

63



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES.  
CUAUTITLÁN.**

**CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PRIVADAS Y  
PÚBLICAS. "REESTRUCTURACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
EN UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, PARA ELEVAR LA  
CALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN".**

293970

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A :  
MICAELA LÓPEZ VALDÉZ**

**ASESOR:  
ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMÚDEZ.**



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 está 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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E

ATN: Q Ma del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad en las Organizaciones Privadas y Públicas, " Reestructuración

del Control Interno en una pequeña y mediana empresa, para elevar la

calidad de la organización "

que presenta la pasante: Micaela López Valdéz

con número de cuenta: 8155973-4 para obtener el título de  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 2 de FEBRERO de 2001

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>III</u>	<u>ING. Juan Rafael Garibay Bermúdez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>LAE. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>

**A DIOS:**

**Gracias Dios Mío, por brindarme la oportunidad de estar aquí, pero en esta ocasión en especial, por darme la fuerza, entereza, el aplomo, la constancia y el entusiasmo, para la realización de mi sueño " Mi Trabajo de Tesis" Mil Gracias!**

## **A MIS HIJOS Y ESPOSO:**

**Querido Esposo e Hijos ( Hugo Alberto, Víctor Manuel, Odette y Julio César), Este triunfo es dedicado especialmente a ustedes, por permitirme haberles robado un precioso tiempo, gracias por la confianza, por la espera y por la ausencia, esta es una manifestación de enseñanza hacia ustedes, porque todo se logra si se quiere. Los amo mucho!**

## **A MIS PADRES Y HERMANOS:**

**A Ustedes Papá y Mamá: por haberme enseñado a triunfar con su ejemplo, por su comprensión y apoyo moral, simplemente por ser mis padres.**

**A Ustedes hermanos: Ignacio, Melitón, Tomás, Clara, Mónica, Elsa, Guadalupe, César y Octavio, gracias por su comprensión y apoyo.**

**A MIS PROFESORES Y AMIGOS:**

**Gracias: por brindarme su apoyo, amistad y cariño para poder cumplir mi meta. En especial a:**

**L.A.E. Celia Rodríguez**

**L.A.E. Alberto Viveros**

**Marcela Vázquez**

**Silvia Galván**

**Dulce Esquivel**

**Ma. Guadalupe Galván**

**Julio César**

**Francisco Díaz**

**Raúl Noriega**

**Ricardo Villaseñor**

**Juan Martínez**

**C.P. Edilberto Peñaloza**

**Ing. Amador Elizondo**

**Y compañeros de seminario.**

# INDICE

Planteamiento del Problema.....	3
Hipótesis.....	4
Objetivo General.....	5
Objetivos Particulares.....	6
Justificación.....	7
 INTRODUCCION.....	 8

## CAPITULO I

### ADMINISTRACION

1.1 Concepto.....	10
1.2 Objetivo.....	12
1.3 El control y el proceso administrativo.....	13
1.4 La globalización en la economía mexicana.....	19

## CAPITULO II

### CONTROL INTERNO

2.1 Concepto.....	24
2.2 Porque se requiere de un control.....	25
2.3 Proceso del control.....	29
2.4 Diseños de sistemas de Control.....	32
2.5 Clasificación de los controles.....	36
2.6 Información y control.....	53

## CAPITULO III

### LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 Definición.....	59
3.2 Historia.....	60
3.3 Calidad Personal.....	63
3.4 Administración de la calidad Total.....	65

## CAPITULO IV

### CASO PRACTICO

#### PROPUESTA DE REESTRUCTURACION DEL CONTROL INTERNO PARA ELEVAR LA CALIDAD EN LA EMPRESA.

4.1 Antecedentes.....	66
4.2 Organigrama.....	73
4.3 Flujo grama del proceso productivo.....	78
4.4 Establecimiento de controles en las distintas áreas.....	79
4.5 Aplicación de controles.....	80

CONCLUSIONES.....	105
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	106
-------------------	-----

# “ REESTRUCTURACION DEL CONTROL INTERNO EN UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LA ORGANIZACION “

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el comercio y la competencia internacional a ido creciendo; motivo por el cual los economistas empezaron a prestar mas atención a las pequeñas empresas de las cuales se requiere una evaluación de los resultados que nos permita determinar si los esfuerzos administrativos están dando resultados para alcanzar los objetivos fijados.

Esta vigilancia, evaluación y corrección, forman parte de nuestro control administrativo.

Tal es la causa que este análisis estará enfocado a la empresa Agro Arcillas y Maquilas, S.A de C.V. La cual actualmente no cuenta con los controles internos necesarios para dicha evaluación y por consiguiente, sabemos que sé están tomando algunas decisiones no acertadas.

## HIPOTESIS

Una de las causas del fracaso de las pequeñas y medianas empresas es la falta de adecuados procesos administrativos principalmente de registros y controles precisos y actualizados en la dirección de dicha empresa. Siendo que los controles existentes no reflejan en ningún momento la situación de la empresa.

## **OBJETIVO GENERAL**

**Proporcionar un plan organizacional, sus métodos y procedimientos del control interno para la verificación y exactitud de la información financiera y así promover la eficiencia operacional, adherida a las políticas establecidas por la administración**

## OBJETIVOS PARTICULARES

### Contables:

La protección de los activos de la empresa

La obtención de la información veraz y confiable

### Administrativos:

La promoción y eficiencia en la operación de la empresa.

Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas de la empresa.

