANCE GENERAL.**- Es el documento que nos muestra la situación financiera de la empresa en una fecha fija determinada, proporcionándonos el total del activo (bienes), pasivo (obligaciones) y capital contable en una lista en forma de cuenta o de reporte.

- 2) **ESTADO DE RESULTADOS.-** Es el documento que nos muestra la utilidad o pérdida de un ejercicio o período determinado, analizando cada rubro de ingresos y egresos para determinarla, pudiendo dividirse en subcuentas y desarrollarse en base a los movimientos de cada cuenta afectada.
- 3) **ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE.-** Este documento analiza y muestra las variaciones sufridas en el capital contable por la utilidad o pérdida de un ejercicio en que se acumulan, mostrando las variaciones sufridas en el capital de trabajo y sus causas.
- 4) **ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA.-** Es el documento que analiza y muestra los movimientos ocurridos en la situación financiera por un ejercicio determinado de acuerdo a los aumentos o disminuciones en las cuentas de activo y pasivo que afectan una entrada o salida de efectivo. Al final nos muestra el efectivo disponible en caja y bancos.

Los estados secundarios analizan y reflejan el resultado de una cuenta, en específico de un estado financiero primario, por ejemplo el estado de costo de producción, también conocidos como anexos

#### e) **PRESUPUESTOS Y PRONOSTICOS**

Los presupuestos son planes desarrollados por las empresas y se basan en estimaciones de cifras monetarias programadas a futuro para utilizar en forma eficiente los recursos financieros, estos muestran estadísticamente los hechos que podrán suceder y los cuales serán utilizados como base para cumplir con los objetivos determinados por la gerencia. Estos como parte del control interno son proyectados para cumplirse y aplicarse adecuadamente permitiendo su ejecución, y de este modo cotejar lo ocurrido con lo establecido y analizar y corregir desvíos o errores.

Los presupuestos según Abraham Perdómo Moreno, se clasifican de la siguiente forma:

1) Por el tipo de empresa:

a) Públicos

b) Privados

c) Mixtos

2) Por su contenido:

a) Presupuestos básicos o principales

b) Presupuestos secundarios o auxiliares

3) Por su duración:

- a) Cortos                                  b) Medianos                                  c) Largos

4) Por su valuación:

- a) Estimados                                  b) Estándar o normales

5) Por el sistema de costos:

- a) Absorbentes                                  b) Marginales

6) Por su forma:

- a) Fijos    b) Flexibles

7) Por su reflejo en los estados financieros:

- a) De posición financiera      b) De resultados      c) De origen y aplicación de recursos      d) De costos

8) Por su finalidad:

- a) Por programas                                  b) De promoción                                  c) De aplicación                                  d) De fusión

9) Por empresa matriz y sucursales:

- a) De casa matriz                                  b) De sucursales                                  c) Consolidados

10) Por base cero:

- a) Base cero absoluto                                  b) Base cero por medio de paquetes de decisión.

11) Por su formulación:

- a) Previos    b) Definitivos                                  c) Maestros o tipo

12) Por su aspecto formal:

- a) Conceptos    b) Cifras

13) Por su aspecto material.

- a) Encabezado                                  b) Cuerpo                                  c) Pie



14) Por la moneda:

- a) En moneda nacional      b) En moneda extranjera

Es conveniente distinguir entre cifras reales del pronóstico y del presupuesto.

Lo que pasó	Cifras reales
Lo que va a pasar en el futuro	Cifras de pronóstico
Lo que debe pasar en el futuro	Cifras de presupuesto

Los pronósticos son otro elemento del control interno que nos sirven para predeterminar empíricamente lo que pasará en el futuro y como puede afectar a la empresa. Su clasificación es exactamente igual que la de los presupuestos. Estos elementos son proyecciones que coadyuvarán a predeterminar sucesos futuros de la empresa para llevar a cabo acciones en forma más eficiente apegándose a la realidad.

## **f) ENTRENAMIENTO DE PERSONAL**

Es otro elementos más con gran relevancia para el control interno, pudiendo considerarse como el más dinámico por ser el encargado de realizar las operaciones que le dan vida y funcionamiento a una entidad. Considerando lo anterior, el personal deberá contar con amplia preparación, conocimientos y experiencia en la actividad que va a realizar para ayudar en forma óptima al logro de los objetivos.

Al reclutar personal se deberán evaluar todas las opciones para contratar al que cumpla con los requerimientos predeterminados y estudiar todas sus características, que nos den la seguridad de que el personal cuenta con la experiencia y capacidad para desarrollar la actividad asignada sin que pueda ocasionar problemas futuros.

Ya seleccionado el personal que laborará, se contratará haciéndole su contrato de trabajo y especificándole sus derechos y obligaciones en la empresa, proporcionándosele a su vez toda la información necesaria para su conocimiento, herramienta y equipo para realizar sus funciones y un buen ambiente de trabajo para que coopere con las metas a alcanzar. Así mismo explicarle lo que se espera de

él, sus funciones principales, su posición en la organización y en caso necesario su autoridad y responsabilidad.

Otro elemento fundamental es la capacitación, ya que por medio de esta se adiestrará a los obreros y empleados para incrementar la eficiencia y el desarrollo personal de cada uno de ellos que les permita conseguir metas en beneficio de ellos y de la organización a la que pertenecen.

Resumiendo el análisis de cada uno de los elementos del control interno, se puede concluir que cada uno es parte esencial del mismo y que están debidamente coordinados entre sí para obtener los mejores resultados para beneficio de la entidad, sus integrantes y la sociedad en general. Debemos tener en cuenta que uno es consecuencia del otro por lo cual no pueden estar separados o dar más importancia a uno que a otro ya que forman una cadena o un ciclo que si se rompiera afectaría los resultados obtenidos en cada una de las operaciones y por lo tanto se tendría que revisar detenidamente el control que se operó en determinado tiempo, para ver qué está fallando y en su caso aplicar las medidas correctivas.

Es necesario analizar cada uno de los elementos para poder diseñar acertadamente el sistema que se aplicará a la empresa y poder establecer los procedimientos de control que corrijan las desviaciones y que nos permitan visualizar los errores y deshechar todo elemento o recurso que vaya en contra de lo establecido tanto por la gerencia como en lo planeado en la proyección del sistema, por ello es necesario revisarlo periódicamente para alcanzar los resultados esperados y asentados.

## CAPITULO II

### II.- LA NECESIDAD DE TODA ORGANIZACION DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Es preciso saber que el control interno puede establecerse en cualquier tipo de industria bien organizada, para que la gerencia pueda lograr una administración eficiente y que a su vez pueda progresar sobre bases firmes y concretar la función que tiene designada y cumplir con los objetivos.

La administración es la ciencia encargada de satisfacer los objetivos institucionales con la máxima eficiencia en la estructuración y manejo de un organismo y a través del esfuerzo coordinado de todos los elementos que lo componen. Por lo tanto debemos saber que, para que la administración cumpla con esa función necesita seguir un proceso ordenado y sistemático que le permita obtener sus propios objetivos como los de la empresa en la que se establezca y desarrolle. Este proceso es la base fundamental de la ciencia administrativa y por lo tanto del control interno, ya que existe una etapa exclusiva para el ejercicio del control que vigila y evalúa cada etapa del proceso administrativo para verificar que se esta cumpliendo de acuerdo a los planes decretados.

Es preciso entonces, conocer en forma concreta y comprensible el proceso administrativo en cada una de sus etapas para contar con las bases primordiales que permitan diseñar e implementar un sistema de control en cualquier tipo de empresa atendiendo a sus necesidades y características, siendo además necesario conocer los ciclos de transacciones que se afectarán en el desarrollo del sistema y que pueda satisfacer las necesidades de demanda de información financiera confiable y segura, así como revisar, detectar y corregir errores. Para entender más explícitamente lo que se pretende, se debe tener una noción de lo que tratará la presente tesis, para lo cual daré algunas definiciones básicas de lo antes visto.

#### 2.1.- CONCEPTO DE EMPRESA

José Antonio Fernández Arena, nos la define como: "Una unidad productiva o de servicios que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos, materiales, técnicos, etc., valiendose de la administración para su funcionamiento "

Como podemos ver la empresa está relacionada estrechamente con la administración por ser esta la que le proporciona todos los elementos para su funcionamiento.

Las empresas, también conocidas como entidades pueden estar conformadas por una sola persona (persona física) o por varias (persona moral), todas con personalidad jurídica propia e independiente de la de sus dueños, y patrimonios distintos.

## 2.2.- TIPOS DE EMPRESAS

Existen varias clasificaciones, dependiendo del punto de vista de quien hace la clasificación.

José A Fernández Arena, las clasifica en:

- a) Industrias primarias
- b) Industrias de producción intermedia
- c) Industrias de producción final
- d) Industrias de productos de consumo
- e) De servicios
- f) De consumo industrial
- g) De materias primas

La Ley del Impuesto Sobre la Renta las clasifica en:

- a) Personas morales del régimen general
- b) Personas morales del régimen simplificado
- c) Personas morales no contribuyentes
- d) Personas físicas con actividades empresariales de régimen general
- e) Personas físicas con actividades empresariales de régimen simplificado.
- f) Contribuyentes menores

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos cita las siguientes, que pueden ser o no lucrativas:

- a) Públicas
- b) Privadas
- c) Mixtas

La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce las siguientes:

- a) Sociedad en nombre colectivo
- b) Sociedad en comandita simple
- c) Sociedad de responsabilidad limitada
- d) Sociedad anónima
- e) Sociedad en comandita por acciones
- f) Sociedad cooperativa

Todas estas pudiéndose constituir como Sociedades de Capital Variable

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, hasta Marzo de 1994 las clasifica de acuerdo a:

TAMAÑO	VENTAS NETAS ANUALES	NO. TRABAJADORES
Micro	\$ 900,000.00	Hasta 15 personas
Pequeña	9'000,000.00	" 100 personas
Mediana	20'000,000.00	" 250 personas
Grande	en adelante	en adelante

### 2.3.- PROCESO ADMINISTRATIVO

Comenté inicialmente que para implantar un sistema de control interno es necesario conocer el proceso administrativo ya que en este se cimenta su naturaleza. El proceso administrativo es el sistema medular para cualquier empresa por ser en su conjunto, la administración misma, la cual nos permite el eficiente manejo de los recursos para promover el logro de las metas.

Tanto la contaduría como la administración tienen responsabilidad en el manejo del control ya que de estas dos ciencias depende que se lleven a cabo las funciones de verificación, evaluación y corrección de las operaciones de la empresa, sean estas contables, administrativas, financieras, etc. Es decir, controla las operaciones de ambas lo cual nos da una amplia visión de la existencia de esa íntima relación entre ellas para obtener beneficios como resultado de esa coordinación.

Actualmente existen varias clasificaciones de este proceso debido a los diversos criterios para su agrupación, dependiendo del autor y de la importancia que se le dá a cada una de las etapas que lo conforman. La clasificación del proceso administrativo ha sido estructurada por varios autores nacionales y extranjeros, en las cuales algunos consideran hasta siete etapas; en el siguiente cuadro veremos y analizaremos las diferentes clasificaciones que nos presenta Abraham Perdomo Moreno en su libro Fundamentos de Control Interno, veremos en que etapas coinciden, para integrar nuestro propio proceso. Se parte de la clasificación clásica o tradicional y finaliza con la neoclásica.

FASE	Clasificación Clásica o Tradicional	HENRI FAYOL 1886	LYNDAY URWICK 1943	ANGEL CASO 1948	AGUSTIN REYES PONCE 1980	ISAAC GUZMAN VALDIVIA 1981	DONNELL Y KOONTZ 1970	GEORGE TERRY 1971	Clasificación Neo-Clásica o Moderna
ESTATICA	Previsión Planeación Organización	Previsión Planeación Organización	Previsión Planeación Organización	Organización	Previsión Planeación Organización	Planeación Organización	Planeación Organización	Planeación Organización	Planeación Organización
	Ejecución o Integración Dirección Coordinación Control	Dirección Coordinación Control	Dirección Coordinación Control	Integración o Administración Dirección	Integración Dirección Control	Dirección Control	Integración Dirección Control	Integración Dirección Control	Integración Dirección Control
DINAMICA									

En cada proceso administrativo comparado podemos advertir que hay variaciones en los criterios para establecer cada ordenación, y de igual forma existe concordancia en algunas etapas, lo que nos permite integrar el proceso que mejor se adapte a las necesidades de la empresa, ya sea más específico o más general.

Algunos autores incluyen una etapa dentro de otra haciendo más específico el proceso, lo cual no quiere decir que una etapa sea más importante que otra ya que todas son importantes y por ello están íntimamente ligadas entre sí por lo cual no podemos prescindir de alguna por ser todas relevantes. Si una etapa fallara se vería reflejado en los resultados obtenidos, por lo tanto deben ir perfectamente unidas y coordinadas para cumplir con los objetivos asignados.

En el caso de nuestro tema, advertimos como una constante dentro del proceso administrativo al control. Esta es la última etapa del proceso administrativo y no puede ir antes de ninguna por ser la encargada de verificar y evaluar los resultados obtenidos en cada etapa que le antecede y determinar si realmente se cumplen los planes tal como la gerencia lo espera, y en caso necesario rectificar las fallas para que todo marche correctamente. No puede haber control antes de planear, organizar, dirigir, etc., pero si se pueden controlar estas etapas para que trabajen en forma apropiada.

El cuadro anterior incluye etapas que se advierten con mayor hondura sin restarles magnitud a las demás, las fases más frecuentes son: Planeación, Organización, Dirección y Control. Un poco referida pero no menos substancial es la integración. Estas cinco etapas son las que integran la clasificación neoclásica del proceso administrativo.

Enseguida se dará una descripción de las etapas anteriores para dejar más precisado lo que es el proceso administrativo.

**a) PLANEACION.-** Es la etapa en la que se fijan los planes, objetivos, procedimientos, políticas, manuales y reglamentos de la empresa, la técnica presupuestal a utilizar, programas, etc., para realizar sus funciones y operaciones económicas, contables y administrativas. También aquí se fija el curso de acción derivado de la previsión que está incluida en esta etapa, estableciendo los principios que la orientarán para su desarrollo y cumplir con sus objetivos.



**b) ORGANIZACION.-** En esta etapa se creará la estructura necesaria para la realización de las funciones y logro de los objetivos. Tiene a su cargo la vigilancia para que los niveles jerárquicos sean respetados en cada área del organigrama y que las relaciones existentes entre las funciones, niveles y actividades de todos los elementos del organismo logren la máxima eficiencia dentro de los planes señalados. Se establece también la autoridad y responsabilidad de cada funcionario y empleado en el desempeño de sus funciones y se desarrollarán procedimientos para todas las operaciones.

**c) INTEGRACION.-** Es la encargada de obtener, preparar e inducir a todos los elementos humanos y materiales determinados en la planeación y la organización. Esta es una actividad constante ya que continuamente hay que estar integrando a la empresa maquinaria, personal, materiales, etc., para su crecimiento. Esta es la primera etapa dinámica y de ella depende en gran parte que la teoría formulada en las etapas anteriores tenga la efectividad planeada y organizada.

**d) DIRECCION.-** Es en esta etapa donde se ejerce el mando para obtener el logro eficiente de los objetivos determinados en los planes, vigilando que se cumplan las ordenes dadas a través de una adecuada comunicación, delegación de autoridad y supervisión de todas los procedimientos, motivando al elemento humano a la mutua cooperación en el alcance de las metas.

**e) CONTROL.-** Aquí se medirán y evaluarán los resultados con el fin de rectificar, perfeccionar y proponer nuevos planes, determinando variaciones en la operación de la empresa y verificando si se llevan a cabo en forma correcta o en su caso corregirlos para obtener el resultado deseado.

Se señaló que ninguna etapa es más importante que otra, sino que entre ellas hay una estrecha relación. De este modo una etapa puede ser ejercida dentro de otra para que los planes y objetivos queden mejor definidos y se cumplan más fácilmente. Es decir, se hace una combinación de funciones para conseguir excelentes resultados.

#### **2.4.- CICLOS DE TRANSACCIONES**

Son la agrupación sistemática de las funciones de cada departamento para realizarlas en forma competente facilitar el control de la empresa.

Este tipo de agrupación sirve para evaluar resultados obtenidos en el control interno para llevar un seguimiento de todas las actividades de la empresa, encaminadas al objetivo principal y evaluar totalmente departamento por departamento. Así mismo nos permite dividir el trabajo para facilitar aun más el control de cada actividad, ya que habrá una persona encargada de atender cada función y poder examinarlas para evaluar el funcionamiento de la supervisión ejercida.

Los ciclos de transacciones son un grupo de funciones que se pueden relacionar entre sí, y al igual que las etapas del proceso administrativo su importancia es similar, por lo que van estrechamente unidos para que el proceso de una empresa sea integral. Además de ser una fusión de elementos, son parte fundamental de cualquier entidad, cualquiera que sea su tipo, ya que dependiendo de su manejo se obtendrán los resultados y dependerá en gran parte el éxito o el fracaso. Los ciclos los definimos así:

#### **2.4.1.- CICLO DE INGRESOS (Ventas y Cuentas por Cobrar)**

Son las funciones que se requiere ejecutar para cambiar por efectivo los bienes y/o servicios que se producen y venden al cliente. Entre estas podemos encontrar: la toma de pedidos, embarque o prestación del bien o servicio, el uso de ellos por el cliente, el cobro de los créditos otorgados o de las operaciones de contado, recibo del efectivo, etc. Es en este ciclo donde se tiene el control físico de los recursos y la venta de derechos de propiedad de los mismos, por lo tanto hay que determinar el costo de ventas que es parte esencial de este ciclo.

Las funciones típicas que se manejan en este ciclo son:

- Otorgamiento del crédito
- Toma de pedidos
- Entrega o embarque de mercancía y/o prestación del servicio
- Facturación
- Contabilización de comisiones
- Cuentas por cobrar
- Cobranza
- Ingreso del efectivo
- Ajuste a facturas y/o notas de crédito

- **Determinación del costo de ventas**

Los asientos contables que se afectarían podrían ser:

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

Es importante llevar el control de todas las operaciones para su adecuado registro, por lo cual deben utilizarse formas y documentos importantes como:

- Pedidos de clientes
- Ordenes de venta y embarque
- Conocimientos de embarque
- Facturas de venta
- Notas de crédito por devoluciones y rebajas sobre ventas
- Avisos de remesas a clientes
- Formas especiales para ajustes en cuentas de clientes

Estos registros son realizados comunmente en hojas sueltas y deben concentrarse en registros especiales de libros auxiliares como diario, mayor, listas, catálogos, etc , es decir, base de datos que nos permitan tomarlos para cualquier operación necesaria.

Las bases de datos son de dos tipos:

**Bases de referencia.**- Es la información que se utiliza en el proceso de las transacciones realizadas, pudiendo ser:

- Listas y/o archivos maestros de clientes y crédito
- Catálogos de productos y listado de precio

**Bases dinámicas.**- Información resultante del proceso de las transacciones que son modificadas constantemente, y son:

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

Para obtener la información necesaria incluida en las bases de datos anteriores que nos permitan llevar a cabo las funciones y tomar decisiones, es necesario saber de donde provienen los datos y en que se basa el control interno para conseguirlos. Estas bases son:

#### 1.- Ventas de contado

- a) Directo
- b) En plaza
- c) Fuera de plaza

#### 2.- Ventas de crédito

- a) En plaza
- b) Fuera de plaza

#### 3.- Registro en contabilidad: Donde entran las bases de datos

#### 4.- Ajustes a ventas y clientes

- a) Devoluciones sobre ventas
- b) Rebajas sobre ventas
- c) Descuentos sobre ventas

Inicialmente expuse que los ciclos de transacciones están vinculados en forma análoga. Dentro de este tenemos enlaces con otros ciclos que lo hacen más efectivo, estos son:

- Ingresos de caja que se enlaza con tesorería.
- Embarque de productos que se enlaza con producción.
- Concentración de operaciones con información financiera.

Se cuenta también con una serie de principios por los cuales se rige para que los resultados que arroje desde la planeación hasta el control sean en beneficio de la empresa. Los principios son:

- Separación de funciones de ventas, cobro y registro en contabilidad.
- Ninguna persona que interviene en ventas debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de empleados de ventas será de complemento y no de revisión.
- Las funciones de registro de las operaciones de ventas será exclusivo del departamento de contabilidad.

Finalmente, los objetivos que se deberán cumplir en este ciclo se clasifican en cuatro tipos:

- **De autorización.**- Son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurar el cabal cumplimiento de las políticas y criterios establecidos por la administración y que sean adecuados.
- **De procesamiento y clasificación de las transacciones:** Son controles que deben establecerse para el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informes de la empresa y sus ajustes.
- **De verificación y evaluación.**- Son controles relativos a la verificación de los saldos que se informan, así como la integridad de los sistemas de procesamiento

- **De salvaguarda física:** Son los controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares y procedimientos de proceso.

En forma genérica, las funciones, asientos, formas importantes, objetivos, etc.; nos indican como controlar el ciclo de ingresos y la forma de ejecutar las actividades encaminadas a conseguir las metas. En este caso cómo controlar clientes, cuentas por cobrar, información generada en las operaciones, etc.; con el fin de percibir recursos financieros (utilidades) y asegurar la marcha del negocio.

#### **2.4.2.- CICLO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR**

Son funciones necesarias para ejecutar las actividades de compras de mercancías y servicios, el pago correspondiente, el resumen y clasificación de dichas actividades. Esto se puede definir, como la compra de los diferentes bienes y servicios esenciales para realizar la función para la que fue creada la empresa, y su correspondiente pasivo derivado de las operaciones. Deben considerarse como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos acumulados por la adquisición de recursos.

Las funciones típicas pudieran ser

- Selección de proveedores
- Preparación de solicitudes de compra
- Función específica de compras
- Recepción de mercancías y suministros
- Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos
- Registro y control de las cuentas por pagar y los pasivos
- Desembolso de efectivo

Los asientos contables que se afectarían en este ciclo serían:

- Compras
- Desembolso de efectivo (caja o bancos)
- Pagos anticipados
- Acumulación de pasivos
- Ajustes de compras

Las formas y documentos importantes para el registro manual de las operaciones podrían ser

- Requisiciones de compras
- Ordenes de compras y contratos
- Documentos de recepción de mercancías
- Facturas de proveedores
- Notas de cargo y crédito
- Solicitudes de cheque
- Recibos de servicio
- Pólizas de cheque

Las bases de datos para el registro de los asientos concentrados de las operaciones de un período determinado, están representadas por archivos, catálogos, auxiliares, formularios, etc., donde se encuentre contenida toda la información que se pueda requerir en cualquier momento, estas se clasifican en:

**Bases de referencia.**- Información utilizada para el proceso de las transacciones.

**Bases dinámicas.**- Información resultante del proceso de las transacciones sujetas a modificación

Las bases que se utilizarían en este ciclo son:

- Archivo de proveedores con nombres, dirección, productos y precios.
- Archivo de cuentas por pagar, cuentas pendientes e historial de pago.
- Pedidos a proveedores pendientes de surtir.

Las bases del control interno para la obtención de información financiera son las siguientes:

- Requisiciones de compras
- Autorizaciones de compras
- Cotización de precios de compra
- Ordenes de compra y pedidos al proveedor

- Recepción de mercancías y materiales
- Revisión y autorización de las facturas de compras
- Registro de la compra
- Ajustes a compras

Los enlaces con otros ciclos en el manejo y registro de las operaciones serían:

- Desembolsos de efectivo con tesorería
- Recepción de bienes, mercancías y servicios con producción
- Resumen de actividades (registros) con informes financieros

Los principios básicos de este ciclo son:

- Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
- Ninguna persona que interviene en compras tendrá acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de empleados que intervienen en compras, será de complemento y no de revisión.
- La función de registro y clasificación de las operaciones de compras será exclusivo del departamento de contabilidad.
- El encargado de realizar las compras no podrá realizar el pago de las mismas para evitar desvios de fondos.

Los objetivos de control para prevenir deficiencias y errores y obtener información financiera suficiente y competente para la toma de decisiones son:

- De autorización.- Son controles que deben establecerse para asegurar que se cumplan las políticas y criterios establecidos por la administración.
- De procesamiento y clasificación de las transacciones.- Controles a establecer para el seguro reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones de una empresa y sus ajustes.
- De verificación y evaluación.- Controles para verificar y evaluar periódicamente los saldos obtenidos de las operaciones y la integridad de los sistemas de procesamiento.



- De salvaguarda física.- Controles para el acceso a los activos, registros y formas importantes, lugares y procedimientos de proceso

En general, el ciclo de compras nos permite conocer los controles que se deben aplicar para conseguir resultados óptimos en cuanto a compras, cuentas por pagar, proveedores, etc., y así lograr *información confiable acerca de la situación financiera de la empresa* y saber hasta que punto se tiene solvencia económica y hasta donde se pueden obtener créditos en mercancías, bienes y servicios en beneficio de la empresa.

### **2.4.3.- CICLO DE PRODUCCION**

Es donde se convierten, procesan, montan o ensamblan los materiales para obtener un producto terminado.

En este ciclo se manejan inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales, seguros y otros activos no monetarios para usarse en el negocio.

En cualquier empresa la actividad más importante de este ciclo es la obtención de un artículo terminado por medio de la utilización de recursos adquiridos para ese propósito, además de los elementos del costo, mano de obra, materiales y gastos indirectos. Y terminando la función de este ciclo con el embarque de los productos a los clientes pasando antes por el almacén de productos terminados para completar el ciclo.

Las funciones típicas de este ciclo son:

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

Estas originan los siguientes asientos contables:

- Transferencia de inventarios (materia prima-proceso-producto)

- Aplicación del costo de mano de obra
- Aplicación de gastos de fabricación
- Depreciación y amortización de inmuebles, maquinaria y equipo
- Variaciones (incluyendo desperdicios)
- Cambios del valor en libros de inventarios, inmuebles, equipo, etc.
- Retiros o venta de inmuebles, maquinaria y equipo.

Las formas y documentos importantes para registro de operaciones son:

- Ordenes de producción
- Requisiciones de materiales
- Tarjetas de tiempos
- Informes de producción
- Informe de desperdicios
- Hojas de trabajo de aplicación de gastos de fabricación
- Hojas de costos

Las bases de datos para el registro global de las operaciones del período son:

**Bases de referencia.**- Información utilizada para el proceso de las transacciones

**Bases dinámicas.**- Información resultante del proceso de las transacciones sujetas a modificación.

Las cuales serían:

- -Archivo maestro de los productos
- Información de los elementos del costo
- Relaciones de materiales
- Auxiliares de inventarios
- Hojas de costos
- Listado de valuación de inventarios
- Archivo maestro de inmuebles, maquinaria y equipo

- **Análisis de otros costos amortizables**

Las bases para obtener información son:

- **Control contable de la producción**
- **Autorización de requisiciones de materiales para su transformación**
- **Valuación e informes de elementos del costo y la producción**

Los enlaces del ciclo serían:

- **Recepción de mercancías y servicios con compras**
- **Embarque de productos con ingresos**
- **Uso de mano de obra con nómina**
- **Resúmen de actividades con informe financiero**
- **Recepción de servicios indirectos con compras**

Los principios para el control interno de ciclo de transacciones son:

- **Separación de funciones de requisición, valuación, informes y registro contable.**
- **Ninguna persona que interviene en producción deberá tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.**
- **El trabajo del empleado de producción será de complemento y no de revisión.**
- **La base de la valuación de los elementos del costo será constante y consistente.**

Así mismo los objetivos de este ciclo son de cuatro tipos:

- **De autorización.**- Controles para asegurar el cumplimiento de las políticas de la administración.
- **De procesamiento y clasificación de las transacciones.**- Son controles a establecer para el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las operaciones de la empresa.
- **De verificación y evaluación** - Controles para verificar y evaluar periódicamente los saldos obtenidos e informados y la integridad de los sistemas de procesamiento.

- **De salvaguarda física.**- Controles para el acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares y procedimientos de proceso.

Este ciclo proporciona las bases para controlar efectivamente las operaciones de producción y obtener información relativa a los costos para determinar y evaluar los elementos y costos unitarios, su cabal control y registro que permita cuantificar en que porcentaje se esta obteniendo utilidad o pérdida.

#### **2.4.4.- CICLO DE NOMINAS**

Son las funciones necesarias para realizar la contratación y utilización de la mano de obra, la clasificación y resumen de lo que se utilizó y el pago de ese elemento. Es necesario tener cuidado acerca de las condiciones bajo las cuales se contrata al personal y tener conocimiento necesario de las leyes del IMSS, INFONAVIT Y SAR, y mantenerse actualizado en las reformas que se han realizado para conocer los beneficios para el patroón y los trabajadores, sobre todo ahora con la creación de las AFORES. Y en las cuales están establecidas los derechos y obligaciones de patrones y trabajadores, igualmente se debe tener en cuenta la ley del ISR para determinar las retenciones correspondientes a los salarios de los empleados.

Las funciones típicas de este ciclo de nómina serían:

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

Estas funciones dan origen a los siguientes asientos contables:

- Pago de nómina
- Anticipos de sueldos y préstamos al personal

- Distribuciones de mano de obra
- Otras prestaciones al personal
- Ajustes a nóminas

Las cédulas básicas para el control y registro manual o mecánico de las actividades y operaciones son:

- Solicitud de empleo
- Contratos de trabajo
- Informes de tiempos
- Reloj checador o listas de asistencia
- Nóminas
- Otras retribuciones a la nómina
- Autorización de pagos especiales
- Recibos de pagos
- Cheques

Las bases de datos para procesar las operaciones de información son:

**Bases de referencia** - Mismo uso que los anteriores ciclos

**Bases dinámicas**.- Mismo uso que los ciclos anteriores

Estas bases pueden ser:

- Archivo maestro de personal con nombres, tipos de retribución, etc.
- Registros de salarios a empleados

Dentro del ciclo podemos distinguir enlaces con los demás ciclos:

- Desembolso de efectivo con tesorería
- Recepción del servicio de mano de obra con producción
- Resumen de actividades con informe financiero

Los objetivos a cubrirse en este ciclo son de cuatro tipos:

- **De autorización.-** Controles a establecer para asegurar las metas, políticas y criterios establecidos por la administración.
- **De procesamiento y clasificación de las transacciones:** Son controles a establecer para el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación registro e informe de las transacciones.
- **De verificación y evaluación:** Controles para verificar y evaluar periódicamente saldos e informarlos, y la integridad de los sistemas de procesamiento.
- **De salvaguarda física.-** Controles para el acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares y procedimientos de proceso.

Los principios del control interno en este ciclo son:

- Separación de funciones de contratos, informes financieros y registro en nómina, su pago y registro en contabilidad.
- Ninguna persona que interviene en nómina deberá tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de empleados de nómina será de complemento y no de revisión
- La función de registro de operaciones de nómina será exclusivo de contabilidad.

Resumiendo el ciclo de nóminas, este nos permite conocer los elementos con los que vamos a regular las operaciones de pagos de prestaciones a los trabajadores, las bases bajo las cuales se registrarán los contratos de trabajo, los derechos y obligaciones de los patrones y trabajadores de acuerdo a las leyes laborales vigentes en el país. Todo acorde con los objetivos antes determinados y las políticas establecidas.

#### **2.4.5.- CICLO DE TESORERIA**

Son funciones que tratan acerca de la estructura y el rendimiento del capital invertido y ganado en una empresa. Sus funciones comienzan con el reconocimiento de las necesidades del efectivo, la distribución del mismo en las actividades y terminando con la recuperación y devolución al inversionista.

Aquí se manejan el efectivo, cheques, inversiones en valores a corto y largo plazo, créditos bancarios, interés, etc.; o sea, el dinero de la empresa, determinando el flujo de efectivo para obtener el capital disponible para la planeación financiera y fiscal.

Dentro del ciclo de tesorería podemos encontrar funciones tales como:

- Relaciones con sociedades financieras y de crédito
- Relaciones con accionistas
- Administración del efectivo y las inversiones
- Acumulación, cobro y pago de intereses
- Custodia física del efectivo y los valores
- Administración de monedas extranjeras
- Administración y vigilancia de la deuda
- Operaciones de inversión y financiamiento
- Administración financiera de planes de beneficio a empleados
- Administración de seguros
- Contabilización del efectivo
- Depósito del efectivo en bancos
- Conciliaciones

Estas actividades dan lugar a los siguientes asientos contables que podríamos distinguir:

- Obtención y pago de financiamiento
- Compra venta de inversiones y valores
- Acumulaciones, cobros y pagos de inversiones y deuda
- Amortización de descuentos, gastos y primas diferidos de deudas
- Cambios en los valores en libros de inversiones y deuda
- Compra y venta de moneda extranjera
- Ingresos y egresos de efectivo
- Pagos de pasivos acumulados

Las formas y documentos importantes para este ciclo son:

- Títulos de crédito como cheques, pagarés, etc.
- Fichas de depósito y retiro bancarios
- Fideicomisos para plan de beneficios a empleados
- Pólizas de seguros
- Estados de cuenta bancarios

En el ciclo de tesorería encontramos bases de datos que nos permiten concentrar las operaciones resultantes del proceso de las transacciones, y son:

**Bases de referencia.-** Con igual uso que los ciclos anteriores, pudiendo ser:

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

**Bases dinámicas.-** Con el mismo uso en los ciclos anteriores, pudiendo ser:

- Saldos de las cuentas bancarias
- Cartera de inversiones
- Saldos de mayores auxiliares de inversionistas y acreedores
- Saldos de mayores auxiliares de ingresos y egresos de efectivo
- Conciliaciones bancarias

El soporte con que cuenta el control interno para obtener información y registrarla en las bases de datos, son en lo referente a entradas y salidas del efectivo de caja y bancos:

## **ENTRADAS**

- Control para cada origen de entradas de efectivo
- Depósito integro en bancos de las entradas del efectivo



## **SALIDAS**

- Creación de un fondo de caja chica
- Pagos por medio de cheques nominativos con firmas mancomunadas

## **EXISTENCIAS**

- Conciliación periódica de cuentas de cheques
- Cortes de caja periódicos y por sorpresa
- Afianzamiento de personal

Los enlaces que se presentan dentro de este ciclo son:

- Desembolso de efectivo con compras
- Ingreso de efectivo con ingresos
- Conciliaciones de efectivo con compras e ingresos
- Beneficio al personal con prestaciones adicionales con nóminas

Los ingresos y egresos de efectivo muchas veces no se contemplan dentro de este ciclo, ya que también se relacionan con el ciclo de ingresos y compras, por lo cual hay dudas en cuanto a si estas actividades forman parte de tesorería, de ingresos o compras. Para efectos del proyecto relacionaré los ingresos y egresos de caja y bancos con el ciclo de tesorería y su relativa interrelación con tales ciclos, para que sea el tesorero el responsable de salvaguardar los ingresos y los desembolsos necesarios.

Los principios del control interno para el ciclo de tesorería y en específico para caja y bancos, son:

- Separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registro del efectivo de caja y bancos.
- En cada operación deben intervenir cuando menos dos personas.
- Ninguna persona que interviene en caja y bancos deben tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de empleados de caja y bancos será de complemento y no de revisión.
- El registro de operaciones de caja y bancos será exclusiva del departamento de contabilidad.

Continuando con los objetivos que se deben cumplir en el ciclo, identificamos cuatro tipos:

- **De autorización.-** Controles a establecer para asegurar que se cumplan las políticas y criterios establecidos por la administración.
- **De procesamiento y clasificación de las transacciones.-** Controles a establecer para el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones de una empresa.
- **De verificación y evaluación.-** Controles para verificar y evaluar periódicamente los saldos obtenidos y presentados y la integridad de los sistemas de procesamiento.
- **De salvaguarda física.-** Controles relativos al acceso de los activos, formas importantes, lugares y procedimientos de proceso.

El ciclo de tesorería señala los elementos para el manejo y control del efectivo ,documentos y las inversiones, etc., con el fin de evitar desvíos de dinero en perjuicio de la empresa; y así mismo ayudar a obtener mayores ganancias como producto de la apropiada aplicación de todos los elementos del control interno en este ciclo sobre los recursos financieros de las empresa.

#### **2.4.6.- CICLO DE INFORMES FINANCIEROS**

Son todas aquellas funciones encaminadas a comparar la información financiera para efecto de registrarla en la contabilidad y elaborar estados financieros satisfactorios y veraces que le sean útiles al negocio para saber como se está proyectando dentro del sistema económico.

Dentro del sistema de informes financieros hay funciones encaminadas a la elaboración de estados financieros como el balance general y el estado de resultados (estados financieros básicos), los cuales nos permiten analizar la estructura financiera de la entidad y la liquidez con que cuenta para tomar decisiones en cuanto a futuras expansiones, ampliaciones, lanzamiento de nuevos productos o contratación de nuevos créditos, volúmen de utilidades, etc. Este tipo de informes financieros son de valiosa utilidad a las instituciones de crédito, acreedores o proveedores, para saber en que condiciones se encuentra la empresa y poder otorgar líneas de crédito en dinero, bienes y servicios.

Igualmente son útiles para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ya que en cualquier momento se le pedirán al contribuyente y con esta información puede acreditar que se encuentra al corriente en el pago de sus obligaciones.

## CAPITULO III

### ORGANIZACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA SU IMPLANTACION

Un sistema de control interno para implantarse en cualquier entidad u organismo, requiere cumplir con una serie de requisitos que le permitan cumplir con los objetivos para los cuales fue creado

En sí, el cumplir con los objetivos de manera eficiente en su totalidad es un poco difícil debido a que cada función, cada actividad y cada operación requieren de un estricto control para ser llevada a cabo de forma correcta además de que son infinidad de funciones y actividades que controlar, ya que cada ciclo y cada proceso está dividido en funciones, subfunciones y actividades. Es un poco difícil pero a la vez un gran reto, el cumplir con todos los objetivos determinados, especialmente los mencionados en el capítulo I que son los de protección, información y eficiencia. Estos por ser los de mayor importancia para el control interno pero además debe de cumplir los que determine la propia empresa en la que se implantará el sistema.

Establecer un sistema de control interno requiere de un gran esfuerzo, trabajo y dedicación tanto por la persona que lo diseñará e implantará como por los funcionarios y empleados que se encargarán de ejecutar las funciones reales de la empresa. Para iniciar su diseño se debe primero conocer la empresa en la cual se introducirá para poder adaptarlo de acuerdo a las necesidades reales de dicha entidad y no pasar por alto aspectos relevantes que puedan perjudicar a la misma. En este caso como se trabaja con una microempresa es más difícil su implantación debido a que el manejo de ésta, se lleva de forma empírica y no se cuenta con los aspectos contables y de control básicos, como consecuencia no se tiene la información requerida y habrá que investigar para obtenerla y poder encontrar puntos clave para que quede perfectamente diseñado e implementado.

Controlar la actividad empresarial es registrar todas las operaciones de compra-venta, créditos, producción, nómina, etc., para conseguir información financiera que nos permita saber si la empresa en realidad es o no rentable. Debemos entender que dentro del sistema debe quedar comprendida la actividad del negocio para asegurarse que cada una de las operaciones registradas ayuden a lograr lo anterior expuesto. Controlar es un sistema y registrar las operaciones es otro, por lo tanto es necesario que se cuente con un sistema de contabilidad, ya que de no haber contabilidad no puede haber control

por ser ésta la encargada de registrar, clasificar y resumir todas las operaciones que se controlarán y de esa forma poder evaluar los resultados obtenidos y determinar la eficiencia del sistema de control y en su caso corregirlo y adaptar nuevos procedimientos de acuerdo a lo que se requiere. Todo tipo de sistema que se implante en cualquier giro empresarial debe hacerse de acuerdo a las características y necesidades del negocio. De modo que el sistema de contabilidad, debe ser adaptado de la misma forma que el sistema de control y de acuerdo al volumen de operaciones que se maneje; y al igual que el control debe cumplir con los objetivos que le han definido y apegarse a una serie de principios para que sea más eficaz el resultado y evitar las desviaciones en el curso que puedan ser perjudiciales a la entidad.

En resumen, para que pueda existir el control interno debe existir la contabilidad para que se registren, clasifiquen, resuman, evalúen y corrijan las operaciones y se determine la eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa.

### **3.1.- LA CONTABILIDAD COMO BASE DEL CONTROL INTERNO**

Mencioné que la contabilidad es el sistema por medio del cual se registran y clasifican todas las operaciones para obtener datos que nos permitan conocer la situación financiera y productiva de la empresa y tomar las decisiones pertinentes que sean de beneficio para la misma en su operación. Su principal objetivo es obtener información financiera por medio de un estricto control de todos los recursos y operaciones para mostrar la información en el momento que le sea requerida para la toma de decisiones. Siempre ha habido necesidad de llevar un registro de las operaciones para tomar decisiones sobre situaciones económicas y saber lo que se tiene, lo que se debe, lo que se gasta y lo que se gana. Partiendo de esa necesidad desde hace muchos años se han venido diseñando con base en la experiencia, diversos sistemas de registro, desde los manuales hasta los electrónicos pasando por los mecánicos, los cuales nos han permitido manejar la contabilidad actual con mayor exactitud a través del tiempo.

Debido a ello es obligatorio y necesario para toda empresa llevar un sistema de contabilidad tanto para fines legales y económicos como fiscales y laborales. Lo anterior se basa en la Ley del Impuesto Sobre la Renta en sus artículos 58, 59; y 60 al 64 de su reglamento; en el artículo 28 del Código Fiscal de la Federación y sus correlativos 26, 27, 28 y 29 de su reglamento, en los que se obliga a toda persona física y moral en el ejercicio de sus facultades a llevar la contabilidad en sus términos legales.

El primer sistema de registro de que se tiene antecedentes es el llamado " Continental " que fue expuesto por vez primera por el fraile Luca Paccioli en 1494 y referido en nuestro código de comercio desde 1887, el cual consiste en registrar en un Diario general todos los asientos de las operaciones realizadas y pasándolos diariamente a cada uno de los auxiliares como el Mayor para obtener datos que nos permitan formular el libro de inventarios y balances y los estados financieros como el balance general y el estado de resultados.

A partir de este sistema se fueron diseñando nuevos procedimientos más eficientes y oportunos que ahorraron tiempo y que dieron lugar a la división del trabajo con el aumento de columnas para valores y dividiéndolo en diarios o pólizas; su evolución ha dado lugar a los siguientes procedimientos:

### **1) DIARIO MAYOR UNICO**

Fue diseñado con objeto de simplificar el trabajo de pasar los asientos del diario al mayor, cosa que se logró uniendo en un solo libro los dos anteriores; al hacer los pases al mayor no se anotan fechas, contracuentas, número de asientos y folios de contracuentas que se anotarían si se llevara de forma separada. Este procedimiento esta compuesto de dos partes, la primera para el diario y la segunda para el mayor con un rayado de columnas para anotar los valores, y se emplean dos columnas para cada cuenta efectuada por la operación una para cargo y otra para abono.

Sus ventajas es que simplifica el trabajo pudiendo verse en cada hoja el movimiento completo de las cuentas y al final se obtiene una balanza de comprobación.

Sus desventajas son que impide la división del trabajo por llevarlo una sola persona y sólo se registra un número pequeño de operaciones, ya que si fuera muy grande dificultaría su manejo cometiendo errores de cargo y abono. (anexo 1)

### **2) DIARIO COLUMNAR**

Es similar al anterior y consta de 10 a 12 columnas para los valores, y las necesarias para fecha, concepto, etc., en las cuales se anotan las operaciones. Este evita que a diario se pasen los asientos al mayor por lo cual se hace un asiento de concentración que comprende uno o varios días y pasa a este.

Sus ventajas son que las operaciones se clasifican por cuentas que permiten conocer el movimiento deudor y acreedor de cada una dándose un ahorro considerable de tiempo y trabajo por pasar por asientos de concentración las operaciones al mayor.

Sus desventajas son que no permite la división del trabajo por ser llevado por una persona, además usa muchas columnas y lo hace grande y difícil de manejar cometiendo muchos errores de cargo y de abono si sus columnas están del mismo lado, además de cambiar de renglón por la distancia entre el concepto y su columna de operación. (anexo 2)

### 3) DIARIO Y CAJA

Fue el primer sistema que admitió la división del trabajo en el registro de las operaciones. Se divide en dos:

- Operaciones de Caja.- Las que originan ingresos y egresos de efectivo.
- Operaciones de Diario.- Son las que no promueven el movimiento de efectivo

El diario o libro de caja puede llevarse de tres formas:

- **CAJA CORRIDA.**- Se anotan las operaciones en un rayado de dos hojas, en el lado izquierdo las entradas y en el derecho las salidas, siendo la diferencia su saldo. Las operaciones de efectivo deben registrarse en el orden que vayan siendo afectadas con fecha, concepto, importe, nombre de la contracuenta y número de subcuenta.
- **CAJA DISTRIBUIDA.**- Puede llevarse en un rayado de mayor con una o dos hojas, su registro es semejante al anterior con la diferencia que la aplicación de cuentas la hace el cajero y no el contador, ya que éste último sólo hace el asiento de concentración por las entradas y salidas de caja.
- **CAJA TABULAR.**- Contiene varias columnas de valores para cargo y abono de las cuentas con movimiento constante por entradas y salidas de efectivo, y espacio de varias cuentas para cargo y abono de cuentas con poco movimiento por ingresos y egresos de efectivo

El diario puede llevarse por medio de registros de diario tabular o en el continental. (anexo 3)

#### **4) CENTRALIZADOR**

Es el primero en facilitar la distribución del trabajo entre dos o más personas. Se basa en asignar un diario especial a cada clase de operaciones efectuadas varias veces, en este sistema el número de diarios es ilimitado ya que se fija en relación al número de grupos de operaciones que se efectúan con más frecuencia. Estos diarios se usan como auxiliares en los que se registran detalladamente las operaciones efectuadas en el ejercicio y al término del mismo se pasará su movimiento en un asiento concentrado al Diario General pasando de allí al Mayor en la forma acostumbrada.

Los mayores auxiliares reciben pases constantes directos de los diarios especiales con objeto de que las subcuentas contenidas en ellas se lleven a cabo. (anexo 4)

#### **5) POLIZAS**

Son documentos internos donde se anotan las operaciones en forma detallada y ordenada como se registran en el diario continental. Este es el precursor de los sistemas mecanizados. El rayado puede ser tan variado como se desee pero regularmente es de forma de diario. El procedimiento es el siguiente.

Se formulan las pólizas por los encargados de su elaboración y se pasan a autorización a los funcionarios principales, hecho esto se pasan a un registro de pólizas y a las subcuentas de los mayores auxiliares, después se archivan por número consecutivo y cada mes se suman los cargos y abonos de los registros de las pólizas para formar un asiento de concentración que pasa al diario general y pasando este a su vez al mayor de donde se tomarán los datos para formular los estados financieros. (anexo 5)

#### **6) CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR**

Este es un sistema de pólizas que permiten ejercer un control absoluto de cada entrada y salida de dinero, ya que se expiden, revisan, autorizan y pasan a registro antes de cobrar o pagar el dinero; además que permiten reducir el empleo de subcuentas personales. El principal requisito es que todos los cobros y pagos sean autorizados previamente por lo cual es la ventaja principal del procedimiento. Su registro se hace en diarios tabulares en que se anotan las cuentas con una columna más para anotar la fecha de cobro o de pago y al fin de mes se hace la suma de cargos y abonos de las cuentas y se hace el

asiento de concentración en el diario general y de ahí pasa al mayor de donde se obtienen los datos para formular la balanza de comprobación, la balanza de saldos ajustados y la balanza previa al balance general. (anexo 6)

## **7) VOLANTES**

Consiste en registrar los cargos y abonos de las cuentas afectadas por cada operación que se realiza, en hojas sueltas llamadas volantes o fichas. Este procedimiento por lo regular sólo es empleado por instituciones de crédito (bancos comerciales) y son documentos contabilizadores empleados para el registro de cargos y abonos solamente de una determinada cuenta, y es preciso expedir tantos volantes como se requieran. Su registro no ofrece graves problemas, ya que sólo afectan una cuenta de cargo y otra de abono para su registro. (anexo 7)

## **8) COMBINADOS**

Para una adecuada implantación de un sistema de control interno es necesario conocer ampliamente todos los procedimientos para poder adaptarlos. Su adopción y combinación dependen del tamaño de la empresa, clase de operaciones que efectúe y del volúmen de las mismas. La experiencia es base para aplicar y combinar los sistemas, por ser la contabilidad una labor que debe llevarse a cabo con eficiencia, es decir, máximo de rendimiento con mínimo de tiempo y esfuerzo.

De estos procedimientos, los que más se prestan para combinarlos por características y ventajas son:

- a) Procedimiento centralizador
- b) Procedimiento de cuentas por cobrar
- c) Procedimiento de pólizas
- d) Procedimiento de cuentas por pagar



## 9) PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

Este sistema es el más avanzado en cuanto a la capacidad y velocidad en el registro de datos por permitir registrar todas las operaciones efectuadas por muy grande que sea el volúmen, con mayor rapidez, por lo cual su registro es más claro y preciso disminuyendo en forma considerable el número de errores y proporcionando información completa y oportuna

Este es un sistema que al no poder trabajar por sí solo, hay necesidad de combinarlo con un sistema contable que le proporcione datos y herramientas de trabajo, ya que la única función de este sistema será ayudar a procesar más rápido la información para formular los estados financieros.

**GUITARRAS JOLS**  
Fabricante de Guitarras

ANEXO 1

FOLIO 2

DIARIO MAYOR UNICO

NO	CONCEPTO	CONTROL		CAJA		BANCOS		MERCANCIAS GENERALES		DOCUMENTOS POR COBRAR		GASTOS DE VENTA		GASTOS DE ADICION		CLIENTES		IVA POR ACREDITAR		IVA POR PAGAR		
		DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	
	Del folio 1	50000	50000	18100	17800	6000	2000	12000	27000	2000		4000		3000		3000	500	1900			2700	
	-----3 de Marzo de 1982-----																					
24	Bancos	5000				5000																
	Banca Serfin, S.A.																					
	Caja		5000	5000																		
	N/dépósito eficha																					
	-----4 de Marzo-----																					
25	Mercancias Generales	2000						2000														
	Iva Acreditable	200																				
	Caja		2200	2200																		
	N/ta. en tra. s/otas 5-58																					
	-----5 de Marzo-----																					
26	Contrap. y correcc. asiento 25		2200	-2200				-2000	2000													200
	-----5 de Marzo-----																					
27	Gastos de venta	1200												1200								
	Propaganda																					
	Caja		1200	1200																		
	Fact. 6282 de La Prensa, S.A.																					
	-----5 de Marzo-----																					
28	Contrap. y correcc. asiento 27											1200		-1200								
	-----8 de Marzo-----																					
29	Caja	10000		10000																		
	Clientes		10000														10000					
	Antonio Rosas \$ 600.00																					
	Luis Romero 400.00																					
	Sus abonos s/recibos 12 y 13																					
	-----31 de Marzo-----																					
30	Contrap. y correcc. asiento 29	-9000		-9000																		
	-----31 de Marzo-----																					
		59400	59400	21300	24000	11000	2000	12000	29000	2000	0	5200	0	3000	0	3000	1500	1900	0	0	0	2900



Entradas		DIARIO DE CAJA (Distribuida con dos conceptos)		Salidas	
Año de 1982		Año de 1982			
Nov. 26	Cientes	Nov. 26	Bancos		
	Ricardo León, su remesa con ch/404016	2,000.00	Banco de Comercio, S.A., depósito s/ficha		3,000.00
Nov. 26	Documentos por cobrar		Documentosa por pagar		
	Cobro del P/36 a /cgo. de Alberto Bustos	1,000.00	Pago de L/48 a fr. de Almacenes Coto		5,000.00
Nov. 26	Productos financieros		Proveedores- Cuenta Puente		
	Descto. del 1% concedido sobre L/48	50.00	Pago a/cta. de fra. 812 Casa Imperio, S.A.		1,000.00
	a favor de Almacenes Coto		Gastos de venta		
Nov. 26	Ventas		Pago de la fra. 8626 de la revista Visión, por anuncios publicados.		750.00
	Ventas de mayoreo s/fras. 56 a 92	10,000.00			
Nov. 26	IVA por pagar		IVA acreditable		
	IVA s/fras. 56 a 92	1,000.00	IVA de la fra. 8626 de la revista Visión		75.00
Nov. 26	Ventas		Acreedores diversos		
	Ventas de menudeo s/notas. 201 a 306	250.00	Pago del impuesto personal sobre produc- tos del trabajo retenido del mes anterior.		500.00
Nov. 26	IVA por pagar		Gastos de venta		
	Total de entradas	16,800.00	Renta del almacén, s/recibo 4972		1,250.00
	Existencia inicial	14,635.55	Total salidas		11,700.00
			Existencia final		19,735.55
Nov. 27		31,435.55			31,435.55

GUITARRAS JOLS  
Fabricante de guitarras

Av. Independencia, núm. 145  
Paracho, Mich.

DIARIO DE COMPRAS

Año de 1994

FECHA	NUM. DE OPER.	NUM. FRA. O NOTA	PROVEEDOR	ALMACEN		IVA ACREDITABLE		COMPRAS CONTADO CTA.-PTE.		PROVEEDORES COLECTIVA		PROVEEDORES CTA.-PUENTE		ACREDORES DIVER.
				DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	
Enero	2	1	9637 Casa Mexgo, S.A.	6000		900		6900						
"			19198 Muebleria y Plásticos, S.A.	5000		750				5750				
"	6	3	75025 La Mexicana, S.A.	4000		600				3450			4600	
"			7412 Casa Rojas	3000		450								
"	9	5	924 Intermax, S.A.	8000		1200								9200
"	9	6	Transportes Infante, S.A.	2000		300								2300
"			371 Casa Mexgo, S.A.		1000		150					1150		
"	11	8	372 Muebleria y Plásticos, S.A.	2000		300			2300					
"			2612 Casa Mexgo, S.A.	400		60						460		
"	15	10	1416 Casa Rojas	300		45				345				
			Diario	28000	3700	4200	555	6900	2645	9200	1610	13800	2300	
			General											



GUITARRAS JOLS  
Fabricante de guitarras

Av. Independencia, núm. 145  
Paracho, Mich.

DIARIO DE SALIDAS DE ALMACEN

Año de 1994

FECHA	NUM. DE OPER	NUM. DE NOTA	COSTO DE VENTAS		ALMACEN		COSTO Y VENTAS DE MERCANCIAS EN CONSIGNAC.		MERCANCIAS EN CONSIGNACION		VARIAS CUENTAS	
			DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	NOMBRE
Abril	16	612 S-261	3000			3000						
"	18	613 E-004		600	600							
"	19	614 S-262				4600			4600			
"	26	615 Aviso					2000			2000		
"	27	616 S-263				1000					1000	Gastos particulares
"	28	617 S-264				150					150	Gastos de venta
"	29	618 S-265				5000					5000	Gastos de venta
"	29	619 S-266				750					750	Gastos de administrac.
"	30	620 S-267				200					200	Gastos de venta
"	30	621 S-268				500					500	Deudores diversos
			3000	600	600	15200	2000	4600	2000	7600		
												Resumen
												1000 Gastos particulares
												5350 Gastos de venta
												750 Gastos de administrac.
												500 Deudores diversos
												7600





GUITARRAS JOLS  
Fabricante de guitarras

Av. Independencia, núm. 145  
Paracho, Mich.

DIARIO DE DOCUMENTOS POR COBRAR

Año de 1994

FECHA	NUM. DE OPER.	NUM. DE DOCTO.	DOCUMENTOS POR COBRAR		CLIENTES CUENTA PUENTE		DEUDORES DIVERSOS CTA.-PUENTE		GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS		IVA POR PAGAR		DOCUMENTOS ENDOSADOS		IVA ACRE. DITAB. DEBE
			DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	DEBE	HABER	
Marzo	3	31	L/66	3680		3680									
"	1	32	L/67-68	11500			11500								
"	1	33	L/69	2908.1		2875				28.75		4.31			
"	1	34	P/70	1861.2			1840			18.4		2.76			
"	1	35	P/71	10173			10000			150		22.5			
"	16	36	L/66	3680		3680									
"	16	37	P/71	10173			10086		75		11.25				
"	16	38	P/70-72	1861.2									1861.2		
"	16	39	P/72												
"	16	40	L/69		2908.1	2875			28.75		4.31				
Abril	1	41	L/67	5750			5783					4.31			
"	1	42	L/68-73	6014.5	5750							34.5			
"	1	43	L/73				5825.2		180.29					6014.5	9
"	1	44	L/72	1861.2									1861.2		
				37997	31983	6555	6555	23356	23340	284.04	455.9	15.56	68.38	1861.2	7875.7

GUITARRAS JOLS  
 FABRICANTE DE GUITARRAS  
 Av. Independencia No. 145 Paracho, Mich.

ANEXO 5

POLIZA DE DIARIO

Fecha: 13 de Septiembre de 1994

NUM. DE CTA.	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
1101	Caja		21460	
	Entradas de dinero en efectivo			
6201	Gastos financieros		240	
	Descuentos sobre ventas			
1102	Bancos		11000	
	Banco de Comercio, S.A., n/deposito	6000		
	Banco Mercantil, S.A., n/deposito	5000		
1104	Clientes		11500	
	Jorge Garcia, n/venta	4600		
	Antonio Urizar, n/venta	6900		
1103	Almacén		7500	
	Compra s/fac. 7589			
6101	Gastos de venta		4000	
	Publicidad, s/fac. 8791			
2102	Documentos por pagar		3000	
	L/35 a fr. Sr. Manuel Moreno			
5101	Costo de ventas		13000	
	Costo de mercancia vendida			
6102	Gastos de administración		2500	
	Renta de oficinas, s/recibo			
1107	IVA Acreditable		2100	
	Tesoreria de la federación			
1101	Caja			14475
	Salida de dinero en efectivo			
4101	Ventas			18000
	Ventas s/facs. y notas			
2101	Proveedores			8625
	Casa José Jose, n/compra			
1102	Bancos			7000
	Bco. Com., S.A., Ch/6879392, El Universal, S.A.	4000		
	Bco. Com., S.A., Ch/6879393, Manuel Moreno	3000		
1103	Almacén			13000
	Salidas de mercancías, s/notas			
1105	Documentos por cobrar			3500
	L/53 a/cgo. del Sr. Emilio Cruz			
1104	Clientes			9000
	Romero Anaya, su abono a cta.	3000		
	Luis Manuel Rodríguez, s/liquidación	6000		
2105	IVA por pagar			2700
	Tesoreria de la Federación			
	SUMAS IGUALES		76300	76300

Hecha por \_\_\_\_\_

Revisada por \_\_\_\_\_

Autorizada por \_\_\_\_\_















**CARGO**

4101 Ventas

CAJA

0101 Devoluciones sobre ventas

Día	Mes	Año	Op.	Devolución sobre fac. 1326, según nota de crédito	
30	Mar.	1984	1	NC4212.	\$50,000.00

(Cincuenta mil pesos 00/100 M.N.)

**CARGO**

2105 IVA por pagar

CAJA

508 Tesorería de la Federación

Día	Mes	Año	Op.	IVA reintegrado de la devolución sobre fac. 1326, según nota de crédito NC4212	
30	Mar.	1984	1		\$7,500.00

(Siete mil quinientos pesos 00/100 M.N.)

**ABONO**

CAJA

4101 Ventas

Día	Mes	Año	Op.	Venta según fac. núm 1620.	
2	Jun.	1984	2		\$30,000.00

(Treinta mil pesos 00/100 M.N.)

**ABONO**

CAJA

2105 IVA por pagar

508 Tesorería de la Federación

Día	Mes	Año	Op.	15% de impuesto al valor agregado s/fac. 1620.	
2	Jun.	1984	2		\$4,050.00

(Cuatro mil cincuenta pesos 00/100 M.N.)

### **3.2.- LA ORGANIZACION DENTRO DEL CONTROL INTERNO**

Se habló en el capítulo I de la organización como un elemento fundamental del control interno, y es tanta su importancia dentro del sistema que no puede prescindirse de la organización para llevar a cabo sus funciones ya que si no hay organización no habrá control interno.

La organización debe empezar desde el primer momento que se planea alguna actividad, y si existe una buena organización se obtendrán excelentes resultados. Esta etapa forma parte del proceso administrativo por lo cual es fundamental para toda empresa adoptarla por completo para que los resultados sean óptimos.

El proceso organizacional cuenta también con una serie de especificaciones, requisitos, principios, elementos, objetivos, etc., que es necesario adaptar al control interno para que en combinación con los elementos de este último, se lleve en forma correcta y así alcanzar los resultados proyectados. Pero no solamente el control interno debe estar perfectamente organizado, también la empresa debe poseer una estructura que le permita coordinar adecuadamente el trabajo y las funciones de los empleados y asignar la persona adecuada al puesto adecuado y de igual forma contar con objetivos y metas bien delimitadas en relación a la organización.

La finalidad del control interno es medir la eficiencia en la ejecución de las funciones y actividades y emprender acciones para asegurar que se logren los planes establecidos. El control interno opera a través de personas, pero no puede ser posible saber donde se encuentra la responsabilidad de las desviaciones que se den si las responsabilidades de la organización no son bien claras y definidas. Ahora bien, un requisito importante del control interno es que exista una estructura de organización bien definida y entre más clara y completa sea, más eficaces podrán ser las acciones del control interno.

En el caso de la microempresa en que se va a implantar el sistema de control se muestra un panorama un poco difícil debido a que el dueño lleva el manejo de esta en forma empírica estableciendo una jerarquía de autoridad, responsabilidad y de control en forma muy sencilla y relativamente fácil, manteniendo las líneas de autoridad muy limitadas y sin estar perfectamente especificadas.

El control y la organización están estrechamente unidos y ello puede comprobarse en empresas correctamente organizadas y que mantienen un eficiente control en todas sus operaciones; o viceversa, en empresas donde no existe organización hay pérdidas en tiempo, trabajo, materiales y dinero.

Organizar significa especificar y asignar funciones a cada jefe y subordinado para que estos las realicen en forma sencilla y correcta para facilitar la verificación de las operaciones y poder evaluar resultados mediante el control interno. Organizar es un proceso muy grande y difícil de lograr, hay que delimitar perfectamente las líneas de autoridad y responsabilidad de los puestos, de lo contrario se tendrían graves errores que conducirían a un descontrol total porque los subordinados no sabrían a quien obedecer o con quien dirigirse como su jefe o que hacer para realizar sus funciones que les fueron asignadas. Algunos de los errores que pudieramos encontrar serían los siguientes:

- Exceso de niveles
- Exceso de subordinados
- Mando múltiple
- Duplicación del trabajo
- Descontrol
- Estructura organizacional desproporcionada
- Falta de equilibrio entre responsabilidad-autoridad
- Trabajos desiguales a un mismo nivel

Al determinar grados de responsabilidad se deben tener en cuenta algunas recomendaciones importantes:

- Cada empleado deberá saber ante quién es responsable
- Cada empleado deberá saber de lo que es responsable
- Cada empleado tendrá autoridad correspondiente a su responsabilidad
- Cada empleado deberá ser responsable ante una sola persona
- No deberán ser responsables ante una sola persona varios empleados, de manera que el responsable no pueda ejercer control sobre cierta cantidad de personal.