## JUSTIFICACION:

La empresa que nos ocupa actualmente se encuentra en crecimiento, sin bases sólidas, debido a que se siguen realizando inversiones sin tener un panorama real de su situación financiera, sin contar presupuestos para dicha inversión.

## INTRODUCCION

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización u otra; llámese universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una organización religiosa o civil, una empresa, etc. las cuales tienen una estructura formal o informal dependiendo del tipo de organización. Sin embargo todas las organizaciones sean formales o informales están compuestas o reunidas por un grupo de personas que buscan los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta\* común.

Por consiguiente, el elemento fundamental de toda organización es su propósito o meta, estas pueden ser variables ( vender un producto, venta de un servicio, entretenimiento, ganar el campeonato.)Etc.

La Administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

Toda organización cuenta con un programa o método para alcanzar las metas; es decir un plan. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Ahora bien, este trabajo estará enfocado a la reestructuración del control interno en una pequeña y mediana empresa, donde recordaremos que la pequeña empresa desempeña un papel fundamental en nuestra existencia, ya que la mayor parte de nuestra actividad económica personal se realiza en razón de personas que dirigen pequeñas empresas.

El término pequeña empresa se refiere a negocios que tiene dueños y gerentes locales y, casi siempre, pocos empleados que trabajen en un solo lugar.

\*Meta: Fin que pretende alcanzar la organización.

# CAPITULO I

## ADMINISTRACION

### 1.1 CONCEPTO

La Administración es conceptualizada de diferentes formas, dependiendo del punto de vista o, convicciones y comprensión.

Por ejemplo, algunos conceptualizan la administración como " la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito o fracaso", otros afirman que la Administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados deseados por medio de los esfuerzos de un grupo que consisten en la utilización del talento humano y los recursos ", también declaran que la administración es sencillamente "lograr las cosas mediante la gente", etc.

Todas estos conceptos tienen su mérito, ya que señalan importantes aspectos de la administración, sin embargo utilizaremos el siguiente concepto para este estudio.

Desde finales del siglo XIX se dice que la administración en términos de cuatro funciones específicas de los

gerentes son: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Por tanto cabe decir que la Administración es el proceso de planificar, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización (Fig. 1-1) "La administración es una actividad efectuada por los gerentes o miembros de la administración, diseñada a convertir los recursos desorganizados en el logro de objetivos útiles y efectivos."

FIGURA 1-1 Significado de la administración



De acuerdo a la gráfica anterior podemos observar que los recursos básicos están sujetos a las funciones fundamentales de la administración: planeación, organización ejecución y control. Considerado el factor humano el más importante para el gerente.

## 1.2 OBJETIVO

Existen tres motivos u objetivos básicos para el estudio de las organizaciones y el estudio del ejercicio de la administración los cuales abarcan el pasado, presente y futuro las consecuencias producidas por las personas que colaboran en forma de organización bajo la conducción de los gerentes, ejemplificando:

**Vivir en el presente.** Las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas. Todos dependemos de ellas todos los días para la obtención e nuestros alimentos, vivienda, ropa, atención médica, comunicación, diversión y empleo.

**Edificar el futuro:** Las organizaciones se perfilan hacia el futuro deseable y sirven para que las personas también lo hagan. Los productos y las aplicaciones aparecen como resultado del poder creativo.

**Recordar el pasado:** Las organizaciones son consideradas como patrones de las relaciones humanas y sirven para conectar a las personas con su pasado. Cada día que trabajamos con otras personas, crece la historia de la organización y la nuestra es decir, gracias a los registros y la historia de las organizaciones puede conocer el pasado.

### 1.3 EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se dijo con anterioridad la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

Por lo que definiremos al proceso como un método sistemático para manejar o hacer las cosas. En esta sección describiremos brevemente estas cuatro actividades administrativas básicas, así como las relaciones y el tiempo que involucran.

#### PLANIFICACION

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus

actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos por lo que definimos a la planeación como el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Ahora bien, se consideran los planes como guía para:

\*Que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.

\*Que los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.

\*Que el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación, ya que nos produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, y las experiencias pasadas. Los planes pueden abarcar plazos cortos, de

entre cinco y diez años, al trabajo del día siguiente, para una junta de dos horas para la siguiente semana o por otra parte pueden significar compromisos de miles de millones de dólares.

## ORGANIZACION

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. Los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos.

Las relaciones y el tiempo son importantes para las actividades de la organización, las cuales servirán para la realización de planes futuros.

## DIRECCIÓN

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Por lo que se define como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea.

Las relaciones y el tiempo también son fundamentales de hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás para el logro del futuro que surge de la planeación y la organización.

## C O N T R O L

El control es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Donde, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que conducen a las metas establecidas, esto gracias al control.

Las relaciones y el tiempo también son fundamentales para las actividades del control. Ya que con el tiempo los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planea.