Para mantener una buena organización se debe partir de un organigrama o representación gráfica de la empresa, en que se indique mediante líneas los canales de autoridad y de responsabilidad que sirvan para realizar la división de funciones estableciendo niveles de jerarquía, canales de comunicación y las relaciones entre los puestos y cada departamento o sección, así como para saber quiénes son los jefes de cada grupo de empleados.

Generalmente y como regla, los organigramas van acompañados de manuales de organización en los cuales se especifican las funciones y deberes de cada persona o de cada puesto y su autoridad y responsabilidad. Los organigramas o gráficas de organización pueden ser:

- **VERTICALES.**- Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros a nivel inferior, ligados por líneas que representan la comunicación, la responsabilidad y autoridad. Son los más usados ya que indican objetivamente cada jerarquía.
- **HORIZONTALES.**- Representan lo mismo que el anterior y en la misma forma, pero el nivel máximo jerárquico comienza de izquierda a derecha.
- **CIRCULARES O CONCENTRICOS.**- Se forman por un cuadro central correspondiente a la autoridad máxima y a su alrededor se trazan círculos concéntricos y cada uno constituye un nivel de organización ligados con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.
- **ESCALAR.**- Se señalan con sangrías al margen izquierdo de los niveles jerárquicos apoyándose en líneas que señalan los márgenes. Son poco usados actualmente y aunque son sencillos carecen de fuerza objetiva de los que encierran en un cuadro su nombre para destacarlos adecuadamente.
- **MIXTOS.**- Pueden ser verticales u horizontales al mismo tiempo, tomando la características, ventajas y desventajas de los mismos.

Todo lo descrito en este punto servirá para poder organizar perfectamente nuestro sistema de control interno y saber con exactitud en que niveles jerárquicos vamos a aplicar mayor cantidad de control y en cuales menos. Esto debido a que existen niveles en los que se ejerce mayor control interno y

viceversa. Por esta razón se debe delimitar perfectamente el grado de control aplicable a cada área para obtener los elementos que permitan organizar perfectamente el sistema.

### **3.3.- DISEÑO DEL CONTROL INTERNO**

Un sistema de control interno debe descansar siempre sobre raíces sólidas y firmes para vigilar la operación del negocio, independientemente de su tipo y su rama. En el capítulo II se definió y analizó el proceso administrativo como la base de toda empresa, por ser la administración en sí misma. Esto quiere decir, que la actividad empresarial debe ser planeada, tener objetivos, políticas, organigramas y procedimientos; debe existir integración, coordinación y dirección entre todos los elementos y finalmente controlar su actividad para conseguir las metas ansiadas. Dicho de otra forma, la empresa debe integrar a la administración como el origen de su existencia ya que de esta dependerá que crezca o desaparezca.

Es aquí donde el control interno desempeña su papel dentro de la entidad, ya que habrá que adecuarlo a las circunstancias de la misma para que proporcione la información que se requiera. Pero el sistema no proporcionará los resultados por sí solo, sino que es necesario que las personas que lo manejarán lleven a cabo las funciones de manera eficiente para que los resultados logrados sean óptimos y concisos de acuerdo a las circunstancias que se presenten.

Así, al diseñar el sistema de control interno se deberá tener un seguimiento en cada etapa del proceso administrativo, por ser el control quien se encargue de controlar cada operación que se realice. El sistema se ejecutará desde la planeación hasta la revisión del mismo control para asegurarse que durante el proceso se hayan cumplido las metas y no haya habido errores importantes.

Aclarando aun más lo anterior, cada etapa del proceso administrativo se lleva dentro de las demás. Al estar en la etapa de la planeación ya se debió haber organizado esa etapa, se estarán integrando los elementos tanto humanos como materiales y se estarán dirigiendo esos elementos y controlando para que la etapa de la planeación quede perfectamente establecida y detallada. Así sucesivamente ocurre lo mismo con las demás etapas hasta llegar al control ya que en esta fase también se ejerce el control para que, lo que se revise y evalúe de la empresa quede perfectamente plasmado en la información obtenida. Al estar diseñando e implementando el sistema de control existe la tendencia

humana a apartarse de las reglas establecidas y buscar caminos "fáciles" para realizar las operaciones asignadas. Esto se debe principalmente a que regularmente los procedimientos contables son rutinarios y monótonos en cierta forma.

Enseguida se detallan algunas recomendaciones que serán de gran utilidad para evitar lo anterior:

- Partir de una base específica que sea susceptible de medirse o compararse, algunas de estas normas se fijan durante la planeación y deben referirse esencialmente al proceso general de la empresa y a la productividad en áreas y departamentos.
- Para poder lograr la verificación de que las normas preestablecidas se están cumpliendo correctamente, es necesario implementar un sistema de información eficaz y oportuno; generalmente esto se da en la etapa de la organización.
- El establecimiento de normas factibles de medirse nos dá la pauta para compararlos con los resultados de las actividades que se realizan. Esto se debe de hacer mediante los sistemas de información implantados.

Cuando se da con las causas de las diferencias entre las normas y los datos reales, es necesario hacer las modificaciones respectivas para lograr los objetivos planteados durante la planeación. En algunos casos sólo se deberá hacer un ligero cambio en los procedimientos, pero en otros casos estos cambios serán de magnitud razonable que tendrán impacto dentro de la organización.

Estos cuatro puntos nos marcan la relación entre el proceso administrativo y el control interno e indica a grandes rasgos los procedimientos a seguir para obtener información eficaz y oportuna y en su caso modificar o corregir al sistema. Igualmente nos dá las bases de donde partir para diseñar el sistema con las características necesarias o factibles para que sea eficiente y se eviten problemas en la implantación y en su real desarrollo en la empresa por las personas encargadas de su manejo.

### **3.4.- PROBLEMAS EN SU IMPLANTACION**

La tarea de diseñar e implantar un sistema de control interno es difícil e intensa debido a la gran cantidad de información que se tiene que analizar para que éste sea fácil de comprender y de operar por las personas que se encargarán de realizar las operaciones inherentes a la actividad del negocio y que a

su vez proporcione la información necesaria en forma rápida y oportuna. Igualmente se necesita de mucho tiempo de trabajo, investigación y sobre todo de la experiencia en el campo de la contabilidad para poder desarrollar la tarea en forma eficaz. Es indispensable que todos los procedimientos, funciones, actividades y demás elementos del sistema se formulen y realicen con concordancia, o sea, que uno sea consecuencia del otro y así sucesivamente ya que estarán controlando la misma actividad.

Existen diversos problemas que enfrentar al momento de realizar las funciones de diseño e implantación, y en muchos casos dependerá de el propietario y de las personas que lo manejarán para que se apruebe y funcione correctamente de acuerdo a las circunstancias.

En primer lugar se necesitan conocimientos, dedicación y esfuerzo para desarrollarlo perfectamente. En segundo lugar, al terminarlo quedará a consideración de los empresarios para su aprobación ya que ellos determinarán si cumple con los requisitos que exigen las circunstancias por las que atraviesa la empresa y si se adapta a esas necesidades. Si no es aceptado en su totalidad habrá que revisarlo nuevamente en las partes que se requiera o que no cumplieron con las especificaciones, para corregirlo. Y por último si fue aceptado totalmente y está listo para su inmediata inducción y aplicación en las operaciones de la compañía, enfrenta otro grave problema. Este se debe a que regularmente en toda industria donde no existía ningún tipo de control, se tiene el problema de las personas que serán las encargadas de su ejecución. Puede decirse que este es el principal problema a que se enfrentarán tanto el control interno como los dueños de las empresas y habrá que acostumbrar tanto a dueños como al personal, a trabajar en forma diferente y con mayor eficiencia con los nuevos métodos y procedimientos ya que se dará un cambio total y se dejarán atrás los antiguos procedimientos que existían. Habrá que trabajar en forma consistente con todo el personal para que realicen correctamente sus labores y estar explicándoles continuamente el manejo del sistema para que día con día optimicen el trabajo y se eviten los problemas mencionados anteriormente: la monotonía y la rutina.

Tanto el dueño como sus empleados, al no estar acostumbrados a llevar un estricto control de las operaciones de la empresa, tendrán un camino difícil por delante para acostumbrarse a sus nuevos métodos de trabajo lo cual dependerá también en gran parte de los factores que influyan sobre cada persona, tales como: perspectivas de trabajo o deseos de superación, honradez, conveniencias a no dejar atrás métodos antiguos, mejorar sus prestaciones e ingresos, etc. Por ello que se debe de trabajar arduamente para influir sobre las personas a que dejen vicios de trabajos habituales y lograr que los nuevos procedimientos de control se apliquen en forma correcta y eficiente para el lograr resultados.

Una forma de revisar y controlar el nuevo sistema, es definiendo políticas de control para que cada persona desde el dueño hasta el último de los empleados sepa lo que hará y lo que se tendrá que lograr, o sea, lo que se espera de él. También se pueden realizar manuales de funciones, actividades, objetivos, etc., para que cada persona sepa de un modo más específico la función que desempeñará dentro de la empresa tal y como ésta lo marque.



## CAPITULO IV

### PROPUESTA HIPOTETICA

La problemática actual que existe en la mayoría de las microempresas debido a la falta de control en sus operaciones, es muy amplia y compleja, esto aunado a la grave crisis por la que atraviesa nuestra economía, y como consecuencia las empresas mismas, por ser las que la conforman en su conjunto dicha economía a nivel nacional, esto debido a la falta de liquidez y su cartera vencida por las altas tasas de interés e inflacionarias así como la paridad del peso frente al dólar. Gran parte de este problema se debe generalmente a que los propietarios de este tipo de empresas llevan personalmente el control de las operaciones creando su propia jerarquía organizacional de forma experimental lo cual trae como consecuencia la inestabilidad de las mismas en todos los aspectos; por otra parte a que no cuentan con la suficiente capacidad técnica ni conocimientos contables o administrativos y tampoco nunca han requerido la ayuda de profesionales en el área para que les auxilien o asesoren en el correcto manejo de sus empresas y en el control de todo su volumen de operaciones. Regularmente éstas personas se basan en la experiencia para el manejo de sus negocios lo cual los convierte en administradores empíricos.

Dentro de esta clasificación también existen empresas que han sido bien administradas por sus dueños y han crecido a mayor escala dependiendo de varios factores, pudiendo ser: que los dueños tengan algunos conocimientos administrativos o que sean profesionales en esa rama a la que pertenece su empresa o que han contratado los servicios de profesionales en las áreas contables, administrativas y financieras. Pero por ahora nos limitaremos solamente a estudiar a las empresas con problemas de desorganización y descontrol tanto financiero, como contable y administrativo.

Las microempresas siempre han tenido problemas de todo tipo hasta el punto de que miles de ellas han desaparecido por esas causas, principalmente el descontrol. Aunque existen también causas de tipo macroeconómico como la crisis financiera de nuestro país y algunos efectos negativos de otras economías extranjeras que repercuten en México. Las causas de descontrol se dan principalmente porque el o los dueños (administrador empírico) lleva el control de su empresa de la manera que el cree más conveniente y muchas de las veces no considera opiniones experimentadas o profesionales y cuenta sólo con su experiencia. Algunos piensan que las ideas modernas no funcionan y que son mejores las antiguas, y los hace llevar un control informal obteniendo resultados poco confiables para tomar

decisiones. Todo esto conlleva a caer en situaciones difíciles repercutiendo en la falta de recursos monetarios por el mal manejo que se les dá a los créditos contratados, falta de liquidez, ineficiencia, baja calidad en la producción, rezagos en la producción y baja capacidad productiva de los activos, falta de inventarios y bajas en las ventas de los productos, etc.

Para ser capaz de aumentar la productividad de la empresa, tanto el dueño como sus empleados deben capacitarse tanto en manejos administrativos como laborales para así, obtener calidad que es lo que fundamentalmente se busca, ya que habiendo calidad se puede competir y lograr que la mentalidad de las personas sea más positiva y promueva su desarrollo y formación directiva, gerencial, técnica, operativa y humana. Logrando conseguir estas actitudes el control de las empresas aumentará al grado que todas las operaciones empresariales estarán debidamente registradas, analizadas, evaluadas y controladas.

En el caso particular de la empresa que se estudia, los problemas que actualmente aquejan a las micros, están plenamente identificados. Una de las causas fundamentales, es que no cuenta con un método o sistema de control interno para revisar, evaluar y corregir las operaciones que realizan, por lo cual desde su creación hace alrededor de 17 años ha mantenido bajos niveles de productividad, falta de efectivo disponible para ser invertido, fuerte endeudamiento, mala administración de los préstamos, maquinaria obsoleta, nula capacitación tanto en propietarios como en empleados, etc. Por tales motivos se ha planteado resolver este grave problema en la empresa mediante la implantación de un sistema de control interno que permita evaluar cada actividad económica y productiva y así poder equilibrar su actividad

De esta forma el control interno en cada área productiva como compras, ventas, inventarios, producción, nomina, etc.; aumentará el nivel de productividad, se podrán mantener y salvaguardar los activos, se obtendrán mayores ingresos que le permitirán tener liquidez, se generará un mayor control sobre el efectivo que ingrese y egrese, aumentará la calidad de la producción y se incrementarán las utilidades o reducirán las pérdidas si las hay, habrá mayor volumen de inventarios en almacén y todo esto generará información financiera confiable para tomar decisiones en cuanto al crecimiento de la empresa. Además el personal que labore en el negocio tendrá mayores posibilidades de desarrollo tanto personal como económico ya que aumentarán sus ingresos y su confianza para desempeñar sus labores productivas.

Se puede asegurar que el problema se resolverá en gran medida mediante la implantación de este sistema, ya que sus objetivos principales: información, protección y eficiencia tendrán que cumplirse y servir de apoyo para cumplir los de la empresa y que el problema disminuya en forma rápida y eficiente. Se habrá de partir de las bases que proporciona la actual situación de la empresa, investigando y analizando las causas para implementar las medidas correctivas mediante este sistema y que los problemas sean resueltos conforme a lo planeado y con el apoyo total por parte del personal encargado de su ejecución tomando en cuenta todos los detalles que permitan el cumplimiento de los objetivos tanto del control interno como los de la empresa y optimizar todos los recursos para poder competir con calidad y mejorar la actual situación financiera de la empresa aun contra la crisis económica de México y la cartera vencida en bancos.

## CAPITULO V

### INVESTIGACION DE CAMPO

Para efectos de este proyecto, se realizó una investigación de campo en la cual se llevó a cabo un muestreo para conocer las deficiencias que existen en el control interno de las empresas y en especial el de nuestro caso, ya que se hicieron comparaciones de uno contra otro. El muestreo abarcó a 8 empresas de diferente actividad económica y en estas se encuentra la empresa de guitarras que se estudia.

El objetivo de esta investigación es obtener información y resultados que nos permitan conocer y comparar los aspectos en los cuales existe una mayor deficiencia en cuanto al control de las actividades y operaciones de las empresas analizadas, en relación con la investigada, para poder establecer los controles a sugerir e implantar y que estos sean lo más eficiente posible.

La investigación de campo se realizó con base en un cuestionario de 62 preguntas, el cual destaca todos los controles a considerar en la organización de una empresa. Cada control consta de 4 a 6 preguntas básicas que nos permiten concebir una idea y obtener resultados acerca del grado de eficiencia del control interno de estos negocios. Toda la información recabada fué procesada mediante cuadros, gráficas y resúmenes de cada control para facilitar su interpretación y hacer mas comprensible el trabajo.

El resultado que arrojó el muestreo es regular debido a que no se tiene un sistema de control interno adecuado en cada empresa sondeada, todas tienen deficiencias en gran escala, por lo cual, de acuerdo con el análisis realizado y la calificación que se estableció para medirlo, se determinó un control interno bueno, con tan sólo un 64% de efectividad. Esto nos indica el porqué de los bajos niveles de calidad, bajos rendimientos y aceptación del trabajo por parte de los trabajadores, el alto costo de los insumos para producir, comprar y vender las mercancías, y sobre todo de las bajas ganancias obtenidas por el empresario.

La escala de calificación utilizada para medir la eficiencia del control fué determinada en una base arbitraria, de acuerdo a la experiencia obtenida en el transcurso de la investigación y en el trabajo práctico en otras empresas más grandes. Esta escala es la siguiente:

0%	-	20%	Deficiente
20.1%	-	40%	Aceptable
40.1%	-	60%	Mediano
60.1%	-	80%	Bueno
80.1%	-	100%	Excelente

Los resultados obtenidos nos indican en forma genérica que la mayoría de las empresas tiene problemas para controlar su actividad económica tanto es aspectos operativos como administrativos y contables, dependiendo del giro de cada negocio.

Evidentemente, los resultados también nos demuestran que no todos los rubros que conforman el control interno general tienen problemas en su ejecución. Mediante el análisis se pudo concluir que algunas áreas son más controladas principalmente en las que se maneja efectivo o cuentas por cobrar y por pagar. Y debido a que se inclinan más por controlar aspectos financieros, descuidan aspectos operativos, laborales, contables y fiscales y de calidad tanto en los servicios que prestan como en la producción, y esto de acuerdo a su giro.

El porcentaje de calificación obtenido nos permite concluir que el control interno no cumple con algunos principios propios de el sistema, tales como: prevención de fraudes, separación de funciones, autorización de funciones específicas para el personal con mucha responsabilidad, registro adecuado de sus operaciones, delegación de autoridad, etc Todos estos problemas en ningun momento nos *garantizan un serio control para la protección de los activos de la empresa, la prevención de fraudes o robos, la exactitud numérica y técnica de la contabilidad, la eficiencia en el personal y en general, el firme y competente desarrollo de los aspectos fundamentales del negocio.*

El cuestionario utilizado en la investigación de campo es el siguiente:

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

### CONTROL INTERNO GENERAL

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 1.- ¿La contabilidad de la empresa se lleva interna o externamente? | I  | E  |
| 2.- ¿Actualmente se cuenta con una gráfica de organización?         | SI | NO |
| 3.- ¿Se usa catálogo de cuentas?                                    | SI | NO |
| 4.- ¿Actualmente hay algun manual o instructivo de contabilidad?    | SI | NO |

### CONTROL INTERNO DE CAJA Y BANCOS GENERAL

- 5.- ¿En cuántas personas está centralizada la responsabilidad de cobros y depósitos de efectivo? 1 2 3
- 6.- ¿Desempeñan los empleados del departamento de caja alguno de los deberes siguientes:
- |   |    |    |
|---|----|----|
| 6.1.- Preparan facturas de venta o llevan registros de venta? | SI | NO |
| 6.2.- Preparan o aprueban comprobantes de pago?               | SI | NO |
| 6.3.- Firman documentos y aceptaciones por pagar?             | SI | NO |

### CONTROL INTERNO DE INGRESOS A CAJA

- 7.- ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos?
- a) Ventas del producto principal    b) Venta de desperdicios    c) Venta de activos depreciados    d) Otros
- 8.- ¿Qué clase de registro se lleva para las entradas a caja?
- a) Diario de caja    b) Libro de entradas y salidas    c) Otro
- 9.- ¿Quién recibe directamente de los clientes los ingresos de cobros efectuados en el mostrador?
- a) Cajero    b) Dueño    c) Otro
- |  |    |    |
|--|----|----|
| 10.- ¿Se depositan diariamente los ingresos intactos y sin ningun retraso? | SI | NO |
| 11.- ¿Paga el cajero cheques con en efectivo recibido?                     | SI | NO |

ESTAS TESIS NO DEBE  
QUEDAR EN LA BIBLIOTECA

## **CONTROL INTERNO DE EGRESOS DE CAJA -PAGOS-**

12.- ¿Qué clase de registro de pagos se lleva?

- a) Diario tabular de caja      b) Auxiliar de cheques      c) Otro

13.- ¿Se hacen por medio de cheques todos los pagos, salvo los de caja chica?      SI      NO

14.- ¿Se mutilan o cancelan los cheques anulados para impedir que vuelvan a usarse y se adhieren al talonario respectivo?      SI      NO

15.- ¿Se hacen pagos solamente basandose en comprobantes apropiados con la documentación original de soporte adjunta?      SI      NO

16.- ¿Se tienen registros con firmas mancomunadas para los cheques que representan un desembolso de fondos en general?      SI      NO

## **CONTROL INTERNO DE CAJA CHICA**

17.- ¿Hasta qué montos se paga en efectivo con fondos de caja chica?

- a) \$ 100.00      b) \$ 250.00      c) \$ 500.00      d) Más

18.- ¿Se hacen los pagos menores por medio del fondo fijo reembolsable contra la entrega de comprobantes?      SI      NO

19.- ¿Están los pagos de caja chica soportados por documentos debidamente aprobados?      SI      NO

20.- ¿Se expiden cheques para reponer el fondo de caja chica a la orden de la persona quien tiene a su cargo la custodia de la misma?      SI      NO

## **CONTROL INTERNO DE CONCILIACIONES DE CUENTAS BANCARIAS**

21.- ¿Se hacen las conciliaciones en el departamento contable por empleados que participan en el recibo o entrega de efectivo y que no sean personas autorizadas para recibir cheques?      SI      NO

22.- ¿Los estados de cuenta bancarios son obtenidos por la persona que hace las conciliaciones, directamente del banco u oficina encargada de recibir la correspondencia?      SI      NO

23.- ¿Se reporta el resultado de la conciliación cada mes?      SI      NO

## CONTROL INTERNO DE CLIENTES, EMBARQUE Y FACTURACION

24.- ¿Se revisan y aprueban los pedidos de clientes antes de ser aceptados:

24.1.- Por el departamento de ventas o pedidos, para comprobar las condiciones de venta y la disponibilidad de las mercancías? SI NO

24.2.- Por el departamento de crédito para juzgar el riesgo? SI NO

25.- ¿Se emplean facturas previamente foliadas y se lleva un control de ellas? SI NO

26.- ¿Se envían las facturas por correo directamente a los clientes, por el departamento encargado?  
SI NO

## CONTROL INTERNO DE REGISTRO DE CLIENTES

27.- ¿Cuáles son las condiciones de pago concedidas a los clientes?

a) 15 días                      b) 30 días                      c) 45 días                      d) A vuelta de viaje sin tiempo

28.- ¿Se llevan cuentas de control independientes fuera de la sección de cuentas por cobrar? SI NO

29.- ¿Se concilian periódicamente los auxiliares con los controles independientes? SI NO

## CONTROL INTERNO DE CREDITOS Y COBROS

30.- ¿En lo que respecta a la concesión de créditos a los clientes:

30.1.- Se establece el importe del crédito que puede concederse a cada cliente, sin la aprobación específica del departamento de crédito? SI NO

30.2.- Se indica el límite del crédito en los auxiliares de ctas. por cobrar? SI NO

31.- ¿Se avisa a los clientes cuando llegan a tener saldo acreedor? SI NO

32.- ¿Revisa periódicamente un funcionario las cuentas vencidas? SI NO



## **CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS**

- 33.- ¿Todas las salidas de almacén están soportadas por requisiciones autorizadas o algún documento equivalente? SI NO
- 34.- ¿Están firmadas de recibido las requisiciones de materiales? SI NO
- 35.- Inventarios físicos
- 35.1.- ¿Se hacen recuentos físicos completos cuando menos una vez al año? SI NO
- 35.2.- ¿Se emplean tarjetas previamente numeradas y se tiene control sobre las mismas? SI NO
- 35.3.- ¿Se investigan minuciosamente los sobrantes y faltantes importantes? SI NO

## **CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR COBRAR GENERAL**

- 36.- ¿Se lleva un control de documentos? SI NO
- 37.- ¿Se concilia periódicamente el auxiliar con el control? SI NO
- 38.- ¿Están autorizados por un funcionario responsable los documentos, las modificaciones y las renovaciones? SI NO
- 39.- ¿Son autorizadas por un funcionario responsable las cancelaciones de saldos por documentos incobrables y los créditos por descuentos concedidos? SI NO

## **CONTROL INTERNO DE ACTIVOS FIJOS**

- 40.- ¿Se llevan auxiliares de activo fijo? SI NO
- 41.- ¿Son aprobados anticipadamente por funcionarios responsables las adquisiciones de propiedades y equipo? SI NO
- 42.- ¿Existen dentro del almacén de herramientas, procedimientos adecuados para controlarlas físicamente? SI NO
- 43.- ¿Determina algún empleado responsable la vida probable y el método de depreciación del activo a seguirse? SI NO

## **CONTROL INTERNO DE COMPRAS, RECEPCION Y PROVEEDORES**

### **COMPRAS DE MATERIALES Y ABASTECIMIENTOS**

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 44.- ¿Se hacen compras solo basandolas en solicitudes firmadas por personas previamente autorizadas? | SI | NO |
| 45.- ¿Se preparan pedidos adecuados para todas las compras?  | SI | NO |
| 46.- ¿Los pedidos son foliados previamente y se lleva un control sobre ellos?                        | SI | NO |

### **CONTROL INTERNO DE RECEPCION**

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 47.- ¿Existe en cada planta o local un punto central para la recepción de las mercancías? | SI | NO |
| 48.- ¿Se suministran al departamento de recepción copias de todos los pedidos?            | SI | NO |
| 49.- ¿Se preparan informes de recepción firmados por todas las mercancías recibidas?      | SI | NO |

### **CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR PAGAR**

50.- ¿Mantiene la compañía:

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 50.1.- Un sistema de pólizas (con registro de pólizas)?   | SI | NO |
| 50.2.- Un sistema de cuentas por pagar (con registro de facturas y libro de cuentas por pagar)? | SI | NO |
| 51.- ¿Se lleva un control de las facturas inmediatamente después de recibidas?                  | SI | NO |
| 52.- ¿Aprueban debidamente personas autorizadas los comprobantes para su pago?                  | SI | NO |

### **CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR PAGAR Y ACREEDORES EN GENERAL**

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 53.- ¿Existen políticas escritas sobre contratación de préstamos bancarios?   | SI | NO |
| 54.- ¿Los intereses devengados se registran cada mes?   | SI | NO |
| 55.- ¿Se notifican oportunamente al departamento de contabilidad los pasivos contraídos y modificaciones posteriores que lleguen a acordarse? | SI | NO |
| 56.- ¿Los pagarés cubiertos son debidamente cancelados y conservados?   | SI | NO |

### **CONTROL INTERNO DE NOMINAS DE SUELDOS Y SALARIOS**

- |  |    |    |
|--|----|----|
| 57.- ¿Se usan relojes checadores, tarjetas de tiempo o reportes? | SI | NO |
|--|----|----|

- 58.- ¿Se revisan esos documentos y se aprueban por un funcionario responsable?      SI      NO
- 59.- ¿Las ausencias de empleados se conocen oportunamente?      SI      NO
- 60.- ¿Existe un departamento de personal que mantenga un registro completo del personal con todos los datos necesarios?      SI      NO
- 61.- ¿Las nóminas son revisadas en cuanto a sueldos, cálculos aritméticos, impuestos y otras retenciones por un empleado responsable?      SI      NO
- 62.- ¿Se pide a los empleados que firmen la nómina con tinta o que otorguen recibos por el pago de sus salarios?      SI      NO

Como se aprecia, el cuestionario abarca conceptos primordiales del control con los que se puede obtener la información esencial para conocer la forma de fiscalizar las operaciones de las empresas visitadas y así poder comparar los resultados con la microindustria estudiada; de la aplicación de este cuestionario, se obtuvieron los resultados que se analizan en las gráficas siguientes, cuadros de clasificación de información y el cuadro analítico o de resumen. Los resultados numéricos y en porcentajes para determinar la eficiencia y la calificación del control interno de la muestra, fueron analizados en las gráficas y cuadros anteriores, el cuadro principal esta dividido por cada rubro del control, de la manera que a continuación se detalla.

Una columna donde se especifica el nombre del control interno a revisar, dos columnas para las respuestas correctas e incorrectas que son las que nos permiten determinar el grado de eficiencia del control, otra columna donde se muestran las respuestas obtenidas del cuestionario y otras dos más para registrar el porcentaje obtenido de preguntas correctas e incorrectas y el cual nos permite conocer el grado de aplicación y eficiencia del control interno en cada rubro específico. Finalmente en la parte baja del cuadro se puede ver el número total de respuestas correctas e incorrectas y seguidamente el porcentaje de calificación obtenido de la muestra realizada en la investigación de campo.

La información se estructuró de esta forma, junto con una pequeña conclusión para poder conocer más ampliamente en que rubros del control existen mayores deficiencias y errores.

Cabe hacer mención que las respuestas fueron de una sola respuesta: SI, NO o de otro tipo, por lo tanto la mayoría de estas en la clasificación son S o N. Pero hay algunas que aunque su respuesta es NO se tomaron como respuestas correctas debido a que su control es adecuado, como el caso de la

pregunta que dice si los empleados de caja preparan o aprueban comprobantes de pago, la respuesta es NO y es correcta; esto por poner un ejemplo.

O el caso de las respuestas de otro tipo como donde se pregunta que quién recibe directamente el dinero de las ventas, y en todas lo recibe el patrón, por lo cual se dá como buena la respuesta; o qué tipo de auxiliares se lleva para registrar a los clientes, e independientemente del tipo que llevan todas están correctas.

Todo esto, está agrupado y clasificado en el cuadro principal que es donde se puede determinar el tipo de control que se lleva en cada empresa y la efectividad en su ejecución y su supervisión, lo cual fué la base que sirvió para poder organizar el sistema de control en forma práctica y disponer su implantación en la empresa. Esta información se ve reflejada en el siguiente capítulo que es dónde se aplicó para integrar lo que es el sistema real que se ejecutará.

CUADRO DE ANALISIS GENERAL DEL CONTROL INTERNO

CONCEPTO	CORREC-TO	INCO RRECTO	RESPUESTAS	% CO RREC	% IN CORR.
CONTROL INTERNO GENERAL.	12	20	7 Empresas llevan contabilidad y 1 no lleva. Solo cuenta con organigrama, 3 usan catálogo de cuentas y sólo 1 maneja instructivo de contabilidad.	37.5	62.5
CONTROL INTERNO DE CAJA Y BANCOS GENERAL	18	14	En 5 empresas la responsabilidad de cobros y depósitos recae en dos personas y en 3 recae en una sola persona. En 2 empresas los empleados de cajapreparan y aprueban comprobantes de pago. En 6 ellos preparan facturas y en 3 firman documentos por pagar.	56.3	43.7
CONTROL INTERNO DE INGRESOS A CAJA	28	12	Las 8 empresas tienen en las ventas su principal fuente de ingresos. Las 8 llevan un sistema de registro y es el dueño quien recibe el dinero. Sólo 1 depósita a diario sus ingresos y en 3 pagan cheques con el efectivo recibido.	70	30
CONTROL INTERNO DE EGRESOS DE CAJA	27	13	Todas llevan un sistema de registro, 4 pagan con cheque sus deudas. 7 cancelan y controlan los cheques anulados para evitar su doble cobro. 7 pagan mediante comprobantes aprobados y sólo 1 tiene firmas mancomunadas.	67.5	32.5
CONTROL INTERNO DE CAJA CHICA	16	16	6 empresas cuentan con fondo de caja chica y 2 no llevan. Solo 5 hacen los pagos del fondo sólo con comprobantes. 4 soportan pagos con documentos aprobados y sólo 1 repone el fondo con cheque.	50	50
CONTROL INTERNO DE CONCILIACIONES BANCARIAS	16	8	1 empresa no cuenta con servicios bancarios y de las 7 restantes en 4 las conciliaciones se hacen por personas independientes al manejo de las cuentas. En 5 estas personas reciben directamente del banco el estado de cuenta. Las 7 reportan cada mes el resultado.	66.7	33.3
CONTROL INTERNO DE EMBARQUE Y FACTURACION	25	7	En las 8 empresas revisa y aprueba los pedidos el departamento de ventas y crédito. 7 emplean facturas numeradas y llevan control de ellas. 2 envían las facturas por correo a los clientes.	78.1	21.9
CONTROL INTERNO DE REGISTRO DE CLIENTES	16	8	Las 8 otorgan crédito a clientes, fijando el plazo y condiciones de pago de acuerdo a sus políticas. 5 llevan cuentas de control independientes de la sección de cuentas por cobrar, y sólo 3 concilian los auxiliares de esos controles.	66.7	33.3
CONTROL INTERNO DE CREDITOS Y COBROS	24	8	3 empresas establecen el importe del crédito sin aprobación del departamento de crédito. En 5 indican esos importes en los auxiliares de cuentas por cobrar. En 6 avisan a los clientes si tienen saldo a favor, y en las 8 revisan las cuentas vencidas, periódicamente.	70.6	29.4
CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS	30	10	4 empresas soportan las salidas de almacén con requisiciones autorizadas. 5 firman las requisiciones de recibido. En las 8 se hacen recuentos físicos una vez al año cuando menos 5 emplean tarjetas numeradas y las 8 investigan los faltantes y sobrantes.	75	25
CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR COBRAR	27	5	7 empresas mantienen un control de documentos por cobrar. 5 concilian periódicamente el auxiliar con el control. en 7 se autoriza por medio de funcionario las modificaciones y renovaciones de documentos. Y en las 8 autorizan cancelaciones de saldos incobrables.	84.4	15.6
CONTROL INTERNO DE ACTIVO FIJO	13	19	Sólo 2 empresas llevan auxiliares de activo fijo. En 6 aprueban anticipadamente las adquisiciones de activo fijo nuevo. Sólo 2 controlan físicamente las herramientas pequeñas. En 3 determinan la depreciación y vida probable del activo.	40.6	59.4
CONTROL INTERNO COMPRAS DE MATERIALES Y ABASTECIMIENTOS	13	11	5 Empresas basan sus compras en solicitudes firmadas de autorizado 5 preparan pedidos para las compras. 3 utilizan pedidos numerados y llevan un control sobre ellos.	54.2	45.8
CONTROL INTERNO RECEPCION DE MATERIALES	14	10	En las 8 empresas se cuenta con un lugar propio para la recepción de las mercancías. 4 Suministran al departamento de recepción copias de todos los pedidos. Sólo 2 preparan informe de recepción de mercancías recibidas y son firmados.	58.3	41.7
CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR PAGAR	23	9	6 empresas mantienen un sistema de pólizas. 2 mantienen un sistema de cuentas por pagar. Las 8 controlan las facturas después de recibidas y 7 aprueban primero su pago.	71.9	28.1
CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR PAGAR Y ACREEDORES GENERAL	25	7	5 empresas no solicitan ningún tipo de créditos, y ninguna de las 8 tiene políticas escritas sobre contratación de créditos. Sólo 1 registra sus intereses pagados y 2 notifican a contabilidad pasivos contraídos y conservan los documentos cancelados.	78.1	21.9
CONTROL INTERNO DE NOMINA DE SUELDOS Y SALARIOS	29	19	Sólo 1 empresa cuenta con un sistema de control de entradas y salidas de empleados, revisa y aprueba resultados. En las 8 se conocen inmediatamente las ausencias. 7 tienen registro de datos del personal y en 6 revisan nóminas y firman los empleados.	60.4	39.6
TOTAL	356	196	MUESTRA TOTAL 552=100%		
% DE CALIFICACION	64%	36%			



# CONTROL INTERNO GENERAL

PREGUNTA 1



INTERNA    EXTERNA    NO LLEVA

PREGUNTA 2



SI    NO

PREGUNTA 3



SI    NO

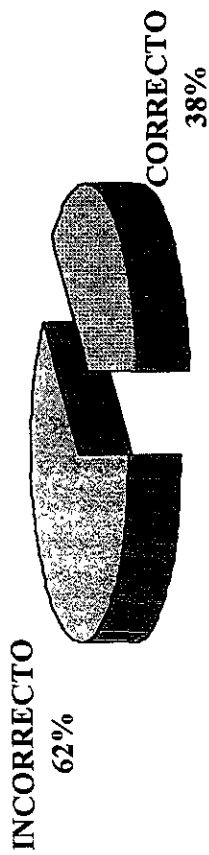
PREGUNTA 4



SI    NO

# CONTROL INTERNO GENERAL

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO





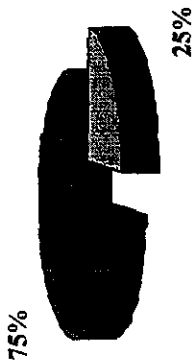


# CONTROL INTERNO DE CAJA Y BANCOS GENERAL

PREGUNTA 5



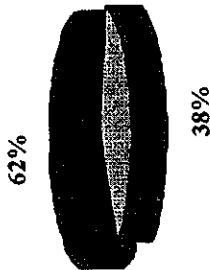
PREGUNTA 6.1



PREGUNTA 6.2



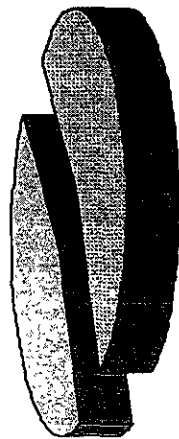
PREGUNTA 6.3



# CONTROL INTERNO DE CAJA Y BANCOS GENERAL

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO

INCORRECTO  
44%



CORRECTO  
56%

CONTROL INTERNO DE INGRESOS A CAJA

	T N A V L L E R R O	A B A G O M E Z E S	G U P I T R A A C H O S	G U O I T A R R A S	T B A R A L L E J A S	G U O C H O R A S	G U I T J O L L E S	C T A R R A L L E R Z A
7.- ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos? a) Ventas del producto principal b) Venta de desperdicios c) Venta de activos depreciados d) Otros	A	A	A	A	A	A	A	A
8.- ¿Qué registro se lleva para las entradas a caja? a) Diario de caja b) Libro de entradas y salidas c) Otro	B	C	B	A	B	A	B	C
9.- ¿Quién recibe de los clientes los ingresos de cobros en el msotrador? a) Cajero b) Dueño c) Otro	B	B	B	B	B	B	B	B
10. ¿Se depositan a diario los ingresos intactos y sin ningun retraso? SI NO	N	N	N	S	N	N	N	N
11.- ¿Paga el cajero cheques con el efectivo recibido? SI NO	N	S	N	N	N	S	N	S
	TOTAL DE PREGUNTAS		CO-RECTO	INCO-RECTO	% DE CONTROL		CO-RECTO	INCO-RECTO
			28	12	INTERNO		70	30

# CONTROL INTERNO DE INGRESOS A CAJA

PREGUNTA 7

100%



A

PREGUNTA 8

25%



50%

25%

A

S

C

PREGUNTA 9

100%



B

PREGUNTA 10

87%



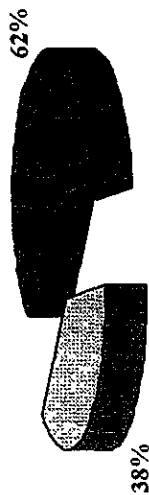
13%

SI

NO

# CONTROL INTERNO DE INGRESOS A CAJA

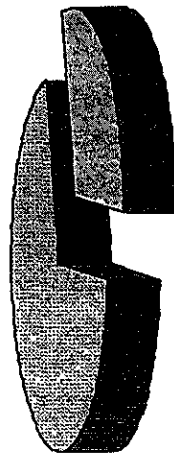
PREGUNTA 7



# CONTROL INTERNO DE INGRESOS A CAJA

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO

**CORRECTO**  
70%



**INCORRECTO**  
30%

CONTROL INTERNO DE EGRESOS DE CAJA

T A L L E R R O	A B A G O M E Z E S	G U I T A R C H O S	G U I T O M A S	T A R A L L E R R A S	G U I T O C H O R A S	G U I T O L L E R R A S	C A R R A L L E R Z A
B	C	B	B	C	B	C	B
N	S	S	S	N	S	N	N
S	S	S	S	S	S	N	S
S	S	N	S	S	S	S	S
N	S	N	N	N	N	N	N
	TOTAL DE PREGUNTAS	CO-RECTO	INCO-RECTO	% DE CONTROL INTERNO	CO-RECTO	INCO-RECTO	
		27	13		67.5	32.5	

- 12.- ¿Qué clase de registro se lleva para los egresos?  
a) Diario Tabular de caja b) Auxiliar de cheques c) Otro
- 13.- ¿Se hacen todos los pagos mediante cheques, excepto los de caja chica?  
SI NO
- 14.- ¿Se mutilan o cancelan los cheques anulados para evitar que se vuelvan a usar y se adhieren al talonario respectivo?  
SI NO
- 15.- ¿Se hacen pagos sólo con comprobantes aprobados y con la documentación original de soporte adjunta?  
SI NO
- 16.- ¿Se cuenta con firmas mancomunadas para cheques que representan un desembolso de fondos en general?  
SI NO



# CONTROL INTERNO DE EGRESOS DE CAJA

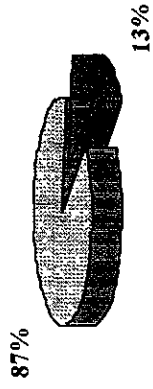
PREGUNTA 12



PREGUNTA 13



PREGUNTA 14

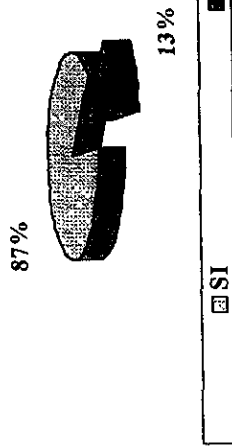


PREGUNTA 15



# CONTROL INTERNO DE EGRESOS A CAJA

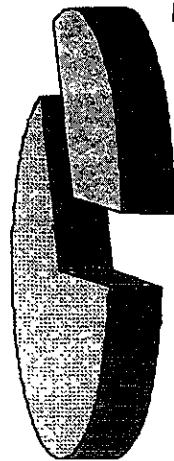
PREGUNTA 16



# CONTROL INTERNO DE EGRESOS A CAJA

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO

**CORRECTO**  
68%



**INCORRECTO**  
33%

CONTROL INTERNO DE CAJA CHICA

T A L L E R R O	A B A R O M E Z E S	G U P I A T R A C H O S	G U I T J O M R A S	T B A R A L L E R R A S	G U I O C H O R A S	G U I T J O L R S A S	C T A R R A L L E R Z A
C	C	D	C	B	B	NO TIENE FONDO	NO TIENE FONDO
S	S	S	S	S	N	N	N
S	S	N	S	S	N	N	N
N	N	N	S	N	N	N	N
TOTAL DE PREGUNTAS		CO-RECTO	INCO-RECTO	% DE CONTROL		CO-RECTO	INCO-RECTO
		16	16	INTERNO		50	50

17.- ¿Hasta que montos se paga en efectivo con fondos de caja chica?  
a) \$ 100.00 b) \$ 250.00 c) \$ 500.00 d) Más

18.- ¿Se hacen los pagos menores por medio del fondo fijo reembolsable contra entregas de los comprobantes?  
SI NO

19.- ¿Están los pagos de caja chica soportados por documentos debidamente aprobados?  
SI NO

20.- ¿Se expiden cheques para reponer el fondo a la orden de la persona encargada del mismo?  
SI NO

# CONTROL INTERNO DE CAJA CHICA

PREGUNTA 17



B  C  D  NO TIENE

PREGUNTA 18



SI  NO

PREGUNTA 19



SI  NO

PREGUNTA 20



SI  NO

# CONTROL INTERNO DE CAJA CHICA

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO



CONTROL INTERNO DE CONCILIACIONES BANCARIAS

	T A L L E R R O S	A B A R R O M E Z E S	G U P I A T R A C H O S	G U I T J O M R A S	T B A R A L L E R R A S	G U O C H O R A S	G U I T J O L E R S	C T A R R A L L E R Z A	TOTAL DE PREGUNTAS		% DE CONTROL INTERNO		CO-RECTO		INCO-RECTO	
									16	8	66.7	33.3	NO TIENE CUENTA	N	S	N
21.- ¿Se hacen la conciliaciones por empleados que no participan en el desembolso de efectivo y no sean personas autorizadas para recibir cheques? SI NO	S	N	N	N	S	S	NO TIENE CUENTA	S								
22.- ¿Las personas que hacen las conciliaciones reciben directamente los estados de cuenta bancarios? SI NO	S	S	S	S	S	N	N	N								
23.- ¿Se reporta el resultado de las conciliaciones cada mes? SI NO	S	S	S	S	S	S	N	S								

# CONTROL INTERNO DE CONCILIACIONES BANCARIAS

PREGUNTA 21



13%

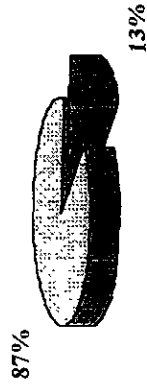
SI     NO     NO MANEJA CUENTA

PREGUNTA 22



SI     NO

PREGUNTA 23

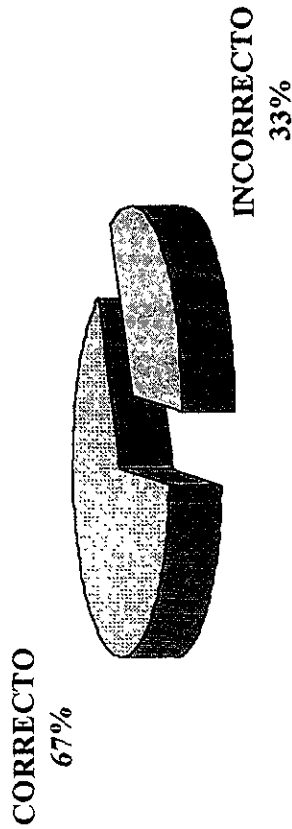


SI     NO



# CONTROL INTERNO DE CONCILIACIONES BANCARIAS

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO



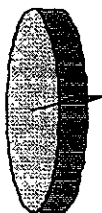
CONTROL INTERNO DE CLIENTES, EMBARQUE Y FACTURACION

	T A L E R R O S	A B A G O M E R Z E S	G U I T A R A C H O S	G U I T J O M A R A S	T A B L A L E R R A S	G U I T C H O R A S	G U I T J O L E N Z A	C T A R R A L E N Z A
	TOTAL DE PREGUNTAS		CO-RECTO	INCO-RECTO	% DE CONTROL INTERNO		CO-RECTO	INCO-RECTO
			25	7			78.1	21.9
24.- ¿Se revisan y aprueban los pedidos de clientes antes de ser aceptados, por:								
24.1.- El departamento de ventas para comprobar las condiciones de venta y disponibilidad de mercancías?	S	S	S	S	S	S	S	S
	SI	NO						
24.2. ¿Por el departamento de crédito para juzgar el riesgo?	S	S	S	S	S	S	S	S
	SI	NO						
25.- ¿Se emplean facturas previamente numeradas y se lleva control de ellas?	S	S	S	S	S	S	N	S
	SI	NO						
26.- ¿Se envían las facturas por correo directamente a los clientes por el departamento de facturación?	N	N	S	S	N	N	N	N
	SI	NO						

# CONTROL INTERNO DE CLIENTES, EMBARQUE Y FACTURACION

PREGUNTA 24.1

100%

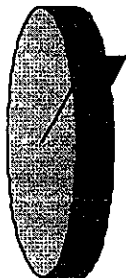


SI

NO

PREGUNTA 24.2

100%



SI

NO

PREGUNTA 25

87%



SI

NO

PREGUNTA 26

75%



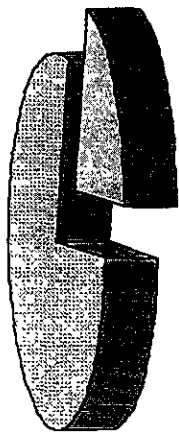
SI

NO

# CONTROL INTERNO DE CLIENTES, EMBARQUE Y FACTURACION

EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO

CORRECTO  
78%

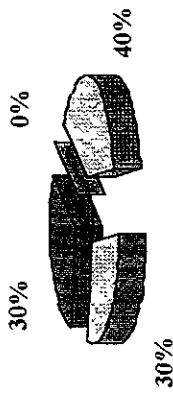


INCORRECTO  
22%



# CONTROL INTERNO DE REGISTRO DE CLIENTES

PREGUNTA 27



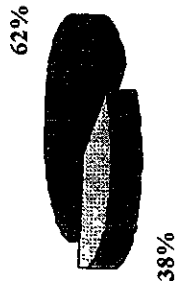
A  B  C  D

PREGUNTA 28



SI  NO

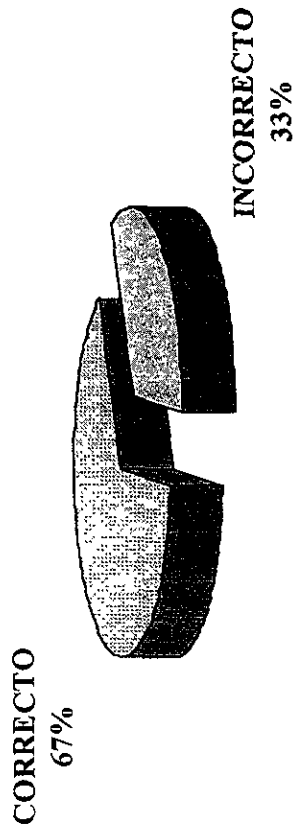
PREGUNTA 29



SI  NO

# CONTROL INTERNO DE REGISTRO DE CLIENTES

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO



CONTROL INTERNO DE CREDITOS Y COBROS

	T A L L E R R O S	A B A R R O M E Z S	G U P I T R A C H O S	G U I T J O M R A S	T A R A L L E R R A S	G U I T C H O R A S	G U I T J O L L E N Z A	C T A R R A L L E N Z A	CO-RECTO		INCO-RECTO	
									24	10	70.6	29.4
	TOTAL DE PREGUNTAS		CO-RECTO		INCO-RECTO		% DE CONTROL INTERNO					
30.- ¿Respecto a la concesión de crédito a los clientes:												
30.1.- Se establece el importe del crédito concedido a cada cliente sin la aprobación del departamento de crédito?	N	S	N	N	N	S	S	S	S	S	S	N
30.2 - Se indican esos límites en los auxiliares de cuentas por cobrar?	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	N
31.- ¿Se avisa a los clientes cuando tienen saldo acreedor?	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
32.- ¿Revisa un funcionario las cuentas vencidas periódicamente?	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S



# CONTROL INTERNO DE CREDITOS Y COBROS

PREGUNTA 30.1



SI  NO

PREGUNTA 30.2



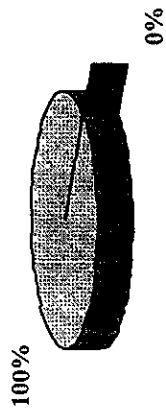
SI  NO

PREGUNTA 31



SI  NO

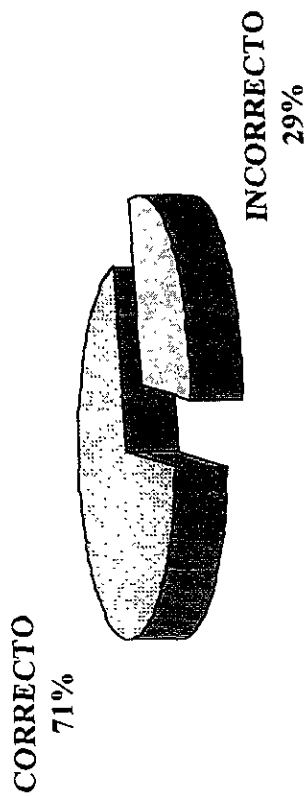
PREGUNTA 32



SI  NO

# CONTROL INTERNO DE CREDITOS Y COBROS

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO

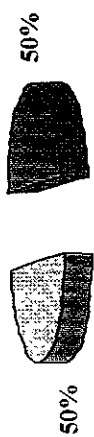


CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

	TABLA VEROS	ABARROTES	GUITARRAS	GUITARAS	GUITARAS	TABLAJERAS	GUITARRAS	GUITARRAS	GUITARRAS	CO-		INCO-		
										RECTO	RECTO	RECTO	RECTO	
										30	10	75	25	
TOTAL DE PREGUNTAS											30		10	
33.- ¿Las salidas de almacén están soportadas por requisiciones autorizadas o algún documento equivalente?	SI	NO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
34.- ¿Las requisiciones de materiales están firmadas de recibido?	SI	NO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
35 - INVENTARIOS FISICOS:														
35.1.- ¿Se hacen recuentos físicos al menos una vez al año?	SI	NO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
35.2.- ¿Se emplean tarjetas numeradas y se tiene control sobre las mismas?	SI	NO	S	N	S	S	S	S	N	S	S	N	S	
35.3.- ¿Se investigan minuciosamente los sobrantes y faltantes importantes?	SI	NO	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	

# CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

PREGUNTA 33



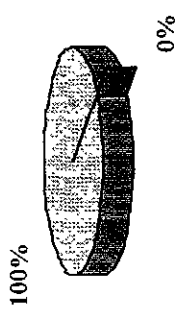
SI  NO

PREGUNTA 34



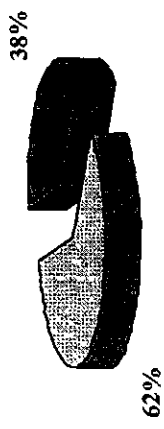
SI  NO

PREGUNTA 35.1



SI  NO

PREGUNTA 35.2



SI  NO

# CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

PREGUNTA 35.3

100%



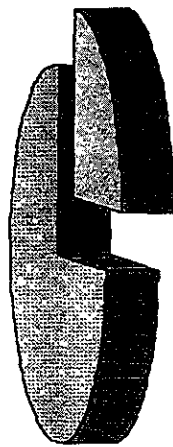
0%



# CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO

**CORRECTO**  
75%



**INCORRECTO**  
25%

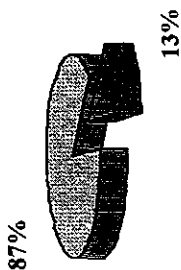
CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR COBRAR GENERAL

	T A L L E R O	A B A R O M E T R O S	G U I T A C H O S	G U I T A M S	T A L L E R A S	G U I T A R A S	G U I T O C H O A S	G U I T O L L E R A S	C A R T A L L E R A	CO-RECTO		INCO-RECTO		
										27	5	% DE CONTROL INTERNO	84.4	15.6
TOTAL DE PREGUNTAS										27	5			
36.- ¿Se lleva un control de documentos?	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S				
37.- ¿Se concilia periódicamente el auxiliar con el control?	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S				
38.- ¿Son autorizados por un funcionario responsable los documentos, modificaciones y renovaciones?	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S				
39.- ¿Son autorizados por un funcionario las cancelaciones de saldos de documentos incobrables y créditos por descuentos concedidos?	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S				

# CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR COBRAR

## GENERAL

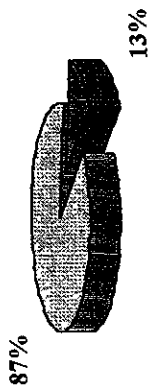
PREGUNTA 36



PREGUNTA 37



PREGUNTA 38



PREGUNTA 39

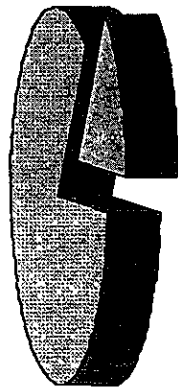




# CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR COBRAR GENERAL

EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO

CORRECTO  
84%



INCORRECTO  
16%

CONTROL INTERNO DE ACTIVO FIJO

	T A V E R R O S	A B A O M E Z E S	G U P A T A C H O S	G U I J O M R A S	T B A R A J R A S	G U O C H O R A S	G U I J O L L E R S	C T A R R A L L E R Z A	TOTAL DE PREGUNTAS		% DE CONTROL INTERNO	
									CO-RECTO	INCO-RECTO	CO-RECTO	INCO-RECTO
									13	19	40.6	59.4
40.- ¿Se llevan auxiliares de activo fijo?	SI NO	N N	N N	S S	S S	N N	N N	N N				
41.- ¿Son aprobados anticipadamente por funcionarios las adquisición de propiedades y equipo?	SI NO	S N	N S	S S	S S	N N	S S	S S				
42.- ¿Existen dentro del almacén de herramientas procedimientos adecuados para su control físico?	SI NO	N N	N N	S S	S S	N N	N N	N N				
43.- ¿Determina algún empleado la vida probable y el método de depreciación a seguirse?	SI NO	N N	N S	S S	S S	N N	N N	N N				

# CONTROL INTERNO DE ACTIVO FIJO

PREGUNTA 40



25%

■ SI

■ NO

PREGUNTA 41



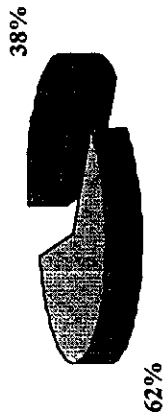
75%

25%

■ SI

■ NO

PREGUNTA 43



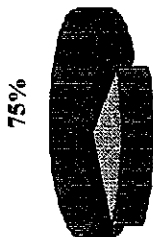
62%

38%

■ SI

■ NO

PREGUNTA 42



75%

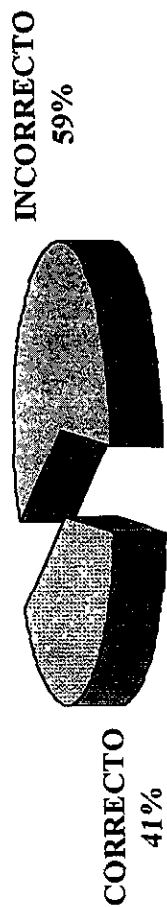
25%

■ SI

■ NO

# CONTROL INTERNO DE ACTIVO FIJO

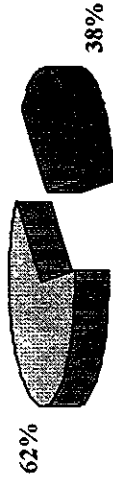
## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO





# CONTROL INTERNO DE COMPRAS, RECEPCION Y PROVEEDORES COMPRAS DE MATERIALES Y ABASTECIMIENTOS

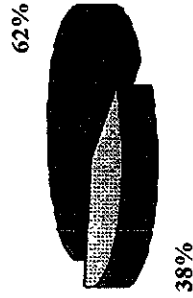
PREGUNTA 44



PREGUNTA 45



PREGUNTA 46



# CONTROL INTERNO DE COMPRAS, RECEPCION Y PROVEEDORES COMPRAS DE MATERILES Y ABASTECIMIENTOS

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO



CONTROL INTERNO DE RECEPCION

	T A L L E R R O S	A B A R R O T E S	G U I T A R R A S	G U I T A R R A S	G U I T A R R A S	T A R R A L L E R R A S	G U I T A R R A S	G U I T A R R A S	G U I T A R R A S	C T A R R A L L E R R A S	TOTAL DE PREGUNTAS		% DE CONTROL INTERNO		CO-RECTO	INCO-RECTO
											SI	NO	CO-RECTO	INCO-RECTO		
47.- ¿Existe en cada planta un punto central para la recepción de mercancías?	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	14	10	58.3	41.7		
48.- ¿Se suministran al departamento de recepción copias de los pedidos?	S	N	S	S	S	S	S	N	N	N						
49.- ¿Se preparan informes de recepción firmados por mercancías recibidas?	N	N	N	N	N	N	N	N	N	S						



# CONTROL INTERNO DE RECEPCION

PREGUNTA 47

100%



0%

SI

NO

PREGUNTA 48

50%



50%

SI

NO

PREGUNTA 49

75%



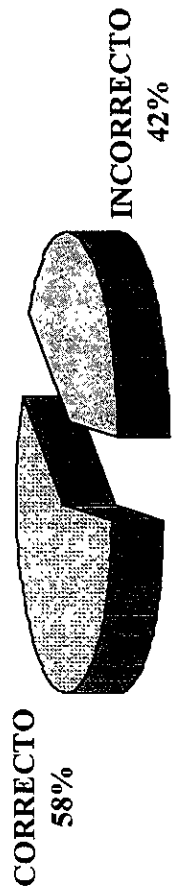
25%

SI

NO

# CONTROL INTERNO DE RECEPCION

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO

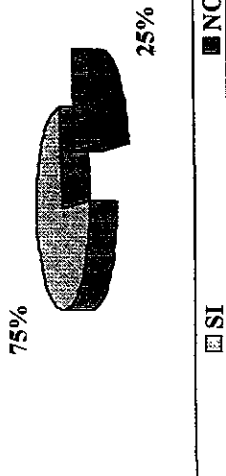


CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR PAGAR

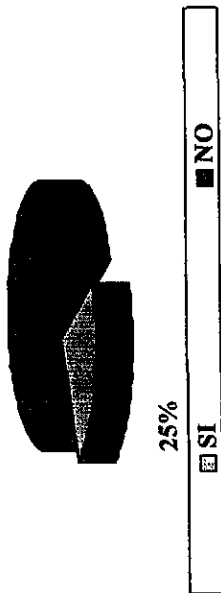
	T A L L E R R O S	A B A G O M E Z E S	G U I T A R A C H O S	G U I T A J O M E S	T A R A L L E R R A S	G U I T O C H O R A S	TOTAL DE PREGUNTAS		% DE CONTROL INTERNO	
							23	9	CO-RECTO	INCO-RECTO
50.- ¿Mantiene la compañía:										
50.1.- Un sistema de pólizas (con registro de pólizas)?	S	S	S	S	S	S				
50.2.- Un sistema de cuentas por pagar (con registro de facturas y libro de cuentas por pagar (con registro de facturas y libro de cuentas por pagar)?	S	N	S	N	N	N				
51.- ¿Se lleva control de las facturas inmediatamente después de recibirlas?	S	S	S	S	S	S				
52.- ¿Aprueban debidamente personas autorizadas comprobantes para su pago?	S	S	S	S	S	S				

# CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR PAGAR

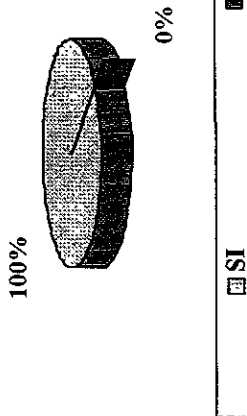
PREGUNTA 50.1



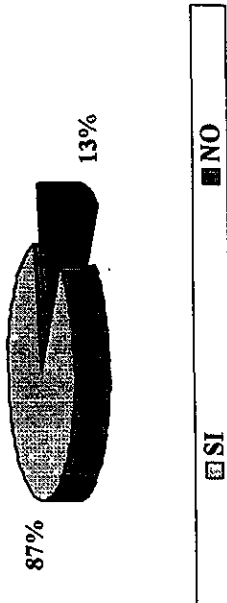
PREGUNTA 50.2



PREGUNTA 51



PREGUNTA 52



# CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR PAGAR

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO

**CORRECTO**  
72%



**INCORRECTO**  
28%

CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR PAGAR  
Y ACREEDORES GENERAL

	T N A A L L E R R O	A B A G O M E Z E S	G U P I A T R A C H O S	G U I T A O R R A S	T B A A L R A L E J R A S	G U I O C H A O L S	C T A R L A L E R Z A
53.- ¿Existen políticas escritas sobre contratación de préstamos bancarios?	SI NO	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	N N N N N N
54.- ¿Los intereses devengados se registran cada mes?	SI NO	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	N N N N N N
55.- ¿Se notifican al departamento de contabilidad con oportunidad los pasivos contraídos y modificaciones posteriores?	SI NO	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	N N N N N N
56.- ¿Los pagarés cubiertos son cancelados y conservados?	SI NO	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	NO NO NO NO NO NO TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN TIENEN PREST. PREST. PREST. PREST. PREST. PREST.	N N N N N N
	TOTAL DE PREGUNTAS	CO. 25	INCO. 7	%	DE CONTROL INTERNO	CO. RECTO 78.1	INCO. RECTO 21.9