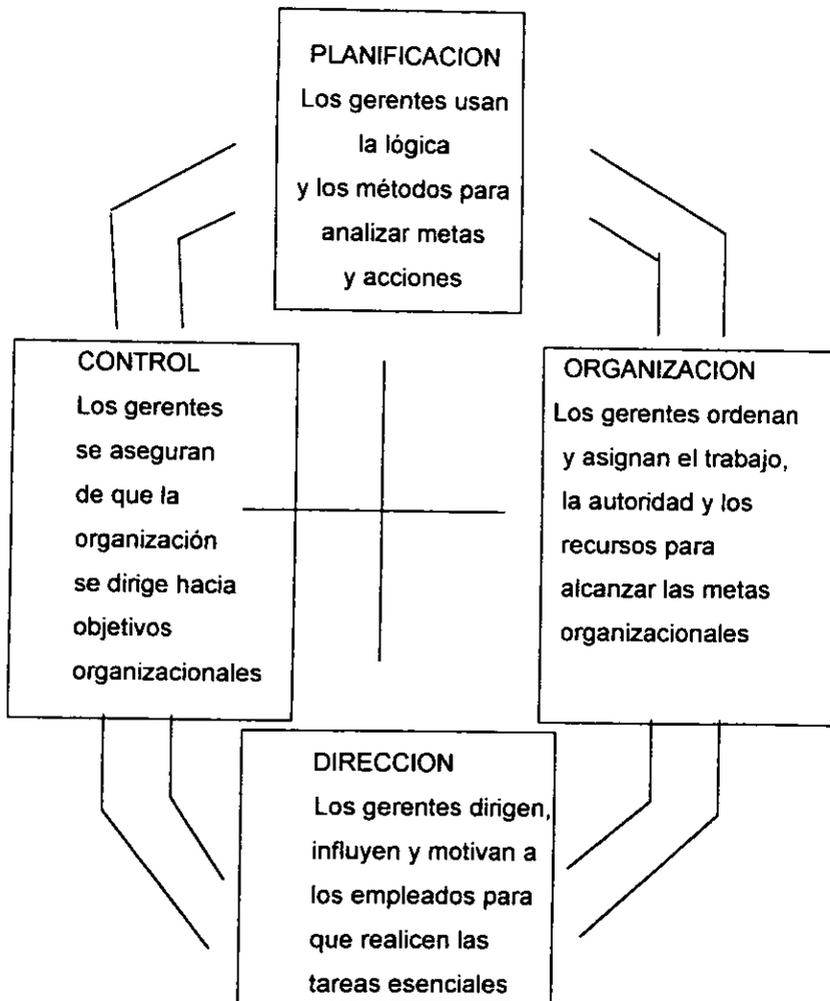
Actualmente las organizaciones están estableciendo, maneras de incluir la calidad en la función de control, llámese Administración de la Calidad Total (ACT), donde

se requiere que la administración se supere constantemente en todas las operaciones, funciones y sobre todo los procesos de trabajo. La satisfacción de las necesidades del cliente es una preocupación primordial

Para el fácil entendimiento del proceso administrativo se presenta el siguiente modelo:

Modelo del proceso administrativo en el cual se representan las relaciones complejas en términos fáciles de entender, por lo que se define al modelo como la representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, circunstancia o relación; puede ser oral, material o matemática.

#### 1.4 NATURALEZA INTERACTIVA DEL PROCESO ADMVO.



## 1.4 LA GLOBALIZACION EN LA ECONOMIA MEXICANA.

La globalización de la administración es una realidad de la vida diaria. Todos los días nos enteramos que las organizaciones han adoptado un enfoque global. Con frecuencia los noticieros hablan acerca de las balanzas comerciales internacionales y las fluctuaciones de las monedas, empresas japonesas que están avanzando en los mercados de Estados Unidos, empresas estadounidenses y británicas que se unen para ofrecer nuevos servicios de telecomunicaciones y viajes en avión, etc. Por lo que ningún gerente se debe dar el lujo de suponer que su organización esta aislada de todas estas actividades mundiales.

Las grandes corporaciones no son las únicas que han optado por la vía global, también es cada vez mayor la cantidad de pequeñas empresas que lo hacen. Una encuesta de la revista INC. 500 de 1993 arrojaba que el 38% había optado por actividades globales, realizado un promedio del 15% de sus ventas en otros países. Donde los países más populares para el comercio son Canadá y México.

Por lo que concluimos que la globalización es uno de los cambios más importantes registrados en el ambiente externo de las empresas, Se refiere a una nueva perspectiva, o actitud de las relaciones con las personas de otros países, a las relaciones empresariales internacionales, con un alcance, forma, cantidad y complejidad sin precedente.

¿Qué significa globalización de los negocios? El fenómeno de la globalización esta compuesto por tres factores interrelacionados:

La proximidad, la ubicación y la actitud. En conjunto estas tres facetas de la globalización enmarcan una composición y complejidad, de las relaciones que enfrenta un administrador global.

## PROXIMIDAD

Los gerentes están trabajando mucho más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores y reguladores gubernamentales. Esta proximidad esta en función de un " mundo que sé esta encogiendo", es, en parte, cuestión de tiempo, ya que actualmente la tecnología de las comunicaciones nos

permite compartir en todo el mundo la información oral, en video o en copia facsimilar en cuestión de minutos.

El aumento de capacidad tecnológica y administrativa de la gente de todo el mundo es otro aspecto de la proximidad.

Kenichi Ohmae, viejo asesor de organizaciones con negocios mundiales y con el propósito de subrayar este nuevo espíritu de nexos estrechos y la escasa importancia de los kilómetros para el mundo actual de los negocios, dice que los gerentes deben suponer que todos sus clientes se encuentren en puntos “equidistantes” de sus organizaciones.

## LA UBICACIÓN

La ubicación y la integración de las operaciones de la organización a través de diversas fronteras internacionales forman parte de la globalización ejemplo:

Los teléfonos y las centrales telefónicas computarizadas de American Telephone & Telegraf (AT&T) son diseñados en Estados Unidos, manufacturados en Singapur y Estados Unidos y vendidos en todo el mundo

a clientes que usan el equipo para conectarse con servicios de larga distancia de AT&T que llegan a todos los rincones del mundo.