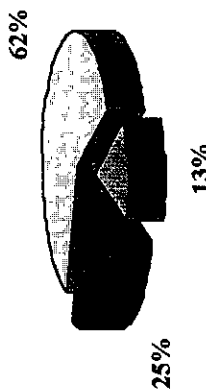
# CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR PAGAR Y ACREDORES GENERAL

PREGUNTA 53



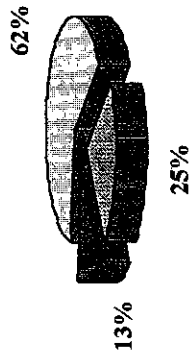
SI    NO    NO TIENEN PRESTAMOS

PREGUNTA 54



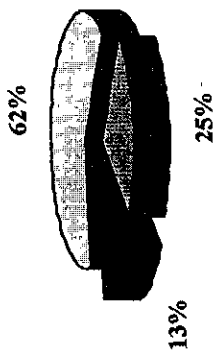
SI    NO    NO TIENEN PRESTAMOS

PREGUNTA 55



SI    NO    NO TIENEN PRESTAMOS

PREGUNTA 56

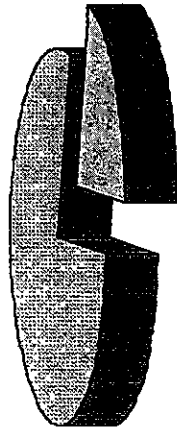


SI    NO    NO TIENEN PRESTAMOS

# CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR PAGAR Y ACREEDORES GENERAL

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO

**CORRECTO**  
78%



**INCORRECTO**  
22%

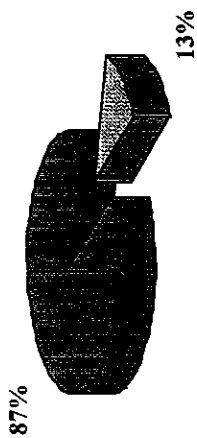


CONTROL INTERNO DE NOMINA DE SUELDOS Y SALARIOS

	T A L L E R R O	A B A R R O	G U I T R A	G U I T R A	G U I T R A	G U I T R A	G U I T R A	G U I T R A	G U I T R A	C T A R R A L L E N Z A	
											T A L L E R R O
57.- ¿Usan relojes checadores, tarjetas de tiempo o reportes?	SI	NO	N	N	S	N	N	N	N	N	N
58.- ¿Revisan esos documentos y los aprueba un funcionario?	SI	NO	N	N	S	N	N	N	N	N	N
59.- ¿Las ausencias de empleados se conocen oportunamente?	SI	NO	S	S	S	S	S	S	S	S	S
60.- ¿Existe un departamento de personal que mantenga un registro completo de personal con todos sus datos?	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
61.- ¿Las nóminas se revisan en cuánto a cálculos aritméticos, impuestos y otras retenciones por un empleado responsable?	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S
62.- ¿Se pide a los empleados que firmen la nómina u otorguen recibos por el pago de sus salarios?	S	N	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	TOTAL DE PREGUNTAS		CO-RECTO	CO-RECTO	INCO-RECTO	% DE CONTROL INTERNO	CO-RECTO	CO-RECTO	INCO-RECTO		
			29	29	19		60.4	60.4	39.6		

# CONTROL INTERNO DE NOMINA DE SUELDOS Y SALARIOS

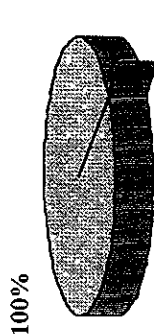
PREGUNTA 57



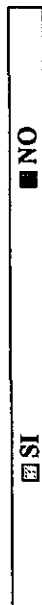
PREGUNTA 58



PREGUNTA 59

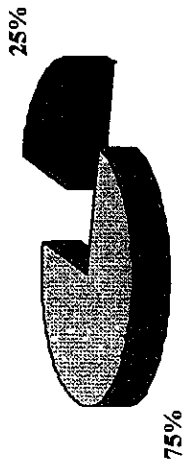


PREGUNTA 60

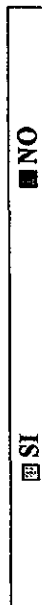
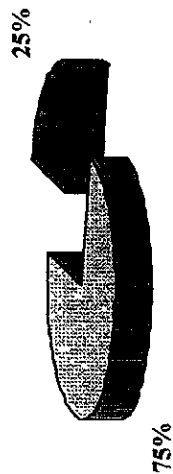


# CONTROL INTERNO DE NOMINA DE SUELDOS Y SALARIOS

PREGUNTA 61

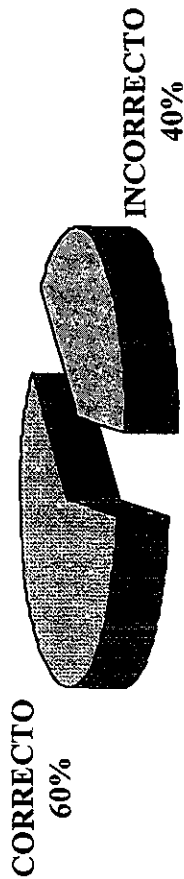


PREGUNTA 62



# CONTROL INTERNO DE NOMINA DE SUELDOS Y SALARIOS

## EFICIENCIA EN EL CONTROL INTERNO



## CAPITULO VI

### CASO PRACTICO DEL DISEÑO E IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

#### 6.1.- DATOS HISTORICOS DE LA EMPRESA

La empresa estudiada en la que se va a implantar el sistema de control interno, fué creada en el mes de marzo de 1980 e inició actividades en ese mismo mes. Se encuentra ubicada en la población de Paracho, Mich., y su principal giro es la fabricación y venta de instrumentos de cuerda, específicamente guitarras y requintos de tipo económico.

La empresa fué constituida por un solo dueño y con la ayuda de dos de sus hijos, contando en ese tiempo con cinco obreros para el proceso de fabricación de las guitarras además de ellos tres quienes también desempeñaban dichas funciones de producción y de venta. En total trabajaban ocho personas.

La creación y dirección fue de acuerdo a la experiencia del propietario y al paso del tiempo se comenzaron a tener problemas de liquidez, falta de inventarios, endeudamiento, baja calidad, sueldos bajos, etc.; esto debido a que no se contaba con los suficientes conocimientos técnicos acerca del manejo financiero, administrativo y laboral de su empresa y a la falta de ayuda profesional por parte de un contador o un técnico en la materia. Otro factor determinante para que la empresa fuera poco a poco hacia abajo fue la competencia por parte de negocios del mismo giro ya establecidos, ya que las ventas fueron disminuyendo y los costos elevándose.

A raíz de toda esta problemática, el propietario decidió replantear la situación de su empresa y buscar la solución a todos los problemas que estaban causando que no obtuviera utilidades además de que estos iban en aumento. Fué entonces que decidió buscar la ayuda profesional para poder abatir sus costos y tener un mayor control sobre todas las operaciones contables, administrativas, financieras y laborales a fin de corregir todas las desviaciones existentes. Se decidió que se debería introducir un sistema de control interno para solucionar sus problemas más esenciales tales como: control de efectivo, falta de liquidez, control de inventarios, control de clientes y proveedores, control de personal, etc. La meta: reducir costos y obtener utilidades, crecimiento y desarrollo empresarial y de sus empleados.

Actualmente no se cuenta con procedimientos de control adecuados y por ello es que han existido los problemas mencionados además de que la maquinaria con que se cuenta es en su mayoría, casi obsoleta.

La empresa esta clasificada como una micro de acuerdo a la clasificación que dá la SECOFI ya que actualmente cuenta con menos de quince trabajadores y no rebasa el límite de ventas netas anuales establecido por la misma Secretaría.

Para efectos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, esta se ubicaba dentro del Régimen Simplificado, pero de acuerdo a los cambios hechos a la misma a partir del 1º. de Enero de 1998, quedo ubicada dentro del Régimen de Pequeños Contribuyentes, con opción a pasar al Régimen General de Ley, de acuerdo a los montos de ingresos que pueda tener en ejercicios siguientes. En dicha ley se especifican las obligaciones que tiene que cumplir para el pago de las contribuciones a que esté sujeta.

Se encuentra además, dentro del ramo industrial ya que su función principal es la transformación de la madera en instrumentos musicales de cuerda, listos para su inmediata comercialización.

## **6.2.- METODO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**

Implantar un sistema de control interno no es tan sólo diseñarlo y adecuarlo a las necesidades de la empresa y dejar que lo ejecuten en la forma en que se especificó. Para poder advertir que el sistema que se va a implantar va a trabajar en forma eficiente y cumplir con los objetivos que le fueron planteados, es necesario revisarlo periódicamente y evaluar los alcances para cerciorarse que se estén cumpliendo como se planearon y en su caso rectificar las fallas que se detecten e innovar las debidas adecuaciones. Todo esto depende como resultado de la información recabada.

Para efectos de evaluar el control interno tenemos definidos cuatro métodos de evaluación para analizar cada procedimiento o actividad y que nos permitan en un momento dado corregir e innovar el sistema. Los métodos son los siguientes:

1. **CUESTIONARIOS.-** Son preguntas planteadas en base a los puntos que integran los elementos del control interno para conocer su desempeño y obtener datos y resultados para evaluar las actividades

y el manejo del control interno y de la empresa. Estas preguntas son aplicadas por el encargado de manejar y revisar el sistema control interno a los jefes de la empresa y empleados de la misma.

2. **DESCRIPTIVO.-** Es cuando se describen en forma escrita cada una de las funciones y actividades que conforman cada proceso que se lleva a cabo en la empresa, detallando los procesos, rutinas y medidas para darlos a conocer a cada jefe, empleado u obrero y donde se indica la forma como van a desarrollar su trabajo.
3. **GRAFICO.-** Es el uso de símbolos clave que nos permiten conocer cada proceso, operación, o actividad de todos y cada uno de los departamentos de la empresa, sin necesidad de utilizar palabras para describir el proceso. Estos permiten hacer más eficiente cada proceso y más ágil el manejo del control.
4. **MIXTO.-** Es cuando se dá una combinación de los tres métodos descritos anteriormente, las combinaciones se dan dependiendo de las características y necesidades de cada empresa. Tales combinaciones pueden ser:
  - a) Cuestionarios y Gráfico
  - b) Descriptivo y Cuestionarios
  - c) Descriptivo y Gráfico
  - d) Cuestionarios, Descriptivo y Gráfico

De acuerdo a la problemática de la empresa analizada en este proyecto, para evaluar el sistema de control interno se eligió el método mixto, combinando los tres métodos anteriores. Por medio de este se evaluará cada función con preguntas predefinidas para saber el grado de efectividad del control, así mismo todos los procesos revisados serán graficados en diagramas de flujo para hacer más fácil su entendimiento y más efectiva su ejecución además se hará una descripción de cada uno de estos diagramas para saber el curso de ejecución que llevará.

### **6.3.- ACTIVIDADES DE CADA AREA FUNCIONAL**

En el capítulo II se analizaron los ciclos de transacciones y se describieron como agrupaciones sistemáticas de las funciones de cada departamento para llevarlos a cabo de modo eficiente y facilitar el control. Es importante ahora identificar los ciclos de transacciones que se manejan en la empresa describiendo las actividades que en cada uno se desarrollan e implementar algunas otras que puedan ser útiles para el manejo más eficiente de cada proceso.

#### **CICLO DE INGRESOS**

##### **VENTAS DE CONTADO**

- Se toma el pedido del cliente
- Se verifican las existencias en el almacén de productos terminados
- Se expide la orden de venta
- Se revisa y autoriza la orden de venta
- Se entrega la mercancía al cliente
- En caso de ventas foráneas se le embarca la mercancía al cliente.
- Se factura la venta con dos copias, para caja y para contabilidad
- Para las ventas foráneas se le manda copia de la factura al cliente para su cobro y ya cobrada se le manda la factura original.
- Se archivan las copias de la factura

##### **VENTAS A CREDITO**

- Se recibe el pedido del cliente
- Se verifica y autoriza por el dueño de acuerdo al monto del crédito
- Se expide la orden de venta
- Se revisa y autoriza para surtirse
- Se surte el pedido al cliente
- En caso de ventas foráneas se embarca la mercancía al cliente
- Se elabora la factura para el crédito



- Se verifica y autoriza
- Se anota el importe de la nota en el auxiliar de clientes
- La copia original de la nota de crédito se entrega al cliente
- Se manda una copia a crédito y cobranza
- Se manda otra copia a contabilidad
- Se archivan las copias de la factura

## **CICLO DE COMPRAS**

### **COMPRAS DE CONTADO**

- Se prepara la solicitud de compra
- Se pasa a verificación y autorización el pedido
- Se envía la proveedor para su surtido
- Se recibe la mercancía enviada por el proveedor
- La factura de la venta es revisada y cotejada contra la mercancía recibida
- Se envía la factura al jefe de compras para que autorice el pago
- Se envía vale a caja para que se pague la factura
- Se liquida el importe total de la factura
- Se manda a contabilidad para registrar la operación en la cuenta respectiva
- Se archiva

### **COMPRAS A CREDITO**

- Se prepara la solicitud de compra
- Se pasa a verificación y autorización el pedido
- Se envía la proveedor para su surtido
- Se recibe la mercancía y la nota de crédito enviada por el proveedor
- Se coteja la nota contra la mercancía recibida
- Se manda a contabilidad la nota de crédito para su registro
- Se archiva

## **CICLO DE PRODUCCION**

- Se elabora la orden de producción
- Se verifica y autoriza la orden por el encargado de producción
- Se elabora la requisición de materiales y se manda al almacén para su surtido
- El encargado de almacén la verifica para checar el inventario y autorizar la salida de la mercancía
- Se surte la requisición y se manda a producción
- Se procede a la utilización de los materiales
- Se determina el material directo de la orden de producción de acuerdo a las unidades a producir.
- La producción terminada es revisada por control de calidad para reparar defectos en los productos.
- La producción aprobada por control de calidad es enviada al almacén de productos terminados
- La producción semiterminada se envía al almacén de producción en proceso para su posterior terminación

## **CICLO DE NOMINA**

Actualmente la entidad no tiene control del personal que labora en la misma, debido a que no utiliza un sistema de contabilidad y de nóminas para el pago de sueldos, unicamente se basa en una estimación de acuerdo al salario mínimo del área geográfica para los pagos correspondientes.

Para tal efecto se propone el siguiente proceso para el pago de la nómina de sueldos y salarios, considerando que se contará con los servicios de un contador externo y tendrá las obligaciones que las leyes le imponen.

- Se verifican los controles del personal de las asistencias y ausencias, en este caso una lista de asistencia
- Se prepara un informe de asistencia del personal para elaborar la nómina
- Se calculan los salarios devengados, horas extras y otros conceptos de percepciones y deducciones
- Se elabora la nómina
- Se revisa en cuanto a salarios, cálculos, etc. y se autoriza su pago
- Se emite el cheque para el pago de la nómina el cual debe ser nominativo para mayor control
- Se procede al pago de la nómina

- El importe de salarios no cobrados se entrega al cajero
- Se archiva la nómina

## **CICLO DE TESORERIA**

### **INGRESOS**

- Se reciben los cobros efectuados en facturas, ventas de mostrador, pagos por otros conceptos, etc.
- Todas las entradas se registran en los libros auxiliares y en los auxiliares respectivos
- Los valores recibidos en caja se depositan íntegramente cada día
- Se registra la operación y se manda copia de la ficha del depósito a contabilidad
- Cada mes se obtiene el estado de cuenta bancario para conciliarlo contra el auxiliar de bancos y registrar los intereses ganados.
- El resultado de la conciliación se reporta mensualmente
- En caso de errores y/o correcciones, se reporta inmediatamente al departamento de contabilidad para corregir en registros.

### **EGRESOS**

- Todos los pagos se realizan por medio de cheques nominativos
- Todas las salidas se registran en su respectivo auxiliar para su control
- Los cheques anulados son cancelados para impedir que se usen de nueva cuenta
- Todos los pagos se hacen mediante comprobantes debidamente aprobados y con la documentación adjunta
- Todos los comprobantes pagados tienen la leyenda de "PAGADO" para evitar su doble pago
- La documentación pagada es archivada y conservada para posteriores revisiones

### **CAJA CHICA**

- Los pagos menores del fondo de caja chica se hacen en efectivo y están debidamente soportados con comprobantes aprobados
- El responsable de caja chica verifica que el comprobante tenga la firma aprobatoria

- Se procede al pago del comprobante
- El comprobante pagado es guardado para la posterior reposición del fondo de caja
- Se prepara la forma de reposición del fondo fijo
- Se verifica la hoja contra los comprobantes pagados y se autoriza si esta correcta
- Se repone el fondo fijo de caja por la cantidad exacta mediante un cheque a nombre de la persona encargada de su custodia

## **CICLO DE INFORMES FINANCIEROS**

Se ha mencionado que la empresa no lleva un sistema de contabilidad, por lo cual mantiene porcentajes altos de descontrol, y debido a esto no cuenta con la información financiera necesaria para elaborar estados financieros que le permitan conocer su situación en un momento determinado. Por lo tanto estos resultados solamente se obtendrán cuando comiencen a aplicar el sistema de contabilidad propuesto en el control interno que se implantará; este sistema se tratará más adelante, y los estados financieros sólo se obtendrán cuando se generen resultados que permitan conocer la situación en la que se encuentra en esos momentos la empresa. Debido a esto, los procesos que han de seguirse en este ciclo se describirán sólo hasta el momento en que se comience a trabajar con el control interno para ver la forma como se manejará la contabilidad y que procedimientos se llevarán a cabo.

### **6.4.- DISEÑO PROPUESTO DEL SISTEMA Y SUGERENCIAS**

Esta es la parte más importante de la investigación realizada para diseñar el sistema de control interno por ser en esta etapa donde se formularán todas las propuestas y sugerencias que permitirán al sistema desarrollarse en forma eficiente para lograr conseguir los objetivos para los que ha sido creado. Todo esto permitirá a la empresa llevar un mejor control de las operaciones que lleva a cabo en el desarrollo de su actividad comercial y financiera. Esto quiere decir entonces que, de las sugerencias prácticas que se propongan dependerá en gran parte el futuro del negocio en el cual se implantará el sistema.

Esta entidad para obtener un manejo más competente de sus recursos materiales, humanos y financieros requiere establecer un control interno que cumpla con todas las normas de calidad y eficiencia que le permita englobar todas sus operaciones y obtener un resultado óptimo al 100%. Sin

embargo para que de este sistema emanen resultados claros y precisos, se debe contratar personal adecuado que tenga la responsabilidad de su manejo y determinarles bien los objetivos que tengan que cumplir para que todo resulte perfecto. Es decir, que se debe tener una meta que lograr, para que los controles sean aplicados en forma eficiente y correcta que garantice los resultados que se planeen.

#### **6.4.1.- OBJETIVOS**

Se citó el punto anterior de que la empresa al momento en que se implante el sistema de control interno, debe tener bien especificados los objetivos que se deseen alcanzar para que se trabaje en forma acertada y se logre el fin perseguido.

Para el presente proyecto los objetivos a cumplir son los siguientes:

- a) Comprobar la veracidad de la información, de los estados financieros y de la contabilidad.
- b) Descubrir robos y malversaciones de efectivo y materiales y en su caso aplicar las correcciones.
- c) Disminuir pérdidas y/o aumentar utilidades mediante la localización de errores administrativos, contables y financieros, así como mediante la promoción de la eficiencia del personal.
- d) Localizar errores y desperdicios innecesarios promoviendo la eficiencia en la uniformidad y el registro de las operaciones.
- e) Proteger y salvaguardar los bienes y demás activos de la empresa y obtener un control eficiente en los aspectos vitales del negocio.

Para alcanzar estos objetivos por medio del control interno es necesario establecer una adecuada organización que permita estructurar en correctamente los procedimientos de trabajo y la manera como se van a desarrollar. La organización consiste en determinar exactamente los puestos de cada persona, su nivel y grado de jerarquía y las responsabilidades de cada uno para que cada quien sepa lo que debe de hacer y como debe de hacerlo. Es pues importante estructurar la organización de la empresa, y la forma como se podrá ver físicamente esta estructuración, es mediante un organigrama.

## 6.4.2.- ORGANIGRAMA

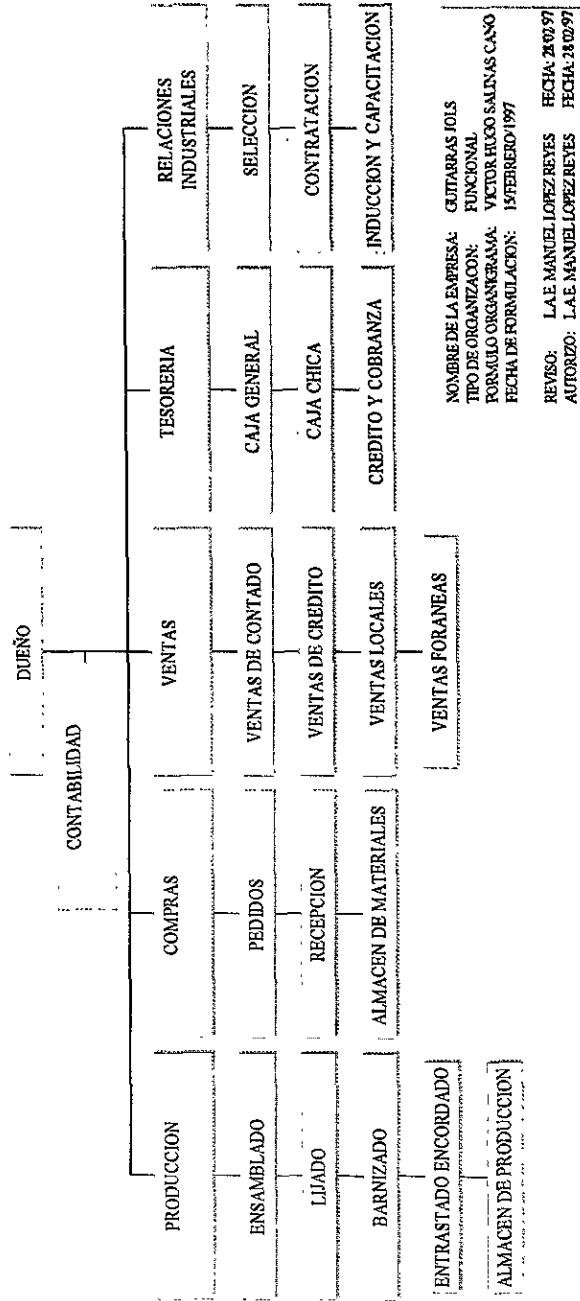
La organización es la estructura de una empresa por lo cual debe ordenar en forma apropiada sus componentes para cumplir con los fines establecidos.

La organización se verá reflejada cuando el dueño asigne a los jefes, empleados y obreros, sus funciones, jerarquías y responsabilidades compartidas para la realización de sus actividades. Esto quiere decir que en cada área productiva o administrativa habrá personal encargado de su manejo que responderá por los resultados obtenidos. De este modo la empresa quedará dividida por departamentos teniendo cada uno sus deberes, obligaciones y derechos delimitados así como el personal que trabaje en cada uno de estos departamentos.

La mejor forma de conocer esta división por niveles jerárquicos, grados de responsabilidad y sus funciones, es por medio de un organigrama que no es sino la representación gráfica de los grados de autoridad, jerarquía y responsabilidad de una entidad de forma que pueda ser vista y estudiada exteriormente para conocer su estructura y organización. Este tema fue visto y analizado en el capítulo II y es por lo tanto parte importante en el desarrollo del sistema.

El organigrama actual propuesto para la empresa pudiera quedar de la siguiente manera, considerando departamentos que pudieran llegar a incluirse dependiendo de los resultados y de su crecimiento.

# ORGANIGRAMA GENERAL



NOMBRE DE LA EMPRESA: CUITARRAS JOLIS  
 TIPO DE ORGANIZACION: FUNCIONAL  
 FORNULGO ORGANIGRAMA: VICTOR HUGO SALINAS CASO  
 FECHA DE FORMULACION: 15/FEBRERO/1997  
 REVISO: L.A.E. MANUEL LOPEZ REYES      FECHA: 28/02/97  
 AUTORIZO: L.A.E. MANUEL LOPEZ REYES      FECHA: 28/02/97

Después de conocer la estructura interna de la empresa, enseguida se detallarán algunas de las funciones que realizará cada encargado de departamento, para conocer en gran medida la forma como se manejará cada una de estas áreas.

### **DUEÑO:**

- Es el encargado del manejo de la empresa.
- Autoriza todas las ordenes de producción que se realizarán.
- Autoriza los pedidos de compras para enviarlos a los proveedores.
- Es el que otorga y autoriza los créditos a los clientes.
- Autoriza las renovaciones de créditos y cancelaciones de deudas.
- Realiza funciones de producción ya que aporta su mano de obra en las actividades de fabricación de instrumentos.
- Tramita todos los créditos bancarios o con terceros.
- Controla los préstamos de la empresa.
- Surte pedidos foráneos personalmente.
- Es el encargado de manejar el dinero recibido.
- Realiza pagos a los proveedores.
- Autoriza las compras de maquinaria y equipo.
- Autoriza aumentos de sueldos y salarios de los empleados.
- Autoriza las contrataciones del personal que laborará en la empresa
- Autoriza el monto de dinero en caja chica y sus reposiciones.
- Es el encargado de planear la actividad productiva y económica de la empresa.

### **SECRETARIA:**

- Elabora los pedidos de compras y ya autorizados los manda al proveedor.
- Elabora las facturas de venta de mercancías.
- Elabora las notas de crédito de los clientes.
- Elabora los documentos a cargo de los clientes, letras, pagarés.
- Se encarga de registrar las operaciones que se realizaron en las diferentes pólizas y cuentas contables.



- Lleva el control diario de asistencia del personal de la empresa.
- Elabora la documentación necesaria de acuerdo a la actividad a realizar, como: contratos de trabajo, auxiliares de cuentas y documentos por cobrar y pagar, notas de entrada y salida de mercancías del almacén, tarjetas de clientes, etc.
- Lleva al contador toda la documentación necesaria para su revisión y subsecuentes pagos de contribuciones, así como la elaboración de estados financieros.

### **CONTABILIDAD:**

- Obtiene toda la información necesaria para clasificarla y determina las bases para el pago de impuestos y otras obligaciones a que se esté sujeto.
- Realiza el pago de las contribuciones.
- Realiza altas, bajas, modificaciones de sueldos del personal, etc.
- Elabora la nómina semanal de la empresa.
- Asesora a la empresa en el manejo del control interno.
- Elabora estados financieros para conocer la situación de la empresa en determinados períodos.
- Asesora a la entidad para tomar decisiones en base a los resultados obtenidos de cada período.

### **JEFE DE PRODUCCION:**

- Verifica y determina las materias primas necesarias para la cubrir la producción establecida.
- Elabora las requisiciones de materiales para abastecer el área de producción.
- Verifica periódicamente que se mantengan existencias de materiales para elaborar los productos.
- Inspecciona el proceso de producción para verificar que se esté llevando en la forma establecida en los procedimientos y métodos de fabricación.
- Realiza un reporte de las horas trabajadas por cada trabajador para determinar el salario del personal de producción.
- Verifica los tiempos de fabricación de cada producto para eliminar desperdicios de tiempo y eficientar la producción.
- Realiza los reportes de la maquinaria averiada para que se repare.
- Es el encargado de controlar físicamente la herramienta para evitar pérdidas o robos.

- Se encarga de manejar los inventarios de productos terminados y en proceso y de elaborar los listados de cada inventario para control de las salidas al área de ventas o para su acabado.

### **COMPRAS:**

- Se encarga de hacer la solicitud y el pedido de compra para surtir el almacén de materiales.
- Manda a la secretaria el listado de materiales para que esta elabore el pedido de compra para el proveedor.
- Recibe la factura de compra y verifica que todo lo recibido este en el contenido de la factura, para pagar si es de contado o para crear el pasivo si fue compra a crédito.
- Manda la factura al dueño para que autorice el pago cuando sea de contado o se registre en el pasivo correspondiente si es a crédito.
- Verifica la mercancía recibida y en su caso realiza la devolución de la que no cumple con las especificaciones de calidad establecidas.
- Lleva el control del inventario de mercancías.

### **VENTAS:**

- Recibe los pedidos de los clientes.
- Verifica las existencias en el almacén de productos terminados para surtir los pedidos.
- Expide la orden de venta para que se surta el pedido al cliente.
- Manda la orden de venta a la secretaria para que elabore la factura.
- En caso de ventas foráneas embarca la mercancía junto con copia de la factura para su cobro.
- Para la ventas locales entrega la mercancía al cliente.
- Autoriza la mercancía que será cambiada en caso de devoluciones sobre ventas.
- Mantiene bajo su control el archivo de copias de las facturas pagadas y de crédito.

### **TESORERIA:**

- Se encarga de recibir los pagos efectuados por los clientes y guarda copia de las facturas pagadas.
- Recibe los anticipos de clientes dejados a cuenta de pedidos.
- Realiza el pago de la nómina de sueldos y salarios

- Recibe el dinero de las facturas de crédito liquidadas por los clientes.
- Mantiene bajo su control todas las letras, pagarés y/o documentos firmados por los clientes
- Recibe el dinero de los créditos contratados con bancos o terceros.
- Realiza los pagos de las amortizaciones y de los intereses de los créditos.
- Autoriza y efectúa las reposiciones de la caja chica.
- Realiza el pago de las facturas de compras, tanto de contado como de crédito cuando se vencen.
- Mantiene en su poder las copias de todas las entradas y salidas de dinero, como depósitos de bancos, fichas de caja, etc.
- Realiza el depósito del dinero recibido diariamente.

## **RELACIONES INDUSTRIALES**

- Lleva a cabo las funciones de reclutamiento de personal.
- Selecciona al personal que laborará en la empresa.
- Realiza las entrevistas previas.
- Aplica el examen de aptitudes para verificar las habilidades de la persona.
- Practica la segunda cita para conocer cuestiones ligadas con el examen realizado, y en caso de avenencia, ver salarios, trabajo a realizar, prestaciones, horarios y condiciones de trabajo, etc.
- Autoriza el examen médico de la persona para comprobar su estado de salud.
- Manda los resultados al dueño para que autorice la contratación.
- Si se autoriza la contratación, realiza el contrato correspondiente por el tiempo acordado.
- Proporciona los instrumentos de trabajo y el reglamento interno de la empresa.
- Adiestra y capacita al personal que labora en la empresa.
- Mantiene un registro con toda la información de cada empleado y trabajador.
- Lleva el control del personal mediante solicitudes de trabajo, contratos de trabajo, autorizaciones de tiempo extra, recibos de nómina, incapacidades, etc.. archivados en un expediente individual.

Es necesario aclarar que solo se describen las actividades del primero y segundo nivel del organigrama por considerarse para efectos del proyecto, las más importantes. Esto sin restarles su importancia a los niveles inferiores o de tercer nivel.

Esto se hace con el fin de dar una idea a grandes rasgos de como se trabaja en la empresa y que cada persona responsable de cada departamento conozca cuales serán sus actividades a realizar para que el control interno pueda alcanzar sus metas.

Las propuestas pueden cambiar e implementarse nuevas, dependiendo de la forma en que se vayan obteniendo resultados y de acuerdo a las nuevas necesidades que se puedan tener.

### **6.4.3.- CATALOGO DE CUENTAS**

En el capítulo I se analizó el catálogo de cuentas como otro elemento más del control interno el cual sirve de base para controlar la contabilidad por medio de una serie de cuentas agrupadas de acuerdo a la disponibilidad de convertir en efectivo dichas cuentas. Este debe estar en constante movimiento y actualización para evitar que se manejen cuentas inútiles para la empresa. Es decir, que deben ser incorporadas nuevas cuentas de acuerdo a las nuevas operaciones que realice la empresa y a las necesidades de control de nuevas actividades.

Este proyecto propone un catálogo de cuentas que puede ser bastante útil para manejar las operaciones contables de la empresa. El catálogo cumple con los objetivos necesarios para que la contabilidad obtenga la información financiera confiable que sirva de base para la elaboración de estados financieros y la toma de decisiones. Sus objetivos son:

1. Registrar y clasificar las operaciones en su cuenta específica.
2. Facilitar la actividad del contador para elaborar estados financieros.
3. Promover la eficiencia en el manejo y registro de las operaciones.

El catálogo de cuentas propuesto para la empresa es el siguiente:

### **CATALOGO DE CUENTAS PROPUESTO**

#### **1.- ACTIVO**

##### **1.1.- CIRCULANTE**

- 1.1.1.- Caja
- 1.1.2.- Bancos
- 1.1.3.- Clientes
- 1.1.4.- Cuentas por Cobrar
- 1.1.5.- Documentos por Cobrar
- 1.1.6.- Impuestos Anticipados
- 1.1.7.- Deudores Diversos
- 1.1.8.- Inventarios
- 1.1.8.1.- Almacén de Productos Terminados
- 1.1.8.2.- Almacén de Productos en Proceso
- 1.1.8.3.- Almacén de Materiales

## **1.2.- FIJO**

- 1.2.1.- Terrenos
- 1.2.2.- Edificios
- 1.2.3.- Maquinaria
- 1.2.4.- Equipo de Oficina
- 1.2.5.- Equipo de Reparto
- 1.2.6.- Equipo de Cómputo
- 1.4.2.- Depreciación Acumulada de Edificios
- 1.4.3.- Depreciación Acumulada de Maquinaria
- 1.4.4.- Depreciación Acumulada de Equipo de Oficina
- 1.4.5.- Depreciación Acumulada de Equipo de Reparto
- 1.4.6.- Depreciación Acumulada de Equipo de Cómputo

## **1.3.- DIFERIDO**

- 1.3.1.- Gastos de Instalación
- 1.3.2.- Amortización Acumulada de Gastos de Instalación
- 1.3.3.- Marcas
- 1.3.4.- Amortización Acumulada de Marcas

## **2.- PASIVO**

## **2.1.- A CORTO PLAZO**

2.1.1.- Cuentas por Pagar

2.1.2.- Documentos por Pagar

2.1.3.- Proveedores

2.1.4.- Acreedores Diversos

2.1.5.- Impuestos por Pagar

2.1.5.1.- ISR

2.1.5.2.- ISPT

2.1.5.3.- IMSS

2.1.5.4.- SAR

2.1.5.5.- CESANTIA

2.1.5.6.- INFONAVIT

2.1.6.- Sueldos y Salarios por Pagar

## **2.2.- A LARGO PLAZO**

2.2.1.- Documentos por Pagar a Largo Plazo

## **3.- CAPITAL CONTABLE**

3.1.- Capital Social

3.2.- *Resultado de Ejercicios Anteriores*

3.3.- Resultados del Ejercicio

## **4.- CUENTAS DE RESULTADOS**

4.1.- Ventas

4.2.- Costo de Ventas

4.3.- Gastos de Fabricación

4.4.- Gastos de Administración

4.5.- Gastos de Venta

4.6.- Productos Financieros

4.7.- Otros Productos

4.8.- Gastos Financieros

4.9.- Otros Gastos

#### 6.4.4.- CONTABILIDAD PROPUESTA

Antes de continuar en el desarrollo de este tema, quiero aclarar que el sistema de contabilidad propuesto en este proyecto no está comprendido entre los sistemas analizados en el Capítulo III. Estos sistemas de registro fueron tomados de los diferentes libros contables estudiados y observados para el caso, y dentro de estos no figura el que se describirá posteriormente.

Este sistema contable fue tomado de los boletines emitidos por Nacional Financiera (NAFIN), y el cual se desarrolló especialmente para las microempresas mediante el programa de apoyo a las microempresas (PRÓMICRO) y como tal cubre las necesidades de registro y control de este tipo de industrias por su volumen de operaciones que maneja. Se escogió este sistema porque cumple con las características para ser puesto en práctica en este tipo de empresas y por adaptarse a sus necesidades por el volumen de operaciones que manejan ya que obtienen la información necesaria para la elaboración de los estados financieros básicos: el Balance General y el Estado de Resultados.

Nafin, desarrolló este sistema como una guía del empresario para operar su contabilidad en forma detallada y sistemática, debido a que generalmente todo propietario maneja los recursos de su negocio basándose en la experiencia; es entonces importante aplicar la contabilidad para conocer en forma explícita y oportuna el avance de la empresa en un determinado período, para explotar mejor los recursos con que se cuenta y tomar las decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos de la información.

Antes de definir el sistema contable, describiré los objetivos que este deberá de cumplir, son:

1. Conocer la situación financiera de la empresa al final de un período o de un ejercicio.
2. Determinar si los resultados obtenidos de ese período reportan utilidades o pérdidas.
3. Tomar decisiones de los resultados obtenidos para mejorar la rentabilidad de la empresa y contribuir a su desarrollo.

El proceso para obtener información financiera y elaborar los estados financieros será:

El sistema propuesto se denomina Sistema Simplificado de Registro, y consta de siete cuentas para el registro de las operaciones, la obtención de información financiera y estados financieros. Las cuentas que lo integran se analizarán en forma individual indicándose el proceso y la técnica para su manejo. Las cuentas son:

1. Caja o Movimiento de Efectivo
2. Ventas
3. Anticipos de Clientes
4. Compras
5. Gastos de Fabricación
6. Gastos de Administración y Ventas
7. Gastos Financieros

Por ser la primera vez que la empresa manejará una contabilidad en forma ordenada, sistemática y consistente; Nacional Financiera recomienda practicar un balance en el que se determinen los saldos iniciales previos al uso de las cuentas del sistema para que la información posterior sea obtenida sobre bases firmes y confiables y se trabaje con cifras reales.

Las cuentas afectadas de este sistema contable se manejarán de la siguiente manera:

#### **1.- CAJA O MOVIMIENTO DE EFECTIVO**

Esta permitirá controlar las entradas y salidas de efectivo derivadas de las operaciones que la empresa registra siendo su saldo inicial el importe del efectivo disponible en el balance practicado.

Es la cuenta principal y más importante por ser donde se maneja el dinero y valores de la empresa, por lo tanto cualquier entrada y salida de dinero deberá registrarse inicialmente en la cuenta y



posteriormente afectar la contracuenta correspondiente con los datos de la operación. Se recomienda tener en caja una cantidad disponible para gastos de operación e imprevistos, la cual se fijará de acuerdo a su movimiento y a la operaciones que se manejen para establecer su importe

El movimiento de caja será el siguiente: (1)

## **2.- VENTAS**

En esta cuenta se registrarán los ingresos por ventas ya sean de contado o de crédito que realice la empresa. Su saldo inicial será el que muestre el balance inicial, en clientes, o cuentas por cobrar.

Las ventas se registrarán hasta el momento en que se entregue la mercancía sin importar la forma de pago, ya sean de contado o de crédito.

Al final de un período que la empresa determine, la columna IMPORTE DE VENTAS indicará las ventas totales registradas, pudiendo ser un mes por lo general o el tiempo que se considere necesario.

Los saldos cobrados a los clientes pueden ser subrayados o encerrados en un círculo junto con la fecha de vencimiento para indicar que la cuenta ha sido liquidada, de esta manera puede conocerse el adeudo de cada cliente en cualquier momento sin equivocarse con las deudas saldadas. El adeudo de los clientes no cobrados se sumarán para conocer el importe total de las cuentas por cobrar, siendo estos en los que no se tenga la fecha subrayada. Su movimiento será: (2)

## **3.- ANTICIPOS DE CLIENTES**

Esta cuenta es utilizada en este sistema debido a que comunmente en este tipo de industrias los clientes dan por anticipado alguna suma de dinero cuando realizan un pedido, lo que generalmente conocemos como un "amarre de trato". Para el registro de los importes dejados por los clientes y para controlarlos, es necesario utilizar un formato en el que maneje el importe del total de su pedido, su anticipo y el adeudo pendiente de pago. Dicho formato sería: (3)

Durante el registro de las operaciones, es conveniente anotar todos los anticipos posteriores de cada cliente en el mismo formato utilizado para el caso así como la fecha en que se entrega el pedido. Al momento de surtir este, se registra la venta anotando la cantidad respectiva en el formato de ventas, esto

porque la venta no se puede registrar al momento en que el cliente deja sólo un anticipo ya que la operación todavía no se realiza sino hasta el momento en que la mercancía sale de la empresa. La cuenta que si es afectada al momento en que se deja en anticipo por parte del cliente es la de caja, en la cual se registrará el importe del anticipo dejado en depósito.

Otro movimiento que podría registrarse en las cuentas, es en cuentas por cobrar si al momento en que se realiza la venta este queda adeudando alguna cantidad por el pedido realizado.

#### **4.- COMPRAS**

La cuenta de compras registra todas la operaciones que representan un desembolso de efectivo por concepto de adquisiciones de materia prima, sea la operación efectuada al contado o a crédito. Su saldo inicial es la cantidad que se tenga especificada en el renglón de proveedores. Un aspecto importante al igual que en la cuenta anterior es que la compra solamente se registrará hasta el momento en que el proveedor surta físicamente el pedido, es decir, hasta que se reciba la mercancía pedida.

El formato utilizado para registrar estas operaciones es el siguiente: (4)

Al final de cada período que determine la empresa, la columna de IMPORTE DE COMPRAS nos reflejará el saldo total de las compras de materias primas. Y al igual que la cuenta de ventas, los saldos liquidados a los proveedores puede ser subrayado o encerrado en un círculo junto con la fecha de vencimiento para indicar que ese saldo ya fue pagado y evitar errores al momento de sacar las sumas de los adeudos con los proveedores, ya que al determinar el importe que realmente se debe a los proveedores se sumarán las cifras de la columna IMPORTE ADEUDADO que no esté subrayada.

#### **5.- GASTOS DE FABRICACION**

La cuenta de gastos de fabricación registrará las operaciones realizadas en:

- a) Mano de Obra: Sueldos al personal de producción

- b) **Gastos Generales:** Gastos distintos e indirectos de fabricación como rentas, luz, agua, depreciaciones, etc.
- c) **Otros Materiales:** Como lubricantes, combustibles, etc.
- d) El formato utilizado para la cuenta es el siguiente: (5)

Al aplicar los pagos respectivos de cada concepto y dar salida al efectivo, se afectará la cuenta de caja registrando las cantidades respectivas en dicha cuenta.

La depreciación es el único concepto que se reconoce como egreso en los gastos generales de fabricación sin implicar un movimiento en la cuenta de caja.

## **6.- GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS**

Esta cuenta se utiliza para registrar las operaciones que signifiquen desembolso por concepto de:

1. Sueldos al personal administrativo o de ventas incluyendo sueldo del dueño de la empresa por su trabajo que desempeñado.
2. Otros Gastos de administración diferentes a sueldos, como teléfono, luz, agua, papelería, etc.

Al igual que en las cuentas anteriores, al momento de realizar un pago en efectivo se debe de afectar la cuenta de caja para registrar los importes pagados por los gastos realizados.

El formato a utilizar es el siguiente: (6)

## **7.- GASTOS FINANCIEROS**

En esta se registrarán todos los pagos por los intereses y las amortizaciones de capital derivados de los préstamos contratados con las instituciones bancarias, financieras o con terceras personas. Para este caso los conceptos que se manejarán en la cuenta de gastos financieros son los siguientes:

- a) **Interés:** Costo pagado al acreedor por el uso de su dinero en cierto período de tiempo.
- b) **Amortización:** Pagos realizados para liquidar en forma parcial dentro del plazo establecido, el dinero prestado a la empresa.

c) **Saldo Insoluto:** Es la diferencia entre el préstamo recibido menos las amortizaciones pagadas

El total de la columna de **INTERESES** representa la cantidad que se reducirá de la utilidad de operación para determinar la utilidad antes de impuestos en el estado de resultados. Y la columna del **SALDO** será el importe adeudado al banco o a terceros.

El formato para el manejo de la cuenta es: (7)

Este es básicamente el sistema de contabilidad que se recomienda utilizar en la empresa, el cual además se complementará con auxiliares y comprobantes que se verán más adelante, como tarjetas de almacén, de clientes, de proveedores, fichas de caja, etc. Esto con la finalidad de que la contabilidad cumpla específicamente en su rubro con el control interno que tendrá a su cargo.

## VENTAS

FORMATO 2

FECHA	CONCEPTO	IMPORTE DE VENTAS	IMPORTE POR COBRAR	FECHA DE VENCIMIENTO
	Cliente, factura, forma de pago, etc.	Importe del movimiento	Diferencia adeudada por el cliente	Fecha en la que debe de cubrir su adeudo el cliente

**ANTICIPOS DE CLIENTES**

**FORMATO 3**

FECHA	CONCEPTO	IMPORTE DE TRABAJO	IMPORTE DEL ANTICIPO	SALDO DEL ADEUDO
	Detalle del pedido (artículo, fecha de entrega, cliente, etc.)	Valor del pedido	Cantidad anticipada	Saldo por pagar

COMPRAS

FORMATO 4

FECHA	CONCEPTO	IMPORTE DE LA COMPRA	IMPORTE DEL ADEUDO	FECHA DE VENCIMIENTO
	Proveedor, factura, forma de pago, etc.	Importe total de la compra	Diferencia que se debe al proveedor	Fecha de liquidación al proveedor

GASTOS DE FABRICACION

FORMATO 5

FECHA	CONCEPTO	MANO DE DE OBRA	GASTOS GENERALES FABRICACION	OTROS GASTOS
	Detalle del movimiento, incluyendo los datos adicionales que se estimen necesarios.	Importe de los sueldos	Importe de gastos directos de fabricación	Importe de otros indirectos



## GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

FORMATO 6

FECHA	CONCEPTO	SUELDOS ADMON Y VENTAS	OTROS GASTOS
	Pago de sueldos a personal administrativo y de ventas. Pago de folletos y papelería, etc.	Importe pagado de los sueldos	Importe de otros gastos indirectos

## GASTOS DE FINANCIEROS

FORMATO 7

FECHA	CONCEPTO	INTERESES	AMORTI- ZACION	SALDO INSOLUTO
	Características del crédito, institución acreedora monto del crédito, plazo y tasa de interés.	Importe del pago	Importe del pago	Saldo adeudado al banco o a terceros

#### **6.4.4.1.- CONTROL DE CAJA Y BANCOS**

En el sistema contable se encuentra la cuenta de caja, ésta se encargará de controlar las entradas y salidas de dinero por los diferentes conceptos que se utilicen en las operaciones de la empresa. Ello con objeto de obtener información segura que permita proteger el efectivo en caja y bancos.

El registro de caja y bancos se hará sobre bases de control interno para estar asentado, estas son:

#### **ENTRADAS**

1. Control para cada origen de entradas a caja y bancos.
2. Depósito íntegro de las entradas, en bancos.

#### **SALIDAS**

3. Creación de un fondo de caja chica.
4. Pagos con cheque nominativo y firmas mancomunadas.

#### **EXISTENCIAS**

5. Conciliaciones de las cuentas de cheques.
6. Cortes y arqueos de caja, periódicos y sorpresivos.

#### **1.- CONTROL DE ENTRADAS A CAJA Y BANCOS**

El origen de cada entrada puede ser por varios conceptos, en esta empresa serán:

- a) Cobros por ventas al contado locales.
- b) Cobros por ventas al contado foráneas.
- c) Cobros por ventas a crédito locales.
- d) Cobros por ventas a crédito foráneas.
- e) Cobros a empleados y deudores.
- f) Entradas diversas.

- a) El control de las ventas de contado locales se lleva por medio de rutinas en las operaciones de ventas. Es decir, desde la atención al cliente, la toma del pedido, el empaque y el cobro hasta la entrega de la mercancía al cliente. Para controlar las entradas de dinero se emplean facturas foliadas y debidamente requisitadas fiscalmente como lo marca el Art. 29-A del Código Fiscal de La Federación. Esta factura va acompañada por una ficha de caja en la cual se especifica el concepto del pago, cuentas que afecta, folio de la factura, etc. En caso de alguna bonificación al cliente por la venta, se hará una nota de crédito en la que se especificará el monto y el concepto de su descuento; estos comprobantes se elaboran por duplicado entregándose originales al cliente y la copia de la ficha de caja y de la nota de crédito para la cajera y de la factura para contabilidad.
- b) Las ventas de contado foráneas se manejan de igual forma que las anteriores, excepto la forma de cobro ya que de la factura se manda copia al cliente para que este la liquide vía giro postal o depósito bancario, y cuando se tiene el pago total se le manda el original de su factura. O en caso de que se le cobre directamente en su domicilio, se le entrega inmediatamente.
- c) Las ventas a crédito locales tendrán la mecánica igual a las de contado, excepto en la forma de controlar a los clientes, ya que aquí se llevarán auxiliares en los que conste su nombre, cantidad de mercancía, importe en dinero y fecha de pago. Estos créditos pueden ser de palabra o con algún documento por cobrar dependiendo del cliente y de las condiciones de la venta. En este se harán los documentos respectivos y se crearán los registros correspondientes de todas las cuentas y documentos por cobrar y se les facturará hasta el momento en que se cubra el total del adeudo. Los documentos estarán en contabilidad y será crédito y cobranza quien se encargue de su cobro.
- d) Para las ventas de crédito foráneas se seguirá la misma mecánica de las locales, salvo que la persona que lleve a entregar el pedido se encargará de llevar a firmar el o los documentos por pagar o la ficha de envío de mercancía para registrar los activos correspondientes de cuentas y documentos por cobrar en contabilidad.
- e) Para cobros a empleados y deudores se utilizarán fichas de caja foliadas y por duplicado, siendo el original para el deudor y la copia para la caja para comprobar la entrada del efectivo recibido.

f) Y para las demás entradas tales como ventas de desperdicio, de activos fijos, etc., se expedirán las mismas fichas de caja por duplicado y siguiendo el mismo procedimiento de reparto.

## **2.- DEPOSITO INTEGRO DE LAS ENTRADAS A CAJA EN BANCOS**

Diariamente todas las entradas serán depositadas en el banco al día siguiente de que se recibieron y el cual se deberá efectuar por una persona ajena al cajero. Para controlar esta cuenta se llevará un registro de todos los depósitos realizados a fin de conciliar el estado de cuenta bancario con dicho control e investigar las partidas que no aparecen y que pudieron no ser depositadas o aun no registradas por el banco.

Es necesario controlar exactamente todas las entradas y depósitos para evitar jinetes de dinero, fraudes o robos.

## **3.- CREACION DE UN FONDO DE CAJA CHICA**

Generalmente las entradas de dinero son depositadas en el banco y los pagos hechos con cheque para desembolsos importantes. Por tal razón se debe crear un fondo fijo de caja para pagos menores. De acuerdo a las necesidades de la empresa, el fondo de caja chica se ha establecido con una cantidad inicial de \$1,000.00 para los pagos menores y el cual se irá incrementando de acuerdo a la necesidad que se tenga de maximizar dicho importe. Inicialmente se harán las reposiciones dos veces por semana y estas se harán de acuerdo al registro de pagos que se hicieron y comprobaron, y el pago será con cheque a nombre de la persona encargada del fondo y el cual se registrará en un listado de reposiciones de caja chica.

## **4.- PAGOS CON CHEQUES NOMINATIVOS CON DOS FIRMAS**

Comunmente no es recomendable expedir cheques al portador, sino nominativos y firmados en forma mancomunada por lo cual la responsabilidad recaerá cuando menos en dos personas. En este caso las firmas serán las del dueño y del tesorero.

Esto con el fin de tener un mayor control del dinero de los bancos y evitar salidas no autorizadas.

## 5.- CONCILIACIONES DE LAS CUENTAS BANCARIAS

Los saldos y estados de cuenta bancarios mensuales serán conciliados contra la cuenta de control de bancos de la empresa por un empleado diferente al cajero, para evitar que se haga mal uso de estos.

Todas las diferencias de la conciliación se investigarán para su comprobación y los asientos de corrección se harán hasta que se determinen las cuentas que se afectarán. Es decir, hasta que se encuentren las diferencias entre el estado de cuenta bancario y la contabilidad de la empresa. La fórmula de la conciliación es:

Saldo del estado de cuenta bancario

**MAS:** Depósitos no abonados por el bancos.

**MENOS:** Cheques no pagados por el banco.

**IGUAL A:** Saldo del banco conciliado. (1)

Saldo en bancos según contabilidad

**MAS:** Abonos del banco no cargados por la empresa.

**MENOS:** Cargos del banco no abonados por la empresa.

**IGUAL A:** Saldo conciliado a cargo del banco. (2)

Saldo del banco conciliado = Saldo conciliado del banco

(1)

(2)

## 6.- CORTES Y ARQUEOS DE CAJA PERIODICOS Y SORPRESIVOS

Inicialmente se efectuarán arqueos de caja semanales y posteriormente dependiendo de las necesidades se podrán hacer diariamente. Los arqueos se harán para conocer la existencia de efectivo a esa fecha y comprobar que se cuente con la totalidad del fondo ya sea en efectivo o comprobantes. Estos arqueos se harán por personas ajenas al manejo del efectivo, para que la información emitida sea veraz.

Se harán también arquezos sorpresivos para evitar el manejo indebido de documentos o del efectivo existente en caja y observar la conducta honesta del encargado, y en su caso investigar los faltantes o desviaciones y aplicar las medidas necesarias.

#### **6.4.4.2.- CONTROL DE INVENTARIOS**

El control de inventarios se llevará mediante el Sistema de Inventarios Perpetuos el cual consiste en registrar las operaciones en tres cuentas del libro mayor, de manera que se pueda conocer en un momento determinado el valor del inventario final, costo de lo vendido y la utilidad o la pérdida bruta del periodo.

Este procedimiento mantiene las siguientes ventajas:

- a) Se conoce en cualquier momento el valor del inventario final sin practicar recuentos físicos.
- b) Pueden descubrirse extravíos, robos, etc., que ocurran en el ejercicio por el manejo de las mercancías, ya que se sabe con exactitud el valor de la mercancía que debe existir.
- c) Se conoce en todo momento el costo de lo vendido.
- d) Se conoce en todo momento la utilidad o pérdida bruta.

Las cuentas empleadas para el manejo de las operaciones son:

**ALMACEN.-** Es cuenta de activo circulante y se maneja a precio de costo, su saldo es deudor y nos refleja en todo momento la existencia de mercancías, inventario final.

**COSTO DE VENTAS.-** Es cuenta de resultados y se maneja a precio de costo con saldo deudor que refleja el costo de lo vendido.

**VENTAS.-** Es cuenta de resultados y se maneja a precio de venta, su saldo es acreedor y refleja el importe de las ventas netas. Cuando se traspasa la cuenta de costo de ventas a esta, su saldo refleja la utilidad o pérdida bruta.

El movimiento de las cuentas se detalla a continuación:

**ALMACEN**

**SE CARGA:**

Al principio del ejercicio

1.- del valor del inventario (a precio de costo)

Durante el ejercicio

2.- Del valor de las compras (a precio de adquisición).

3.- Del valor de los gastos de compra.

4.- Del valor de las devoluciones sobre ventas (a precio de costo).

**SE ABONA:**

Durante el ejercicio

1.- Del valor de las ventas (a precio de costo)

2.- Del valor de las devoluciones sobre compras

3.- Del valor de las rebajas sobre compras

**SALDO DEUDOR: INVENTARIO FINAL**

**COSTO DE VENTAS**

**SE CARGA:**

Durante el ejercicio:

1.- Del valor de las ventas (a precio de costo).

**SE ABONA:**

Durante el ejercicio

1.- Del valor de las devoluciones sobre ventas (a precio de costo).

**SALDO DEUDOR: COSTO DE VENTAS**

**VENTAS**

**SE CARGA:**

Durante el ejercicio

1.- Del valor de las devoluciones sobre ventas (a precio de venta).

2.- Del importe de las rebajas sobre ventas.

**SE ABONA:**

Durante el ejercicio

1.- Del valor de las ventas (a precio de venta).

**SALDO ACREEDOR: VENTAS**



En este procedimiento las ventas y las devoluciones sobre ventas se registran a precio de venta y a precio de costo, por lo tanto para cada operación de estos movimientos se debe hacer doble asiento, uno para el precio de venta y el otro para el precio de costo. Esto se hace así para controlar separadamente el costo de ventas y las ventas.

Para determinar la utilidad o pérdida bruta solamente se resta a la cuenta de ventas el importe del costo de ventas.

En el almacén se llevará control sobre las unidades, en entradas, salidas y existencias. Las notas de entrada, pedidos de compra, etc., servirán para registrar los cargos al almacén.

Para los abonos se tomarán las notas de venta, notas de salida de almacén, etc. Todo esto lo realiza el área contable.

Las entradas se controlarán por compras y producción y las salidas por ventas. Para esto se requerirá:

- Pedidos de compras
- Orden de compra
- Orden de Producción
- Recepción de almacén
- Nota de entrada al almacén
- Factura del proveedor
- Registro de compra
- Pedido del cliente
- Orden de entrega o embarque
- Factura de ventas
- Nota de crédito
- Registro de ventas

Independientemente de que el sistema de inventarios perpetuos nos proporcione el inventario físico sin necesidad de recuentos físicos, se recurrirá a la toma del inventario para descubrir errores, robos, etc., comparando el inventario físico realizado contra los auxiliares de la cuenta de almacén.

En la toma de inventarios físicos, se observará lo siguiente:

1. Será ordenado el recuento.
2. Se harán recuentos periódicos.
3. Se realizará cuando sea menor el inventario.
4. Se hará por personal capacitado para calificar el estado de conservación de la mercancía.

La valuación de inventarios se hará mediante costos históricos. Al final de cada período o ejercicio se determinarán los costos, los cuales indicarán el precio para valorar los inventarios de productos terminados y en proceso. Para valorar las salidas del almacén se utilizará el método de Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS), en la cual se valorarán las salidas de materiales al precio de las primeras entradas hasta agotarías y continuando con los precios de las entradas inmediatas. Así el inventario queda valuado a precios actuales, y evitará tener mercancías de varios precios.

#### **6.4.4.3.- CONTROL DE COMPRAS**

Las compras es una función de las más importantes en la empresa ya que de esta depende la función. Por esta razón existe una cuenta especial para controlar cada operación que se realice y que represente una salida o un egreso de dinero por adquisición de materias primas. La información que resulte de las operaciones de esta cuenta tiene por objetivo promover la eficiencia en el manejo de las operaciones, localización de errores administrativos, prevenir desfalcos en compras, etc.

El proceso de control de las compras es el siguiente:

1. Requisición de compra.
2. Autorización de compra.
3. Cotización de precios de compra.
4. Orden de compra y pedido al proveedor.
5. Recepción de mercancías.
6. Revisión y autorización de la factura de compra.
7. Registro de la compra.

## 8. Ajustes a compras.

1. La requisición de compras se hace cuando hay necesidad de mercancías y materiales para la fabricación de los productos. Para esto se formula una requisición por duplicado y foliada, en la cual se especificará la cantidad de mercancías necesarias, clase, calidad y su especificación además de los requisitos que establezca la propia empresa de acuerdo al producto que se vaya a fabricar. El original se entregará a compras y el duplicado para contabilidad.
2. Es necesario que la compra sea autorizada, por lo cual la requisición debe autorizarse tanto por el jefe de compras como por el dueño. Esto debe servir en un futuro para la formulación de presupuestos.
3. La cotización de hará después de autorizada la requisición de compra. El encargado consultará el archivo de proveedores para determinar nombres, direcciones, precios, condiciones, entregas de la mercancía y demás información para hacer la orden de compra y el pedido al proveedor seleccionado.
4. Seguido de la selección del proveedor, se elabora la orden o el pedido de compra y se envía al proveedor. Esta debe contener nombre, dirección condiciones, fechas de pedido y de entrega, etc. Este documento se elabora en tres tantos y se distribuye de la siguiente manera: original para el proveedor, duplicado para compras y la tercer copia para contabilidad.
5. La copia enviada a recepción da aviso al almacén para preparar la entrada correspondiente de la mercancía, y al momento de recibirlas se comprueba la calidad, clase, cantidad y demás especificaciones que haya marcado el departamento de compras. Esta se verifica con la requisición y pedido de la empresa contra la factura y mercancía del proveedor. Al comprobarse que todo esta en regla se elabora la nota de entrada al almacén por triplicado y foliadas. Original para compras, duplicado a contabilidad y tercera copia para almacén, todas ellas firmadas por las personas que intervienen en la operación.
6. Al momento en que el proveedor envía copia u original de la factura, tanto compras como contabilidad proceden a su revisión. Compras compara unidades, clase, calidad, precio, etc., contra

el pedido y la factura del proveedor y sella la factura o copia de la factura de recibido. Contabilidad con la copia verificada por compras, pedido y nota de entrada, verifica cálculos y la ajustará por descuentos, fletes, etc. Esta operación debe constar de número de póliza de contabilidad, firma de quien autorizó el pago, número de cheque con el que se pago, etc.

7. Hecho todo lo anterior se registra la operación, la cual se anotará en la cuenta correspondiente. En el sistema de inventarios se cargará a la cuenta de almacén abonando a la cuenta de proveedores.

8. La compras pueden ajustarse por:

a) **Devoluciones.-** Las cuales se tramitan por compras expidiendo para el caso la nota de devolución correspondiente por triplicado y foliadas. El original para el proveedor, duplicado para contabilidad y triplicado para compras.

b) **Rebajas.-** Estas se harán por medio del departamento de compras con la vigilancia de contabilidad para su debida información.

c) **Descuentos.-** Esta operación se hará exactamente igual a la anterior.

#### **6.4.4.4.- CONTROL DE VENTAS**

Este proceso se sigue para que la información financiera sea segura y oportuna e impulse las operaciones de este departamento. Esta es otra de las operaciones importantes de la empresa ya que mediante este proceso se generarán los recursos monetarios suficientes para continuar con el proceso productivo.

La función de ventas maneja una cuenta que lleva el control de los registros de las operaciones que se realizan por estos conceptos. Las operaciones de las que se lleva este tipo de control son:

1. Ventas de Contado

a) En plaza

b) Fuera de Plaza

2. Ventas a Crédito

- a) En Plaza
- b) Fuera de Plaza

### 3. Registro en Contabilidad

#### 4. Ajustes a Ventas y Clientes

- a) Devoluciones sobre ventas
- b) Rebajas sobre ventas
- c) Descuentos sobre ventas

1. El control de ventas fue tratado en el punto de control de caja y bancos.
2. Este control se trato en el mismo punto. Por lo cual solo trataremos algunos trámites que se realizan para la ventas a crédito.