## LA ACTITUD

La globalización habla de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración internacionalmente. La cual combina una curiosidad acerca del mundo que se encuentra allende las fronteras del país propio y una disposición para desarrollar las capacidades necesarias para participar en la economía global.

Las actitudes cambian con el tiempo, ejemplo: Se dice que la eficiencia era la palabra clave para Henry Ford, Frederick Taylor y sus contemporáneos, cuando luchaban con la idea de la producción en masa en los primeros años del presente siglo. Al término del siglo, Ohmae Bartlett, Ghoshal y muchos otros dicen que, a mediados de los años noventa, la globalización representa un marco crucial para los gerentes.

La globalización de los negocios, en estos tres aspectos, ha ido de la mano con una gran preocupación por la competitividad.

Podemos decir que la competitividad, es la posición de un competidor con relación a otros, se puede referir a una organización o un país. La competitividad ha reforzado el papel de los gobiernos y su influencia en la competitividad de los países. Los gobiernos pueden influir en la competitividad por medio del clima económico, las instituciones y las políticas.

Ahora bien, la transformación de la economía y los mercados han propiciado modificaciones en la relación empresa - cliente; en el caso de México, el cambio ha sido radical ya que de una economía cerrada se paso de súbito, a un mercado global.

Héctor Hernández, coordinador del diplomado sobre Lealtad del Consumidor, que se imparte en el ITAM, señala que el cambio se dio con la apertura comercial de 1987 con la entrada de México al GATT. Situación que aceleró el proceso; sin embargo México es un país que esta comenzando con la cultura de generación de lealtad del consumidor, y con ello su permanencia.

## CAPITULO II

### CONTROL INTERNO

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de Control Interno no puede cumplir sus objetivos si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos del personal idóneo, personal de calidad equiparable con las responsabilidades que tenga.

#### 2.1 CONCEPTO

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas, el control esta más generalizado que la planificación, sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requiere.

## 2.2 PORQUE SE REQUIERE DE UN CONTROL

Una de las razones por las que se requiere el control es debido a que el mejor de los planes se puede desviar.

Las organizaciones utilizan a los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente. Algunas compañías dependen más de procedimientos de control que otras, debido al carácter cíclico del mercado y a lo pequeño de los márgenes de utilidades, todas las empresas tienen que usar procedimientos de control.

La administración de la calidad total, conduce a grandes mejoras para el control, si existen fallas en el proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores, donde los empleados tienen facultades para inspeccionar y mejorar su trabajo. La Administración de la Calidad Total cambia muchas de las actitudes y los enfoques para lograr un control efectivo.

El control también es útil para los gerentes para poder vigilar los cambios del ambiente así como sus repercusiones en el avance la organización.

Según Fred G. Steingraber, algunos de los cambios ambientales más apremiantes son:

La competencia,

Aceleración ciclo pedidos - entregas

Agregar valor a los productos y servicios.

Delegación y trabajo en equipo.

## ENFRENTAR EL CAMBIO.

El cambio es una parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, se ofrecen productos y servicios nuevos por parte de los competidores, surgen nuevas tecnologías, se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales, en donde el control le servirá a los gerentes para responder a las amenazas y oportunidades de todo ello, ayudando a detectar los cambios de los productos y servicios de las diferentes organizaciones.

## PRODUCIR CICLOS MAS RAPIDOS

Acelerar Los ciclos que implica el desarrollo y la entrega de productos y servicios nuevos a los clientes, es totalmente diferente a reconocer la demanda de los consumidores para un diseño especial, calidad o tiempo de entrega mejorados.

Steingraber proyectó que la rapidez sería la norma de los años noventa, sobre todo la rapidez para llenar pedidos. Los clientes de hoy no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

## AGREGAR VALOR

Una manera de obtener ventaja competitiva en la velocidad en los tiempos de los ciclos. Donde Kenichi Ohmae, experto de la administración japonesa prefiere otra forma, que es agregar valor, tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae: el principal objetivo de una organización debería ser " agregar valor " a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo compraran, prefiriéndolo sobre la oferta del competidor.

Con frecuencia este valor agregado adopta la forma de una calidad por arriba de la media, lograda aplicando procedimientos de control.

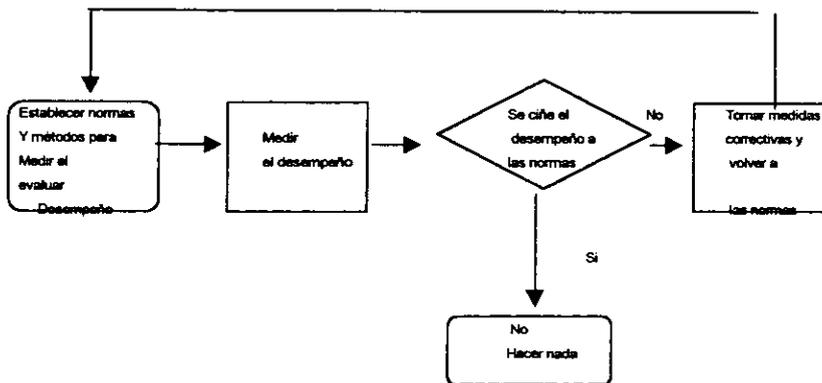
## FACILITAR LA DELEGACIÓN Y EL TRABAJO DE EQUIPO

La necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo, es una tendencia contemporánea hacia la administración participativa, no disminuyendo la responsabilidad de la gerencia, sino por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Con el sistema autocrático tradicional, el gerente especificaría las normas de los resultados y los métodos para alcanzarlos. Con el nuevo sistema participativo, los gerentes comunican las normas, pero dejan que los empleados, sea en lo particular o como equipo de, usen su propia creatividad para decidir como resolver ciertos problemas de trabajo, permitiendo al gerente controlar el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

## 2.3 PROCESO DEL CONTROL

La definición de Robert J. Mockler del control destaca los elementos esenciales de este proceso y divide el control en cuatro pasos presentados en la siguiente figura.

Figura 2.3 PASOS BÁSICOS DEL PROCESO DE CONTROL



### ESTABLECER NORMAS Y METODOS PARA MEDIR EL RENDIMIENTO.

En el proceso de planificación las metas y los objetivos establecidos se definen en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

Esto es importante, ya que si se definen metas definidas en forma vaga, son igual que palabras huecas, debido a que los gerentes no especifican que quieren decir con mejorar y qué pretenden hacer para alcanzar esta meta y cuando. Las metas enunciadas con exactitud se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas.

Por último, los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se puedan usar para medir los resultados. Esta facilidad de comunicación exacta es importante para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

En las empresas industriales, las normas y medidas se incluyen las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de deshecho producidos.

Se considera que los buenos gerentes evitan que transcurran plazos largos entre las mediciones de los resultados.

## **DETERMINAR SI LOS RESULTADOS CORRESPONDEN A LOS PARAMETROS.**

Se considera como el paso más fácil del proceso de control, las dificultades se superan con los dos primeros pasos. Ahora es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que " todo esta bajo control " donde no se tiene que intervenir en forma activa en las operaciones de la organización.

## **TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS**

Los controles con frecuencia revelan normas inadecuadas para la organización, donde las medidas correctivas provocaran un cambio en las normas originales y por otro lado, las medidas correctivas provocan un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, estas se aplican, cuando los resultados no cumplen con los estándares establecidos y si el análisis indica que se deben tomar medidas.

Es importante puntualizar que si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación en lugar de estar ejerciendo el control. Se deben encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo identificar fracasos pasados.

## 2.4 DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL

**Sistema de Control.** Es un procedimiento de varios pasos aplicados a diversos tipos de actividades de control.

Para el diseño de los sistemas de control, los gerentes tienen que enfrentar una serie de retos, debido a que estos sistemas deberán ofrecer retroinformación en forma oportuna y barata, además de ser aceptables para los miembros de la organización. Estos retos tienen su origen en las decisiones en cuanto a que se debe controlar y con que frecuencia se debe medir el avance.

Ya que el tratar de controlar demasiados elementos de las operaciones y de manera demasiado estricta, conlleva a la desmoralización y enojo de los empleados,

frustración de los gerentes y desperdicio de tiempo, energía y dinero.

Este tipo de problemas se pueden evitar mediante un análisis que identifique las áreas clave del desempeño y los puntos estratégicos de control.

## COMO IDENTIFICAR LAS AREAS CLAVE DEL DESEMPEÑO

El desempeño clave o las áreas clave de resultados (ACR) son aquellos aspectos de la organización que deben funcionar con eficacia\* para que toda la organización triunfe. Generalmente se involucran las principales actividades de la organización o grupo de actividades de la organización que se presentan a lo largo de toda organización. En la siguiente figura se muestran algunos renglones básicos.

## FIGURA 2.4 NORMAS USADAS EN LAS AREAS FUNCIONALES PARA MEDIR EL DESEMPEÑO

PRODUCCION	MERCADOTECNIA	ADMINISTRACION DE FINANZAS Y PERSONAL	CONTABILIDAD
Calidad	Volumen de Ventas	Relaciones Laborales	Gtos de Capital
Cantidad	Gastos de Venta	Rotación de Personal	Inventarios
Costos	Gastos para Publicidad	Ausentismo Laboral	Flujo de capital
Desempeño Individual en el trabajo	Desempeño individual de los vendedores		Liquidez

### PUNTOS ESTRATEGICOS DE CONTROL

Se definen como puntos críticos de un sistema en los que se debe dar la vigilancia o la recaudación de información.

Cuando se han localizado estos puntos estratégicos de control, la cantidad de información que se tiene que reunir y evaluar se puede reducir bastante.

El método más importante y útil para seleccionar los puntos estratégicos de control consiste en concentrarse en los elementos más significativos de una operación dada, es decir, solo un porcentaje mínimo de actividades, hechos, personas u objetos de una operación dada

producirán una proporción elevada de los gastos o los problemas que los gerentes tendrán que encarar.

Otra consideración muy útil será identificar los puntos del proceso productivo donde ocurren los cambios. Ejemplo en el momento de llenar pedidos de los clientes, el cambio se presenta cuando la orden de compra se convierte en factura, cuando un artículo de inventario pasa a ser una de embarque, como es probable que se cometan errores cuando ocurren estos cambios es necesario vigilar estos puntos siendo una forma efectiva de controlar la operación.

Ahora bien, en la mayoría de los casos existen ocho principales áreas totales en las cuales el control puede establecerse.