- a) Recepción del pedido.- El pedido del cliente es recibido en la empresa, ya sea por correo, teléfono o personalmente, e inmediatamente se elabora formalmente el pedido en formas impresas y foliadas. Este pedido debe constar de:

- Fecha de pedido
- Número de pedido
- Nombre del cliente
- Dirección
- Artículos, cantidades, precios unitarios y total.
- Nombre del vendedor
- Forma de pago
- Descuentos especiales
- Instrucciones y vía de embarque

- b) Aceptación y autorización del pedido.- El departamento de crédito autoriza el pedido de acuerdo al historial del cliente en su expediente y así mismo autoriza el embarque con acuse de recibo.

- c) Envío de la mercancía.- Ya autorizado el embarque el almacenista surte el pedido revisando y comparando la mercancía con las cantidades anotadas en el pedido para proceder a la elaboración de la nota de empaque y la remisión correspondiente. Al momento de entregar o embarcar la mercancía el almacenista elabora la nota de salida del almacén, y en caso de no surtir todo el pedido inmediatamente, se llevará un control de entregas parciales por parte de almacén y ventas.
- d) Expedición de la nota de venta o comprobante de pago.- Realizado el proceso anterior se procede a elaborar la nota de venta en base al pedido, nota de remisión, de embarque o de entrega. Esta será revisada por un funcionario para verificar que todo esté en orden y sin errores.
3. El departamento de contabilidad basándose en la documentación expedida por la venta, procede a registrar el cargo al cliente con abono a ventas en los auxiliares. Al hacer esta operación se verificará que las notas de venta se registren en el auxiliar archivando el original en el expediente del cliente.
4. Los ajustes respectivos son:
- a) Las devoluciones sobre ventas ocasionan elaborar una nota de crédito foliada, y en la cual constará el nombre del cliente, unidades, precio y detalle de la mercancía devuelta y las condiciones en que esta se recibe. Ventas revisa, aprueba y autoriza la nota de crédito que es expedida por triplicado. Original para el cliente, duplicado para ventas y triplicado para contabilidad. Si esta nota implica salida de dinero se seguirá el control de salidas de dinero.
- b) Las rebajas por mercancía dañada o en otras circunstancias se harán mediante nota de crédito para anotar conceptos detallados de la operación. La distribución sigue el mismo procedimiento anterior.
- c) Los descuentos ya sean por pronto pago también ocasiona la expedición de notas de crédito por triplicado. Todas estas notas deben ser autorizadas para realizar el descuento respectivo.

## 6.4.5.- COMPROBANTES

Los comprobantes de las operaciones que se realizan en la empresa, tienen gran importancia por ser la prueba con que se cuenta para comprobar que todas las operaciones se llevaron a cabo en la forma como se estipulo al inicio de un periodo.

Todos los comprobantes tienen una función importante en la actividad productiva de la empresa, ya que de estos depende en gran parte que los resultados que se obtengan sean oportunos, creíbles y eficientes. Esto debido a que la información financiera se vaciará en estas formas para integrar la contabilidad que servirá de base para formular los estados financieros que reflejen la situación del negocio en un período determinado, así como las utilidades o pérdidas del mismo ejercicio.

Todas las facturas, notas de crédito, listas de inventarios, pedidos, comprobantes de pagos de caja chica, recibos de nómina, etc., serán el principal fundamento del control interno para obtener datos confiables que permitan a la empresa tomar sus decisiones. Pero también los comprobantes como muchos otros documentos o sistemas de información deben cumplir con una serie de requisitos para poder funcionar eficientemente en la empresa. Las recomendaciones son:

1. Todos los comprobantes deben ser impresos y foliados con anticipación. Para las facturas, notas de crédito, notas de venta, etc., deberán cumplir con los requisitos fiscales que marca el Código Fiscal de la Federación para evitar sanciones.
2. En el uso de copias de cada comprobante debe seguirse la norma en torno a su distribución para evitar posteriores errores de registro en los departamentos a que corresponde cada copia.
3. Los cortes y arqueos de caja general deberán ser acompañados del depósito bancario respectivo y facturas, notas de venta u otros comprobantes de ingresos diarios.
4. Los arqueos de caja chica deben ser acompañados por los comprobantes de gastos autorizados que fueron pagados, los cuales deberán tener el sello de pagado.
5. Todas las facturas y notas de venta deberán tener el sello de pagado para evitar cobros posteriores.

6. Las notas de crédito deberán llevar el sello de recibido.
7. Todos los comprobantes deberán llevar la leyenda de "Contribuyente del Régimen Simplificado" tal y como lo marca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es necesario y muy recomendable acatar todas estas normas para el uso de los comprobantes ya que al llevarse de la forma establecida tanto por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que es obligatoria, y como se recomienda en este proyecto, se evitarán problemas de sanciones, multas y de errores en el registro de la contabilidad lo cual puede traer consigo que la información no sea verídica y se tomen determinaciones en forma errónea.







FACTURA No.	IMPORTE	VENDEDOR
ARTICULOS		

**TARJETA DE DOCUMENTOS POR COBRAR**

DOCUMENTOS				PAGOS			DOCUMENTOS				PAGOS		
No.	VENCIM.	IMPORTE	FECHA	REF.	IMPORTE	SALDO	No.	VENCIM.	IMPORTE	FECHA	REF.	IMPORTE	SALDO
1							16						
2							17						
3							18						
4							22						
5							23						
6							24						
7							25						
8							26						
9							27						
10							28						
11							29						
12							30						
13							31						
14							32						
15							33						

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
NOMBRE																	DOMICILIO										POBLACION															









FALTA PAGINA

No.

**194**





**NOTA DE ENTRADA**

<b>ALMACEN:</b>		<b>FECHA:</b>		<b>No:</b>
<b>RECIBIDO DE:</b>			<b>FACTURA No.</b>	<b>REMISION No.</b>
			<b>A CUENTA SALDO</b>	

PART.	CANTIDAD	UNIDAD	ARTICULO	ORDEN CPA.	CTO. UNITARIO	IMPORTE
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
<b>TOTAL</b>						

<b>RECIBIDO POR:</b>	<b>OPERO AUXILIARES:</b>	<b>OBSERVACIONES:</b>
<b>CALCULO:</b>	<b>REGISTRO CONTABILIDAD:</b>	

**DISTRIBUCION:**

**ORIGINAL: CONTABILIDAD**

**BLANCA: ARCHIVO NUMERICO**

**NOTA DE SALIDA**

<b>ALMACEN:</b>		<b>FECHA:</b>		<b>No:</b>
<b>ENTREGADO A:</b>			<b>CONCEPTO SALIDA:</b>	
<b>REQUISICION No.</b>	<b>ORDEN PROD. No.</b>	<b>CARGUESE A:</b>		

PART.	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DEL ARTICULO	CTO. UNITARIO	IMPORTE
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
<b>TOTAL</b>					

<b>RECIBI MERCANCIA.</b>	<b>AUTORIZO.</b>	<b>ENTREGO:</b>	<b>REGISTRO CONTABILIDAD:</b>	<b>OPERO AUXILIARES.</b>

**DISTRIBUCION:**

**ORIGINAL: CONTABILIDAD**

**BLANCA: ARCHIVO NUMERICO**











## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

QUE CELBRAN, por una parte el (la) señor (a)(ita) \_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años de edad, estado \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_ en su carácter de PATRON(A) y de la otra el(la) señor(a)(ita) \_\_\_\_\_ de nacionalidad \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años de edad, estado civil \_\_\_\_\_ con domicilio en \_\_\_\_\_ en su carácter de TRABAJADOR(A), conforme a las siguientes

### CLAUSULAS

- PRIMERA** la duración de este contrato es por \_\_\_\_\_ pero se hace constar que el(la) trabajador(a), viene presentando sus servicios, en las mismas condiciones y en la misma negociación desde \_\_\_\_\_
- SEGUNDA** El(a) trabajador(a) se obliga con el (a) a prestarles sus servicios personales como \_\_\_\_\_ dentro de la Negociación denominada \_\_\_\_\_ que se ubica en la casa número \_\_\_\_\_ de la calle de \_\_\_\_\_ colonia \_\_\_\_\_ de esta ciudad.
- TERCERA** La Partes convienen en que la duración de la jornada de trabajo será de \_\_\_\_\_ horas diarias.
- CUARTA** El salario que el(a) trabajador(a) percibirá por desempeñar el trabajo que se le encomiende será de \$ \_\_\_\_\_ diarios que establece la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos. Mismos que le serán cubiertos los días \_\_\_\_\_ en efectivo y en la fuente de trabajo.
- QUINTA** El(a) trabajador(a) disfrutará de un día de descanso semanal con gose de salario íntegro . Igualmente de los que señala la ley como obligatorios.
- SEXTA** Las normas de vacaciones del trabajador(a) estarán sujetas a lo establecido en los artículos del 76 al 81 y demás relativos a ley como obligatorios.
- Septima** El(a) trabajador(a) tendrá derecho al aguinaldo, que deberá otorgarsele en el mes de diciembre de cada año, como lo previene el artículo 87 de Ley. Asimismo el(a) patrón(a) se obliga a inscribir en el Seguro Social a el(a) trabajador(a), tan luego entre en vigor el presente contrato.
- OCTAVA** De conformidad con lo dispuesto en el capítulo III-Bis del Título Cuarto de la Ley Federal del Trabajo, se propocionará capacitación y adiestramiento a los trabajadores con el objeto de actualizar y perfeccionar sus conocimientos; prepararlos para ocupar a una vacante en el nivel escalafonario inmediato superior o algún puesto de nueva creación; prevenir riesgos de trabajo; incrementar la productividad; y en general, mejorar sus aptitudes y habilidades en el trabajo.
- NOVENA** El presente contrato se extiende por duplicado u original y tres copias debiendo quedar el original en \_\_\_\_\_ donde será sancionado y registrado y se le dará un tanto al trabajador(a) y otro al(a) patrón(a).
- DECIMA** Ambas partes convienen en que lo no previsto en el presente contrato, se regirá por las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo o en su caso por la costumbre y la buena fe.
- LEIDO** Integramente que fue este contrato individual de trabajo por las partes y enterados de su fuerza legal, lo ratifican y firman en la ciudad de \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19 \_\_\_\_\_.

EL(A) PATRON(A)

EL(A) TRABAJADOR(A)



# CONTROL DIARIO DE ASISTENCIA

PERIODO TERMINADO EL:

NOMBRE DEL EMPLEADO	DIAS Y HORAS TRABAJADOS							TOTAL DE HORAS		FIRMA DE CONFORMIDAD DEL EMPLEADO
	HORA-RIO							NORMALES	EXTRAS	
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									
	SALIDA									
	TOT. HRS.									
	ENTRADA									

### AUTORIZACION DE TIEMPO EXTRA

SE AUTORIZA AL SEÑOR		DEL DEPARTAMENTO
A TRABAJAR EL DIA	HORAS EXTRAS AUTORIZADAS	COMENZANDO A LAS

**PARA EJECUTAR TRABAJO DE:**

( ) OFICINA	( ) PRODUCCION	( ) MANTENIMIENTO	( ) OTROS
DESCRIPCION DEL TRABAJO			

**MOTIVOS PARA EL TIEMPO EXTRA**

--

ENTREGUESE ESTA AUTORIZACION AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL PARA EL CALCULO Y PAGO DEL TIEMPO EXTRA

SOLICITÓ	AUTORIZÓ	FECHA
----------	----------	-------

### RECIBO DE NOMINA

NOMBRE DEL EMPLEADO
---------------------

SUELDO CORRESPONDIENTE A	SEMANA	QUINCENA
--------------------------	--------	----------

DEL	AL
-----	----

INGRESOS	DIAS	HORAS	IMPORTE
NORMAL (CON 7º DIA)			
TIEMPO EXTRA			
OTROS			
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>			

DEDUCCIONES	IMPORTE
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	
CUOTAS IMSS	
OTRAS	
<b>NETO RECIBIDO</b>	

RECIBI DE:

NOMBRE DE LA EMPRESA
----------------------

FECHA	FIRMA DEL EMPLEADO
<p style="font-size: x-small;">LA CANTIDAD ANOTADA EN ESTE RECIBO EN PAGO DE MI SUELDO; ADEMAS CERTIFICO QUE NO SE ME ADEUDA A LA FECHA CANTIDAD ALGUNA POR NINGUN CONCEPTO.</p>	

#### 6.4.6.- DIAGRAMAS DE FLUJO

De acuerdo a Abraham Perdómo Moreno, los diagramas de flujo son representaciones gráficas de un sistema contable que sirven de base para evaluar el control interno y planear y diseñar una auditoría.

Ofrecen la ventaja de que las transacciones se representan en forma rápida y fácil por lo que se requiere menor tiempo para entenderlos, y los cambios que se quieran realizar son fáciles de actualizar.

Los pasos que deben seguirse al realizar los diagramas de flujo son:

1. Decidir los aspectos del sistema, que sean importantes para auditoría.
2. Preparar diagramas resumidos para los sistemas que requieran de mucho detalle.
3. Preparar diagramas detallados que incluyan fases manuales y computarizadas.
4. Preparar diagramas complementarios y material analítico adicional cuando se requiera.
5. Documentar la descripción del sistema y modificar diagramas cuando sea necesario.

Cada diagrama consta de tres elementos:

- a) Departamentos o actividades cubiertos.
- b) Símbolos que representan los documentos y registros de las actividades.
- c) Líneas de flujo que muestran el proceso de las transacciones.

Los símbolos básicos empleados para realizar los diagramas de flujo son:



INICIO / FINAL



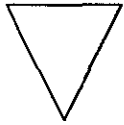
DOCUMENTO



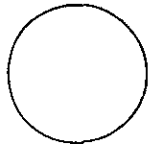
PREPARACION



VERIFICACION Y AUTORIZACION



ARCHIVO Y CONTROL



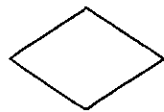
OPERACION



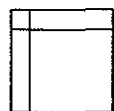
TRANSPORTE



INSPECCION

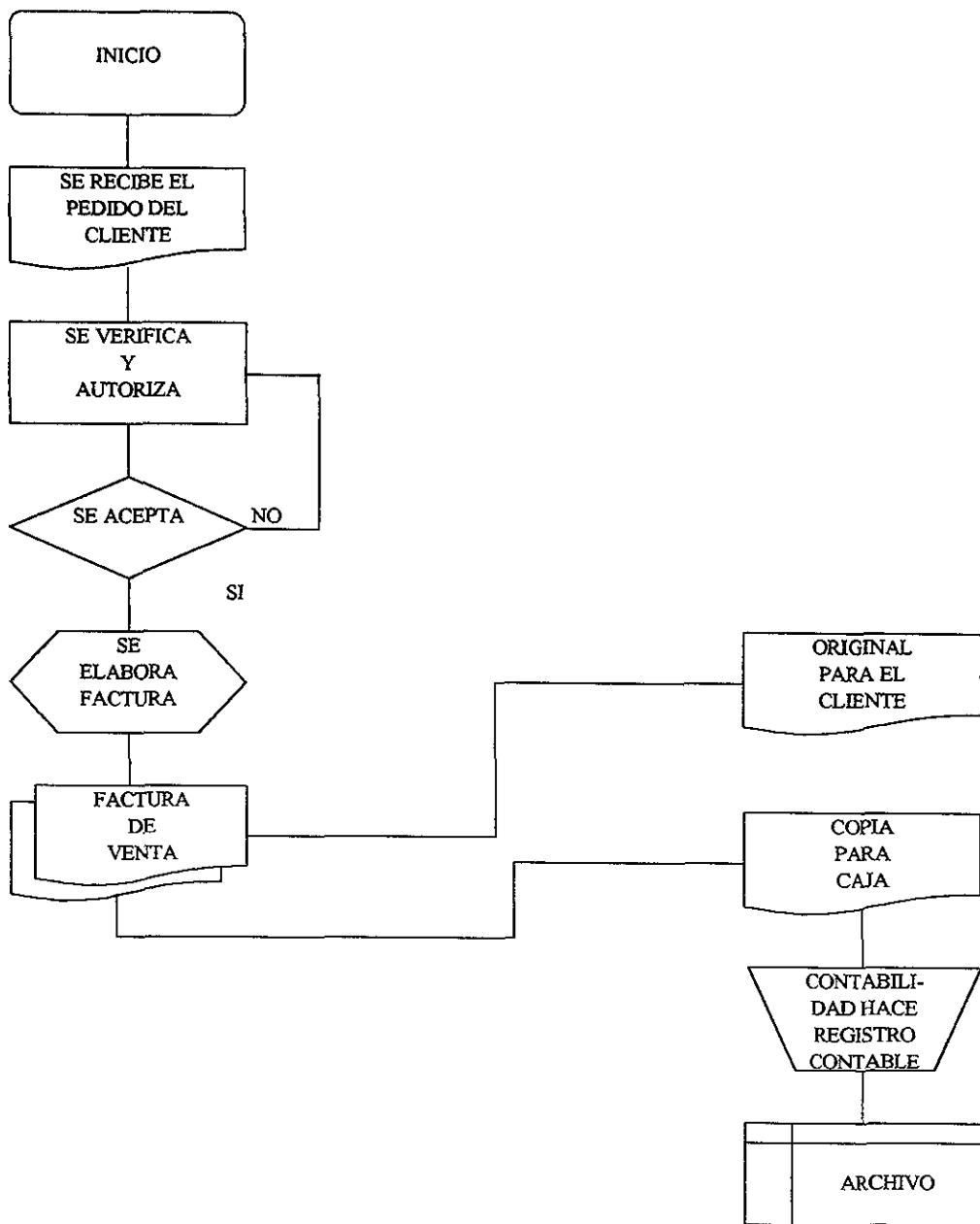


DECISION

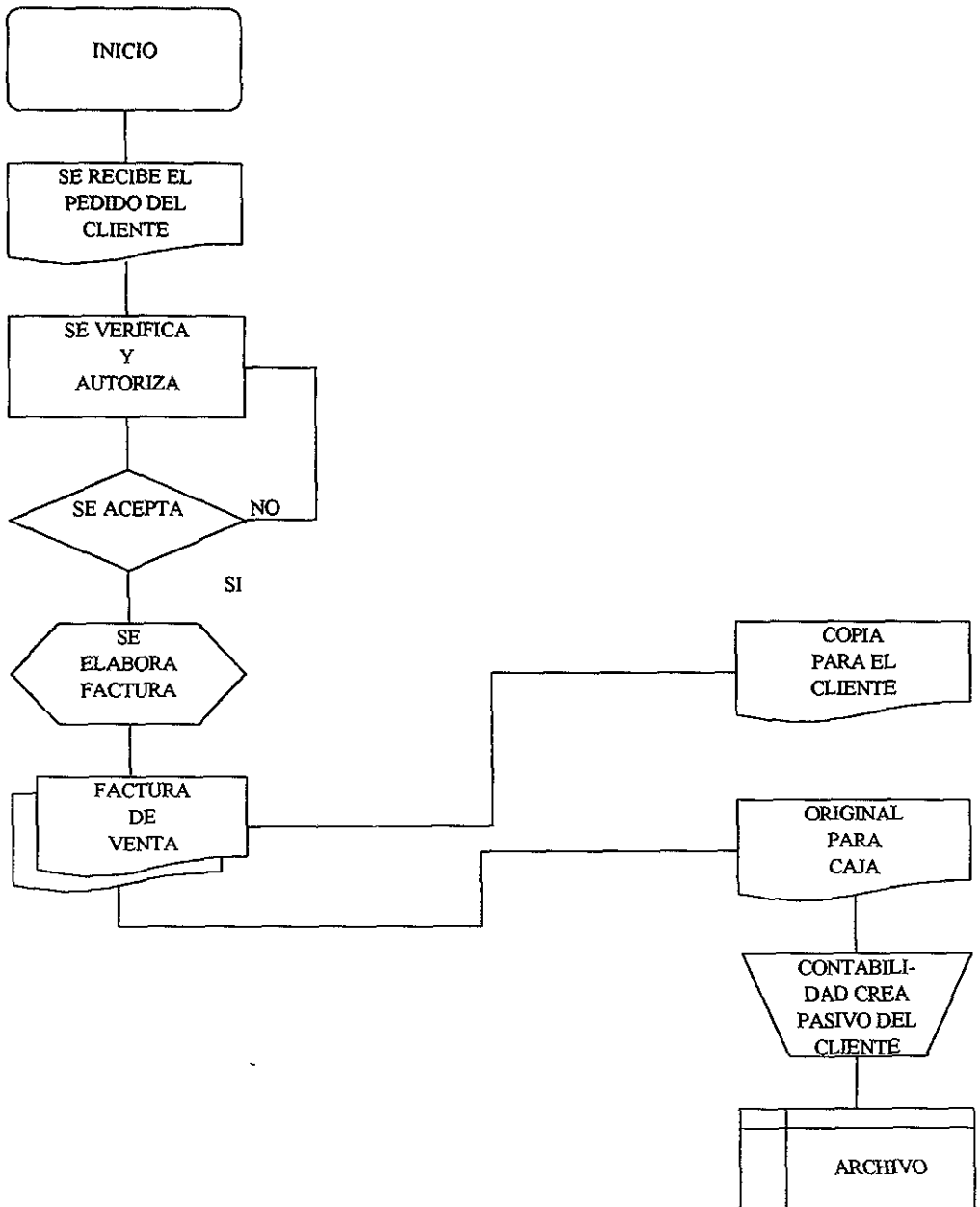


ALMACEN

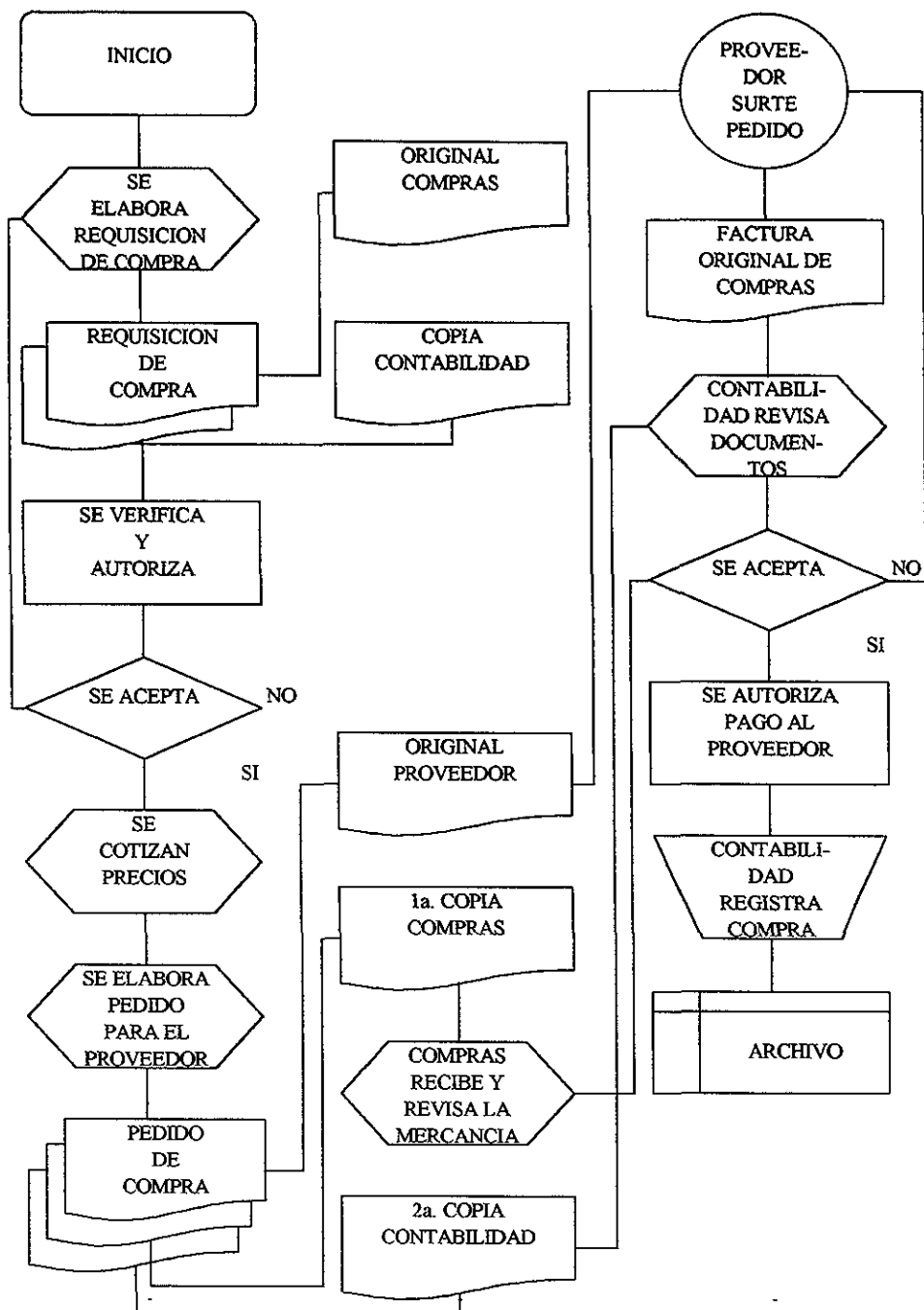
## DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS DE CONTADO



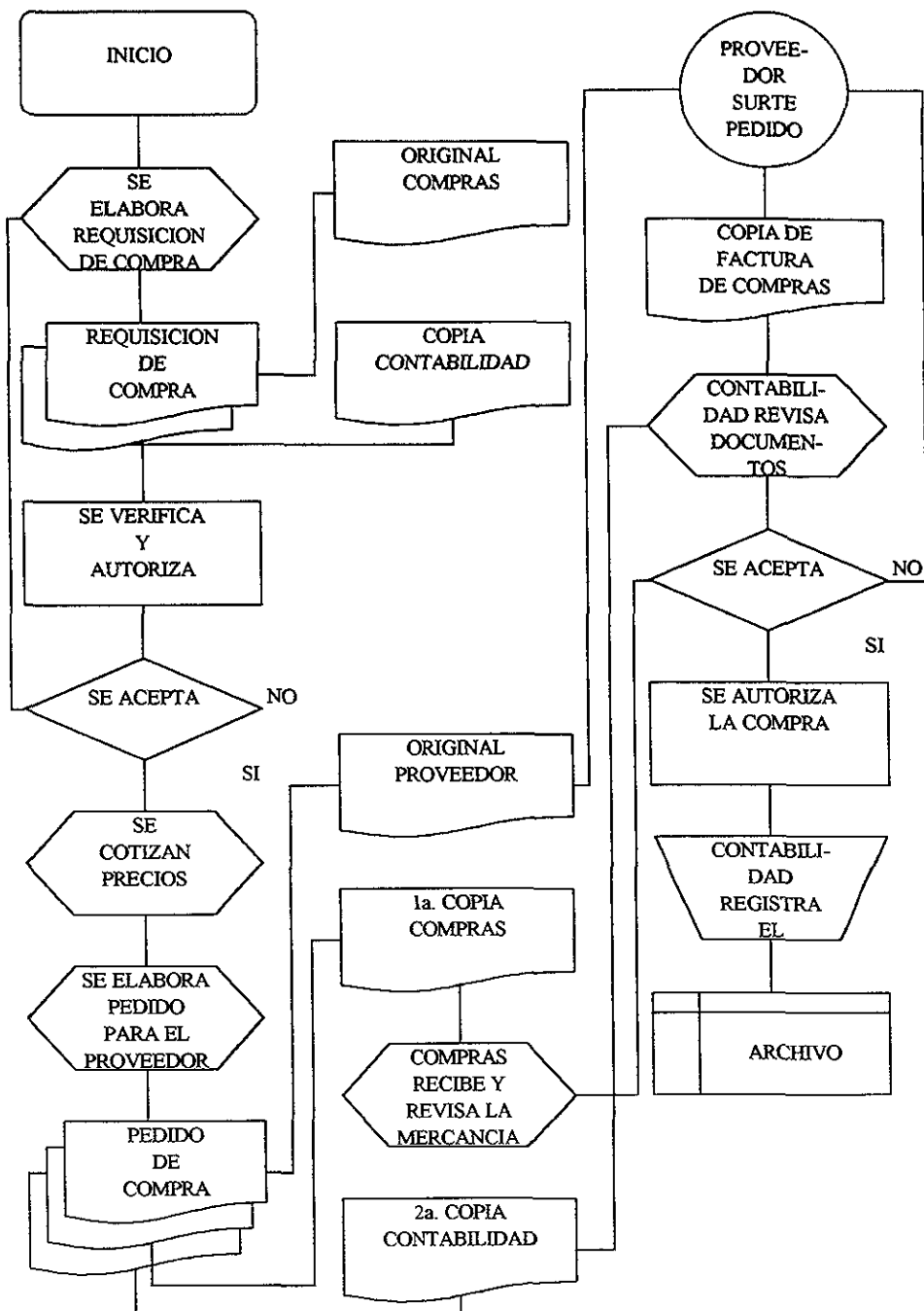
# DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS A CREDITO



## DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRAS DE CONTADO

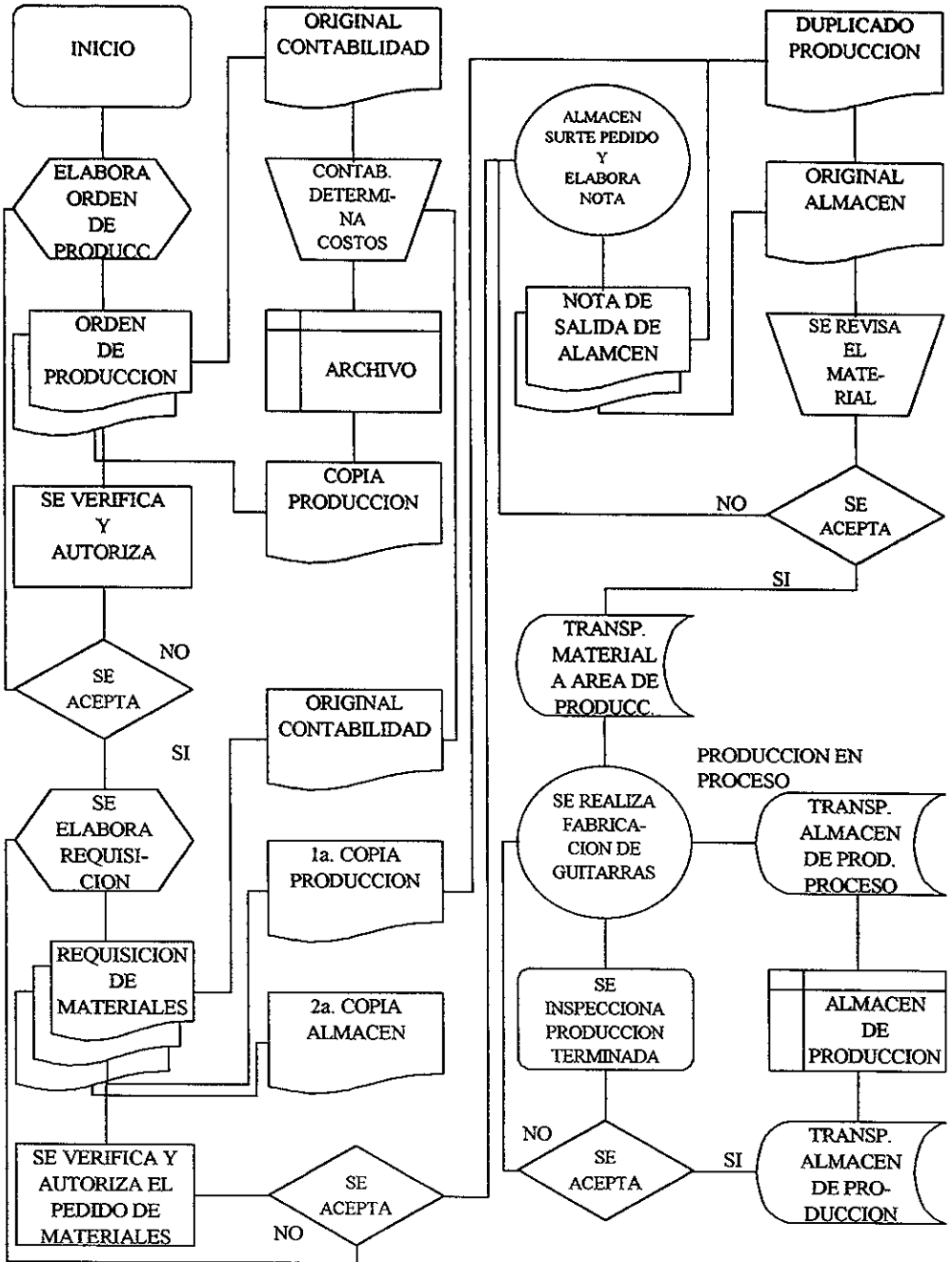


## DIAGRAMA DE FLUJO DE COMPRAS A CREDITO

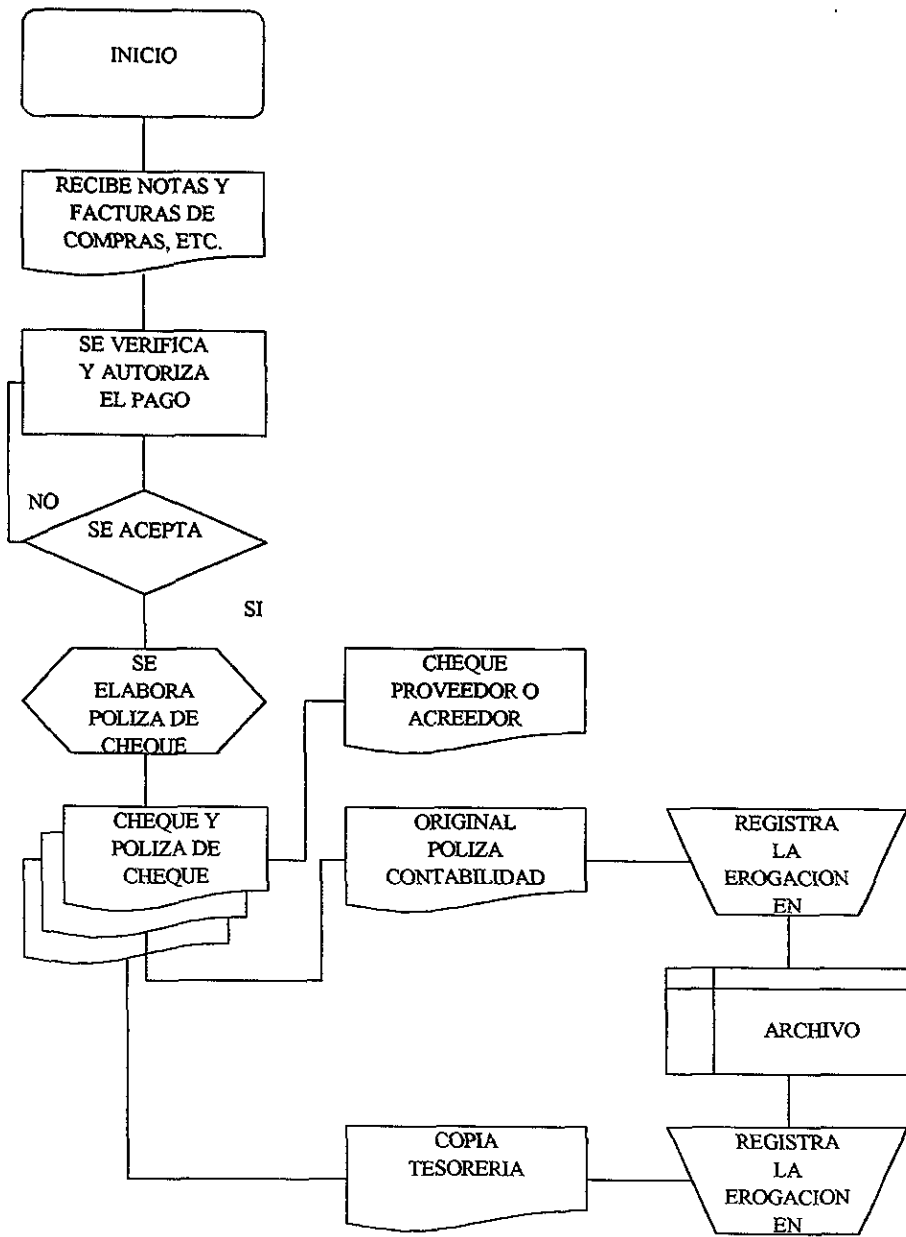




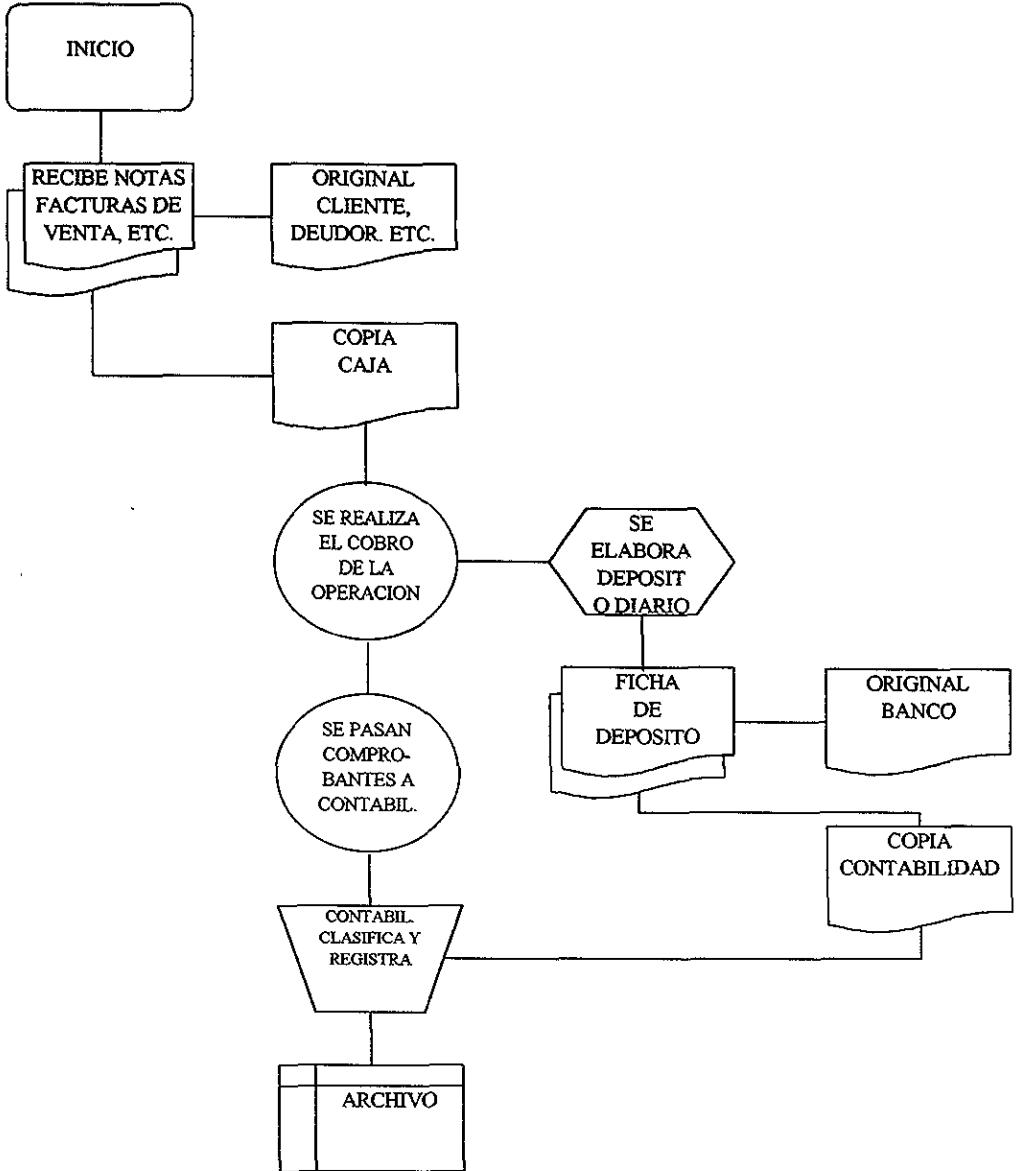
## DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCION



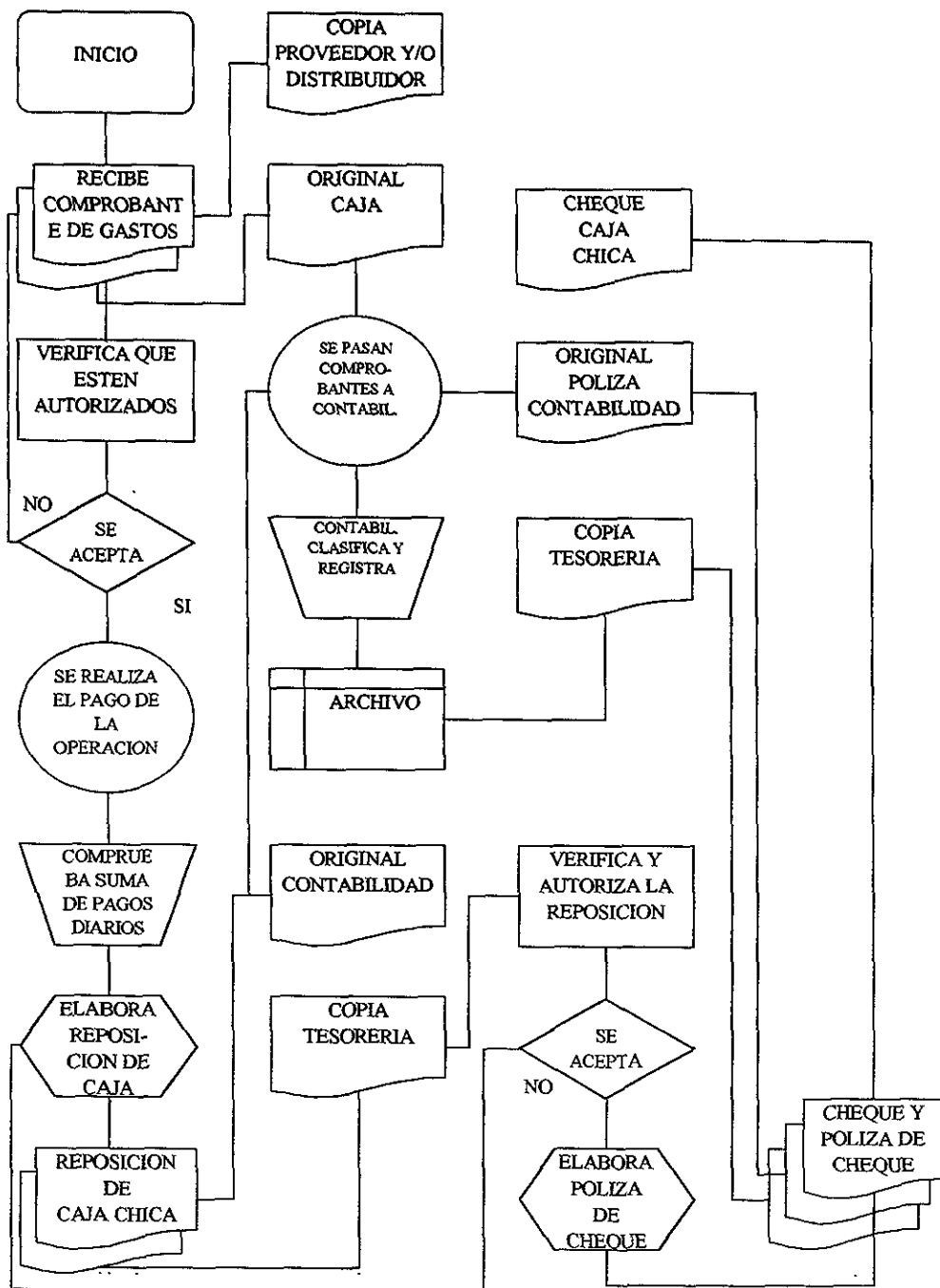
# DIAGRAMA DE FLUJO DE TESORERIA ( EGRESOS )



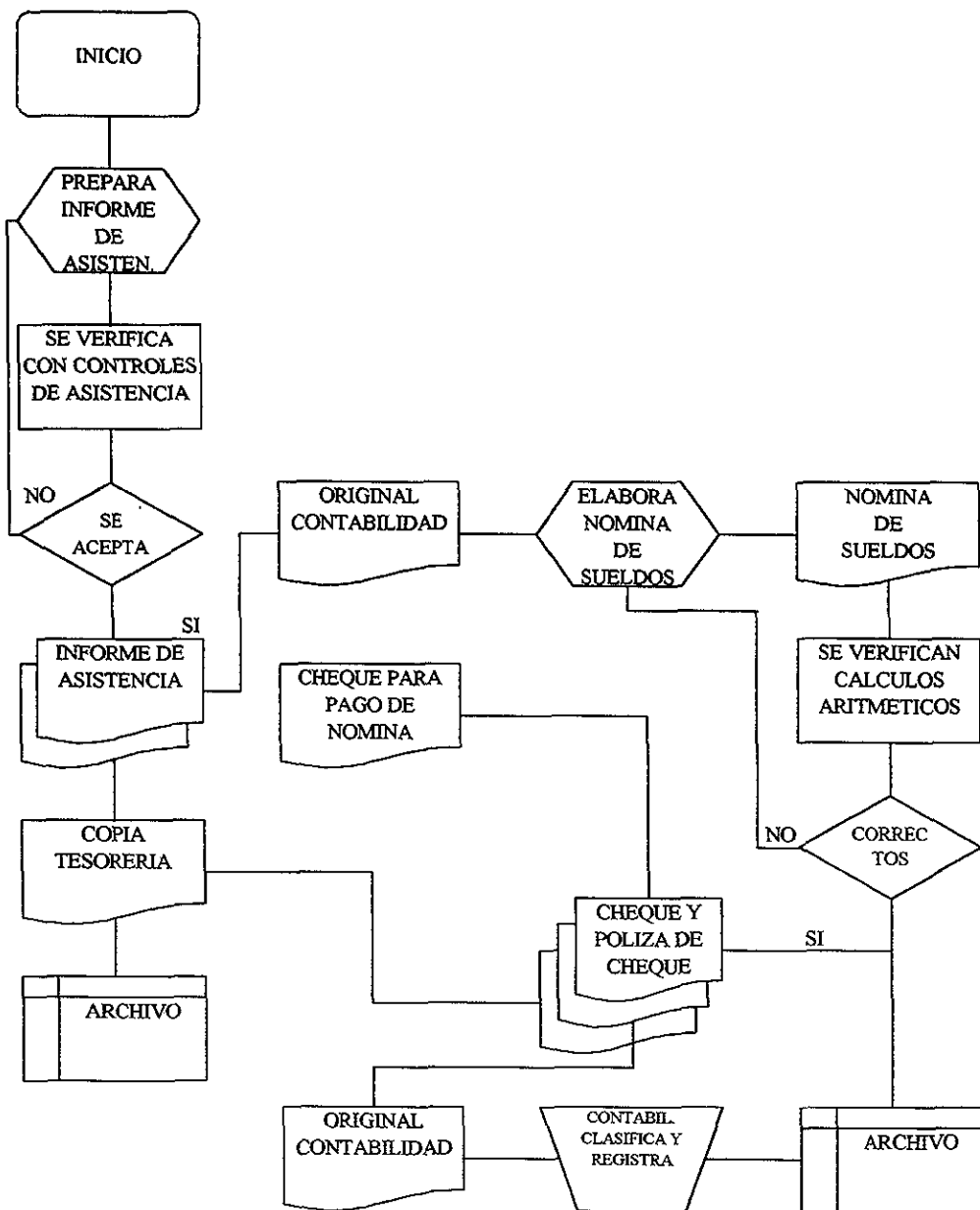
# DIAGRAMA DE FLUJO DE TESORERIA ( INGRESOS )



## DIAGRAMA DE FLUJO DE CAJA CHICA



## DIAGRAMA DE FLUJO DE NOMINA



## **6.4.7.- SUGERENCIAS EN SU IMPLANTACION**

Para conseguir mejores resultados en el funcionamiento del control se hacen las siguientes propuestas por grupos, los cuales se revisaron en la muestra. Estas son:

### **CONTROL INTERNO GENERAL**

- 1.- Elaborar un manual de organización y procedimientos para determinar niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad y las funciones de cada puesto, describiendo cada una de las actividades a desempeñar. De este modo se creará el organigrama ideal que muestre la estructura de la empresa.
- 2.- Contratar los servicios profesionales de un contador externo que vigile el control interno y lleve el control de todas las operaciones de la empresa.
- 3.- Registrarse ante la Secretaría de Hacienda, IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.; y cumplir con todas las obligaciones fiscales y laborales a que se esté obligado.
- 4.- Elaborar un manual e instructivo contable para el manejo contable del catálogo de cuentas.
- 5.- Obtener del contador estados financieros periódicos para determinar la situación de la empresa y el monto de las utilidades o pérdidas que se tengan.
- 6.- Pedir asesoría al contador o a un especialista para implantar el sistema de costos Históricos que permita determinar los costos de producción del ejercicio, así como la técnica de Presupuestos para determinar el gasto que se ejercerá en un ejercicio o período.

### **CONTROL INTERNO DE CAJA Y BANCOS**

- 1.- Abrir una cuenta bancaria para controlar todas las salidas de efectivo por concepto de pagos de cantidades importantes.
- 2.- Centralizar la responsabilidad de cobros y depósitos cuando menos en dos personas para controlar mejor estas operaciones.
- 3.- Depositar diariamente el efectivo intacto que se recibe en caja.
- 4.- Efectuar cortes de caja y arqueos sorpresivos para evitar malversaciones de dinero, robos, fraudes, etc.
- 5.- Pagar cheques con el efectivo recibido para mantener en caja el menor volumen de dinero en efectivo y evitar riesgos.

- 6.- Autorizar a una persona diferente al cajero para verificar y comprobar los saldos de caja por concepto de entradas diarias.

### **CONTROL INTERNO DE INGRESOS A CAJA**

- 1.- Llevar un sistema de registro para todas las entradas a caja.
- 2.- Realizar por una persona independiente al cajero, los depósitos bancarios.
- 3.- Registrar inmediatamente los depósitos bancarios diarios para evitar problemas.

### **CONTROL INTERNO DE EGRESOS DE CAJA**

- 1.- Llevar un sistema de registro para todas las salidas de caja.
- 2.- Realizar todos los pagos a cargo de la empresa mediante cheque nominativo.
- 3.- Los pagos se harán sólo mediante comprobante debidamente autorizado.
- 4.- Cancelar los cheques anulados para evitar sean utilizados, y adherirse a su talonario respectivo.
- 5.- Las operaciones de egresos deberán registrarse inmediatamente en auxiliares.

### **CONTROL INTERNO DE CAJA CHICA**

- 1.- Crear un fondo de caja chica para los gastos menores con un monto inicial de \$ 1,000.00, y hacer las reposiciones dos veces por semana o cuando se requiera.
- 2.- No mezclar los ingresos de caja general con los de caja chica.
- 3.- Hacer todos los pagos de caja chica mediante comprobantes autorizados.
- 4.- Cancelar mediante sello con la leyenda de "PAGADO", todos los comprobantes de pago cuando se realicen las reposiciones de caja chica para evitar su doble cobro.
- 5.- Las reposiciones al fondo se harán mediante cheque a nombre de la persona encargada de su manejo.
- 6.- Revisar periódicamente y por sorpresa la caja chica para detectar errores o malos manejos.

### **CONTROL INTERNO DE CONCILIACIONES BANCARIAS**

- 1.- Realizar una persona diferente a la que maneja la cuenta bancaria, las conciliaciones de los estados de cuenta de bancos.

2.- Conciliar mensualmente la cuenta de bancos contra el auxiliar de la empresa por una persona distinta a la que firme los cheques o maneje el efectivo.

3.- Revisar minuciosamente la conciliación para verificar exactamente las partidas no manejadas en el estado de cuenta bancario y en el auxiliar de cheques de la empresa.

### **CONTROL INTERNO DE EMBARQUE Y FACTURACION**

1.- Revisar y aprobar todos los pedidos de venta ya sean de contado o crédito para verificar existencias de mercancías y/o expediente del cliente.

2.- Emplear facturas foliadas y con los requisitos que marca el Código Fiscal de la Federación para evitar sanciones y multas por omisión en los requisitos fiscales, y tener estricto control de estas.

3.- Mantener en archivo todas las facturas para obtener información confiable de las ventas y de clientes mayoritarios.

### **CONTROL INTERNO DE REGISTRO DE CLIENTES**

1.- Mantener un registro de clientes individual en un expediente.

2.- Otorgar crédito solamente por por 30 días y en caso de demora, cobrar intereses moratorios de acuerdo a las tasas vigentes.

3.- Conciliar periódicamente los auxiliares de clientes para evitar demoras en los pagos de estos.

### **CONTROL INTERNO DE CREDITOS Y COBROS**

1.- Pedir a las personas sujetas de crédito algunos requisitos para otorgárseles, el monto y plazo; como:

- Firma de un aval
- Solvencia moral y económica
- Firmas de documentos por cobrar ( letras, pagarés, etc. )
- Facturas o escrituras de bienes muebles e inmuebles, etc.

2.- Establecer el crédito que puede darse a cada cliente mediante autorización del gerente general (dueño) y del departamento de crédito, y anotarlo en cada auxiliar de cuentas por cobrar.



- 3.- Revisar periódicamente los saldos de cuentas por cobrar y en su caso enviar estados de cuenta a los clientes para hacerles saber su situación con la empresa.

### **CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS**

- 1.- Almacenar ordenada y sistemáticamente las mercancías o existencias de los inventarios para facilitar su manejo, recuento y localización.
- 2.- Requisar todas las salidas de almacén con documentos autorizados y firmados.
- 3.- Hacer recuentos físicos periódicos para localizar errores en inventarios, omisiones, pérdidas, etc.
- 4.- Emplear tarjetas foliadas para los recuentos físicos y mantener un control permanente de ellas.
- 5.- Investigar con todo detalle los sobrantes y faltantes del almacén.

### **CONTROL INTERNO DE DOCUMENTOS POR COBRAR**

- 1.- Emplear tarjetas de documentos por cobrar independientes de la cuenta que controla estas operaciones y conciliarlo periódicamente con los auxiliares.
- 2.- Autorizar a un funcionario para que éste a su vez, cancele saldos de documentos incobrables, renovaciones y modificaciones a los documentos.

### **CONTROL INTERNO DE ACTIVO FIJO**

- 1.- Planear la distribución de la planta para evitar tráfico en la producción y agilizar su proceso.
- 2.- Autorizar la vida útil de los activos y el método de depreciación a seguir.
- 3.- Llevar un registro de tarjetas para mostrar las partidas individuales de cada activo fijo.
- 4.- Diseñar procedimientos de control para las herramientas pequeñas, de forma que se controlen físicamente.
- 5.- Crear una reserva de activo fijo para reponer los que se deprecien totalmente y dejen de ser útiles.

### **CONTROL INTERNO DE COMPRAS PROVEEDORES Y RECEPCION**

- 1.- Realizar las compras sólo mediante solicitud o pedido debidamente autorizados y firmados por el jefe de compras y el dueño.

- 2.- Preparar pedidos adecuados para cada compra previamente numerados y que indiquen las condiciones de pago y precios, y llevar un estricto control de los mismos.
- 3.- Suministrar copias de todos los pedidos a recepción de materiales para su cotejo contra la factura del proveedor y controlar la mercancía recibida.
- 4.- Preparar informes de las entradas al almacén y firmados por el encargado por el total de las mercancías recibidas.
- 5.- Controlar las facturas de compras inmediatamente después de recibirlas y revisarlas en cuanto a cantidad, calidad, precios, gastos, etc.

### **CONTROL INTERNO DE CUENTAS POR PAGAR**

- 1.- Los pagos por concepto de cuentas por pagar serán aprobados por el responsable de esta función.
- 2.- Se sugiere aprovechar los beneficios por pronto pago de los proveedores para obtener una ganancia.
- 3.- Se debe mantener el sistema de cuentas por pagar con registro de facturas y libro de cuentas por pagar además de un registro de pólizas.
- 4.- Deberá llevarse un estricto control de las facturas inmediatamente después de recibirlas para evitar posteriores anomalías.

### **CONTROL DE DOCUMENTOS POR PAGAR Y ACREEDORES**

- 1.- Se recomienda tener por escrito políticas para la contratación de créditos, anotando el nombre de los bancos o las personas a las cuales se les puede solicitar crédito.
- 2.- Se debe de notificar inmediatamente a contabilidad los pasivos contraídos para que se registren oportunamente y la información sea veraz y oportuna.
- 3.- En caso de solicitar créditos, registrar mensualmente los intereses y el importe de las amortizaciones.
- 4.- Los pagarés liquidados de los créditos, deberán ser guardados en un lugar seguro para evitar problemas o reclamaciones

### **CONTROL INTERNO DE SUELDOS Y SALARIOS**

- 1.- Registrar en el R.F.C., IMSS, AFORE e INFONAVIT a los trabajadores inmediatamente después de firmar su contrato para evitar problemas ante las autoridades y con los trabajadores y empleados.

- 2.- Contar con nóminas o listas de raya para el pago de los sueldos y salarios
- 3.- Utilizar un reloj checador o tarjetas de asistencia manuales para controlar la asistencia del personal
- 4.- Contar con un registro de datos de todo el personal para cualquier aclaración y mejor control del personal.
- 5.- Revisar y autorizar la nómina por el responsable de esa área, para su pago.
- 6.- Pagar la nómina con cheque, para mayor control del efectivo.
- 7.- Autorizar las horas extras por el dueño, para poder laborarlas.
- 8.- Todo empleado deberá firmar la nómina y su recibo cuando cobre su salario.

## CONCLUSIONES

Los resultados del proyecto fueron obtenidos con base en la investigación práctica y teórica realizada tanto en la empresa como en los diferentes textos analizados.

Pudimos constatar que en realidad existen graves problemas en la empresa estudiada debido a la falta de procedimientos básicos de control y es por ello que se encuentra en una situación desequilibrada lo cual no le ha permitido crecer y salir adelante, desde que fué creada hace alrededor de 14 años.

En la investigación práctica que se realizó a las diferentes empresas, pudimos observar al hacer una comparación entre éstas, que se encuentra en una gran desventaja respecto a las demás ya que fue la que más datos negativos arrojó en la información recabada. Con los antecedentes que se tenían acerca del manejo de la empresa y con los resultados obtenidos fué que se tomó la decisión de implementar el sistema propuesto en este proyecto adentrándose aun más de lo planeado para que los controles que se establezcan sean los adecuados para mejorar en un 100% la organización de la empresa. Se cuenta con aspectos y técnicas básicas de control que serán necesarias para iniciar lo que será la instalación del sistema, y aunque parece difícil su funcionamiento desde el inicio, sobre el trabajo se verán los resultados y se determinará si hay necesidad de implementar nuevas técnicas para hacerlo más eficiente, de tal modo que cumpla con las normas establecidas por la empresa y con los objetivos para los cuales se creó e instauró.

*Se puede afirmar que en un principio servirá para controlar operaciones básicas de ventas, compras, clientes, proveedores, etc., y de acuerdo a los resultados preliminares se determinará cómo seguir controlando las operaciones que requieren de mayor dedicación y tiempo. Con esto podemos decir que se cumple con uno de los objetivos que es el de controlar la actividad productiva de la empresa y su información para obtener resultados que ayuden a tomar decisiones concretas que permitan a la empresa crecer y conseguir beneficios que redunden en el universo de la empresa, empleados, obreros, dueños.*

El hecho de llevar un mejor control interno en esta entidad responde a la necesidad que se tiene de mejorar la planta productiva tanto a nivel local como estatal y nacional, crear más fuentes de empleo y lograr el crecimiento de la empresa. No será fácil conseguir el logro de estas metas debido a la problemática actual de nuestra economía, pero también es sabido que este tipo de empresas ha mostrado tener importantes ventajas para enfrentar el ambiente comercial por ser más flexibles sus procesos operativos y poder llevar un control más estricto en sus costos y organización.

Por otra parte tenemos que aceptar que estas empresas están actualmente sumergidas en graves problemas por las carteras vencidas, las tasas de interés que se vienen cobrando y a la falta de apoyos económicos para reestructurar las deudas y reactivar su producción. Sin embargo y a pesar de todos los problemas que puedan enfrentar también cuentan con un gran mercado para comercializar sus productos, sobre todo en el mercado Estadounidense el cual abrió sus puertas mediante el Tratado de Libre Comercio.

Conforme a todo esto, el empresario debe tener la visión a un futuro con mayor productividad y prepararse mental y materialmente para enfrentar estos retos. Debe contar con apoyos tanto económicos como de integración a la actividad productiva que bien pueden ser el apoyo de profesionistas que le asesoren en el manejo de su empresa y contar con todos los elementos necesarios para controlar su actividad.

Tiene así mismo que conocer muy bien su empresa, su sector y su rama industrial para saber con exactitud que es lo que va a ofrecer al mercado y en que condiciones, debe contar con insumos para su producción, conseguir apoyo financiero y reducir sus costos operativos tal vez por medio de alguna unión de crédito o empresa comercializadora. Y algo muy importante, debe contar con personal debidamente capacitado o capacitarlo para que pueda aumentar la productividad de su negocio y alcanzar la calidad en sus productos.

Todo lo anterior se logrará aplicando los elementos del control a todas las operaciones de su actividad empresarial para tener un verdadero apoyo en la verificación de estas y así lograr que la empresa produzca y crezca en mayor escala. Por lo tanto, es importantísimo contar con este sistema de control interno para que todo lo analizado, descrito y aplicado en este proyecto cumpla con estas metas y logre el pleno desarrollo de esta pequeña empresa.

## BIBLIOGRAFIA

KOONTZ Harold y O'DONNELL Cyril

Administración

McGraw-Hill. México, 1988

LARA FLORES, Elías

Contabilidad Primer Curso

TRILLAS. México, 1988

MENDEZ MONGE, Ana M.

Introducción a la Administración Básica

U. DE G. México, 1990

PERDOMO MORENO, Abraham

Fundamentos de Control Interno

ECASA. México, 1993

IMCP

Guías de Auditoría para Empresas Comerciales e Industriales

IMCP. México, 1990

RIOS SZALAY, Adalberto y PANIAGUA ADUNA, Andrés

Orígenes y Perspectivas de la Administración

TRILLAS. México, 1988

IMCP

Normas y Procedimientos de Auditoría

IMCP. México, 1991

GOMEZ MORFIN, Joaquín

El Control Interno en los Negocios

LARA FLORES, Elías

Contabilidad Segundo Curso

TRILLAS. México, 1989

TORRES TOVAR, Juan Carlos

Contabilidad I

DIANA. México, 1988

DEL RIO GONZALEZ, Cristóbal

Costos I, Históricos

ECASA. México, 1988

NAFIN (PROMICRO)

Colección de Temas de Administración para Microindustrias. Guías La Contabilidad en la Empresa y la Producción y los Costos.

GARCIA DE LA BORBOLLA, Manuel

Guía de Control Interno y Objeto de cada Control

TRILLAS. México 1994

VILLANUEVA VARELA, Arturo

Los Fundamentos del Exito en la Administración de Empresas

EDUG. Guadalajara, Jal. México, 1985

GOMEZ MORFIN, Joaquín

El Control en la Administración de Empresas

( Control Interno)

DIANA, México