- 1.La Posición de la empresa en el mercado
- 2.La lucratividad
- 3.La adquisición y uso de materiales
- 4.El desempeño del empleado ( gerentes, empleados)  
Su desarrollo y actitud.
- 5.El capital o los recursos financieros
- 6.La productividad
- 7.Los recursos físicos

## **8.La responsabilidad pública.**

La aplicación del control en estas amplias áreas ayuda a minimizar las pérdidas inexplicables en ventas, materiales, tiempo, utilidades, potencial humano, capital e instalaciones.

### **2.5 CLASIFICACION DE LOS CONTROLES**

Generalmente se usan una serie de métodos y sistemas de control para enfrentar los distintos problemas y elementos de sus organizaciones. Estos métodos y sistemas pueden adoptar muchas formas y pueden estar destinados a diversos grupos.

#### **TIPO DE CONTROLES**

- 1.Controles financieros**
- 2.Control Presupuestal**
- 3. Auditorias.**

#### **1. CONTROLES FINANCIEROS**

Tiene una importancia especial, pues el dinero es fácil de medir y cuadrar. Se analizarán los Estados Financieros

los cuales son los que ofrecen información de los resultados y las perspectivas de la organización a largo plazo.

Los estados financieros son análisis monetarios del flujo de bienes y servicios que entran y salen de la organización. Por medio de ellos podemos vigilar tres condiciones financieras básicas de la organización:

**LA LIQUIDEZ.** La capacidad para convertir los activos en dinero, con objeto de cumplir con las obligaciones y las necesidades financieras corrientes.

**SITUACIÓN FINANCIERA GENERAL.** El equilibrio a largo plazo entre el endeudamiento y el capital contable ( los activos que quedan después de descontar los pasivos)

**LA RENTABILIDAD .** La capacidad para obtener utilidades, en forma constante, a lo largo de un período. Los estados financieros son un recurso muy usado por accionistas, instituciones financieras, gerentes, analistas de inversiones, etc. Interesados en evaluar los resultados de la organización, normalmente los gerentes comparan los estados financieros actuales con los estados del

pasado y con los de la competencia, con la finalidad de medir como ha actuado la organización con el tiempo, además al tener una suficiente cantidad de información, quizá se podrían encontrar tendencias que requieran que se tomen medidas correctivas, en cambio los banqueros y los analistas financieros, usarían los estados para decidir si deben invertir en la empresa o no.

Es importante recordar que los estados financieros no muestran toda la información pertinente. Ejem. Los avances tecnológicos o científicos recientes, tampoco reflejan los cambios en el ambiente de la organización, como los cambio de gusto de los consumidores, que éstos podrían ser más importantes para el éxito de la organización que el desempeño financiero.

Los estados financieros más comunes son:

- Estado de resultados
- Balance General
- Estados de flujo de caja

## BALANCE GENERAL

Se define como " La situación financiera de la organización " de determinado período. En su forma más simple describe a la empresa en términos de sus activos, pasivos y capital contable.

Los activos de una empresa van desde el dinero que esta en el banco, hasta el valor de su buen nombre en el mercado.

Se hace una diferencia entre activos circulantes y activos fijos.

Los activos circulantes se refieren a rubros como efectivos, cuentas por cobrar, valores negociables e inventarios; es decir, activos que se podrían convertir en dinero en efectivo, a un valor razonable, en un plazo relativamente corto.

Los activos fijos muestran el valor monetario de la planta, el equipo, los bienes inmuebles las patentes de otros artículos usados para producir sus bienes o servicios.

Los pasivos también constan de dos grupos: los pasivos circulantes y los pasivos a largo plazo.

Los pasivos circulantes son deudas, por ejemplo cuentas por pagar, préstamos a corto plazo e impuestos insolutos, que tendrán que pagar durante el ejercicio fiscal actual.

Los pasivos a largo plazo incluyen hipotecas, bonos y otras deudas que se pagan gradualmente. El valor contable de la compañía es la cantidad que resulte después de restar el valor total de pasivos al total de activos.

**ESTADO DE RESULTADOS.** Así como el balance describe la situación financiera de una empresa en determinado periodo. El estado de resultados resume el estado financiero de la empresa y nos dice: "esta es la cantidad de dinero que he ganado durante este plazo", en lugar de "Esta es la cantidad de dinero que valemos ahora".

En los estados de resultados se empieza con una cifra para los ingresos brutos o las ventas y de ahí se restan todos los costos que involucra realizar dichas ventas, por

ejemplo el costo de los bienes vendidos, los gastos administrativos, los impuestos, los intereses y otros gastos de operaciones. La cantidad que resta es la ganancia neta disponible para pagar dividendos a los accionistas o para reinvertir en el negocio.

## ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO O FUENTE Y USOS DE LOS ESTADOS DE FUENTES.

Estos estados muestran de donde se obtuvieron el Dinero o los fondos durante el año (por ejemplo, de operaciones, de reducir las cuentas por cobrar y de la venta de inversiones) y como se usaron ( por ejemplo, para la compra de equipo, para el pago de dividendos y para reducir las cuentas por pagar. Estos estados no se deben confundir con los estados de perdidas y ganancias, estos estados muestran en que se usaron el dinero o los fondos, y no la cantidad de perdidas o ganancias que se realizó

## 2. CONTROL PRESUPUESTAL

Los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos asignados para las actividades proyectadas para plazos de tiempo estipulados.

Se usan como medio para las actividades de la planificación e el control en todos los niveles de la organización. Existen diversas razones para explicar su uso generalizado.

a. Se presentan en términos monetarios, los cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades de la organización – contratación y capacitación del personal, compras de equipo, producción , publicidad y ventas.

b. El aspecto monetario de los presupuestos significa que pueden transmitir información, en forma directa, sobre un recurso fundamental para la organización, el capital, y sobre una meta fundamental de la organización, las utilidades. Por lo tanto, las empresas orientadas alas utilidades los usan mucho.

c. Los presupuestos establecen normas de desempeño, claras y definidas, para un ciclo de tiempo establecido, por regla general un año. En intervalos definidos de dichos lapso, los resultados reales se comparan directamente con el presupuesto. Las desviaciones se pueden detectar sin problema y atacar en inmediatamente.

Además de que los presupuestos son un magnífico instrumento de control, son uno de los medios fundamentales para coordinar las actividades de la organización.

También los presupuestos se desempeñan como un sistema de control.

Los sistemas de control sirven para vigilar las funciones de la organización o los proyectos de la misma. El controlar una función implica asegurarse de que una actividad específica ( producción o ventas ) se este efectuado debidamente. Controlar un proyecto implica asegurarse de que se alcance el resultado final especificado ( el desarrollo de un producto nuevo o la conclusión de cualquier actividad ).

Cualquier organización, encabezada por un administrador responsable de las actividades de dicha unidad, se llama **centro de responsabilidad**. Estos centros usan recursos ( insumos o costos ) para producir algo ( productos o ingresos ). La responsabilidad se asigna a un centro de ingresos, egresos, utilidades y/o inversiones ( Figura 2.5 )

La decisión depende, casi siempre, de la actividad que realice la unidad de la organización y la manera en que el sistema de control mida los insumos y los productos.

FIG. 2.5 SISTEMA DE PRESUPUESTACION PARA FUNCIONES DE CONTROL



## CENTRO DE INGRESOS

Unidad de la organización en la que los productos se miden en términos monetarios, pero no se comparan directamente con los costo de los insumos.

La eficacia del centro no se juzga por la medida en que los ingresos ( en forma de ventas ) superan los costos del centro ( salarios o alquiler ). Por el contrario, se preparan los presupuestos (cuotas de ventas ) para el centro de ingresos y las cifras se comparan con las órdenes de ventas o las ventas reales, donde se podrá

definir una imagen útil de la eficacia de los vendedores de manera individual o del centro mismo.

## **CENTRO DE EGRESOS O CENTRO DE COSTOS**

El sistema de control mide los insumos en términos monetarios, pero no mide los productos. No se espera que estos centros produzcan ingresos (ejem. Departamentos de mantenimiento, administración servicios o investigación). Los presupuestos solo abarcan parte de los insumos de las operaciones de los centros.

## **CENTROS DE UTILIDADES**

Los resultados se miden en razón de la diferencia numérica entre los ingresos (productos) y los egresos (insumos). Esta medida se usa para determinar el desempeño económico del centro, así como el desempeño del gerente a cargo.

## **CENTROS DE INVERSIONES**

El sistema de control vuelve a medir el valor monetario de los insumos y los productos, pero también determina

como se relacionan los productos con los activos empleados para producirlos

## PROCESO PRESUPUESTAL

Empieza cuando los directivos entregan sus pronósticos y objetivos para el año entrante a los gerentes de niveles más bajo. Unas cuantas organizaciones usan los presupuestos de arriba hacia abajo, en los que la alta dirección se encarga de los presupuestos, pero la mayor parte usan la presupuestación de abajo hacia arriba , en cuyo caso los gerentes de niveles bajos , muchas veces con la ayuda de sus empleados, preparan los presupuestos y se los presentan a los directivos para que estos den su visto bueno de acuerdo con un calendario específico.

Este tipo de presupuesto tiene varias ventajas:

-Los supervisores y los jefes de departamento de niveles más bajos, tiene una visión cercana de sus necesidades que los gerentes de la cima, y pueden proporcionar detalles más realistas para sustentar sus propuestas.

-Es menos probable que pasen por alto algún ingrediente vital o falla oculta.

-El ánimo y la satisfacción suelen ser mayores cuando las personas participan de manera activa tomando decisiones que les afectan.

## TIPOS DE PRESUPUESTOS

Existen dos tipos de presupuestos:

**PRESUPUESTO DE OPERACIONES.** Señala los bienes y servicios que la organización espera consumir durante un plazo presupuestado. Los presupuestos de operaciones más comunes son:

a) Presupuestos de Egresos

    Presupuestos programados de costos

    Presupuestos de costos discrecionales

b) Presupuestos de Ingresos

c) Presupuestos de Utilidades

a) Presupuestos de Egresos.

Presupuesto que explica dónde se aplicó el dinero, a su vez se subdivide en dos presupuestos una para cada centro de egresos.

-Presupuesto Programado de Costos. Tipo de presupuesto de egresos que describe los costo de mano de obra y materiales de cada articulo producido, incluso los costos estimados para los gastos fijos. Este presupuesto esta diseñado para medir la eficiencia, cuando hay un sobregiro del presupuesto, significa que los costos de operación fueron más altos de lo que deberían haber sido.

-Presupuesto de costos discrecionales. Tipo de presupuesto de egresos que se usa en los departamentos donde los productos no se pueden medir con precisión.

Estos presupuestos no se usan para medir la eficiencia, porque es muy difícil elaborar normas para los resultados de los egresos discrecionales se suelen usar en los centros de egresos –departamentos de administración, jurídico, contabilidad, investigación y otros. Si algún departamento se excede de su presupuesto, se tendrá mucha dificultad para determinar cómo el departamento podría haber realizado su trabajo de la manera más eficiente.

## b) Presupuestos de Ingresos.

Presupuestos proyectados para las ventas, usado para medir la eficacia de la mercadotecnia y las ventas. Están compuestos por la cantidad esperada de ventas multiplicada por el precio esperado de venta por unidad de cada producto. Este tipo de presupuesto es la parte más importante de un presupuesto de utilidades y, sin embargo, también es una de las más inciertas, porque se basa en las ventas proyectadas a futuro. Las empresas que tiene un volumen considerable de pedidos atrasados o las compañías que tienen un volumen de ventas limitado sólo por su capacidad de producción pueden hacer pronósticos más firmes de sus ingresos que las compañías que deben contar con las fluctuaciones en un mercado inestable o impredecible. No obstante los gerentes de ventas y mercadotecnia de este tipo de empresa pueden controlar la calidad y la cantidad de su publicidad, servicios, capacitación de personal y otros factores que afectan las ventas.

## c) Presupuestos de Utilidades

Llamados también como presupuestos maestros, y son los que combinan los presupuestos de ingresos y

egresos en una unidad, constan de una serie de estados financieros proyectados, lo cual hace que sirvan para planes de las utilidades anuales.

Presupuestos Variable y Fijos:

Uno de los problemas de los presupuestos es que con frecuencia, son inflexibles, por lo que pueden resultar inadecuados para situaciones que cambien en forma ajena al control de las personas que hacen el presupuesto. Por tal motivo se recurre a un presupuesto variable o flexible. Así como los presupuestos fijos expresan lo que deberían ser los costos individuales con un volumen especificado, los presupuestos variables son programas de costos que muestran cómo debe variar costo conforme varía el nivel de actividad o producción. Por lo tanto los presupuestos variables son útiles para identificar, de manera justa y realista, la forma en que los costos se ven afectados por la cantidad de trabajo que se realiza.

Para la preparación de presupuestos variables, se deben de considerar los siguientes tipos de costos:

-Costos Fijos. Son los gastos que no se ven afectados por la cantidad acumulada de trabajo en el centro de responsabilidad.

-Costos variables. Gastos que varían directamente de acuerdo con las cantidad de trabajo que se efectúa.

-Costos semivariables. Gastos, como los costos de mano de obra al corto plazo, que varían con la cantidad efectuada de trabajo, pero no en forma proporcional.

**PRESUPUESTOS FINANCIEROS.** Detallan el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de donde se obtendrá el dinero . Estos tipos de presupuestos componen el plan presupuestal global de la empresa.

### **3. AUDITORIAS**

El término auditoria va ligado a la detección de fraudes. Las auditorias tiene muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales.

## TIPOS DE AUDITORIAS

-AUDITORIAS EXTERNAS

-AUDITORIAS INTERNAS

### Auditorias Externas.

Proceso de verificación que aplica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización. Se revisan los activos y pasivos, así como los informes financieros con el objetivo de verificar si están completos y exactos. Es realizada con un despacho contable externo, con el propósito de verificar si los estados financieros se han ajustado a los principios contables generalmente aceptados y se han aplicado debidamente. Fomenta la honradez en la preparación de los estados y en la operación práctica de la organización.

### Auditorias Internas.

Son realizadas por miembros de la organización, para asegurarse de que sus activos están debidamente protegidos y de que sus registros financieros están debidamente llevados. Sirven a los directivos para

evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los sistemas de control.

## 2.6 INFORMACIÓN Y CONTROL

Todas las funciones administrativas, planificación, organización, dirección y control dependen de un flujo constante de información en cuanto a lo que está pasando en una organización y más allá de ella. El gerente sólo puede vigilar el avance hacia sus metas mediante información exacta y oportuna y, así, pasar a convertir los planes en realidad. Si los administradores no son capaces de quedarse “ en la pista”, adelantándose a posibles problemas, desarrollando habilidades para reconocer cuándo se necesitan correcciones y, a continuación, haciendo las correcciones o los ajustes indicados mientras avanzan, su trabajo será infructífero y costoso.

Los sistemas de información permiten a los gerentes controlar la forma en que realizan sus actividades.

Los gerentes de todos los niveles están encontrando que los sistemas de información computarizada ofrecen la información necesaria para una operación eficaz. Estos

sistemas de información administrativa (MIS, por sus siglas en inglés) están volviéndose indispensables, a gran velocidad, para la planificación, la toma de decisiones y el control. La velocidad y la exactitud con las que los gerentes pueden recibir información sobre lo que está funcionando bien o lo que está funcionando mal determinarán, en gran medida, la eficacia que tendrán los sistemas de control. Dado que los sistemas de información desempeñan un papel tan importante en la administración de organizaciones, ahora es fundamental que los administradores entiendan cómo se deben diseñar, aplicar y manejar tales sistemas. Ante las presiones económicas y de inscripciones que las universidades y las escuelas enfrentan en los años noventa, la importancia de los sistemas de información administrativa le saltará a la vista, todos los días, en su universidad, si usted la busca.

## NATURALEZA DE LA INFORMACIÓN

Normalmente solemos usar los términos **datos** e **información** indistintamente, existe una diferencia entre los dos conceptos. Los datos son cifras y hechos crudos, sin analizar, sobre circunstancias como la cantidad de discos de computadora producidos por semana o el

inventario de discos de computadora en la tienda local de material para oficina. La información, por otra parte, es el resultado de haber organizado o analizado los datos de alguna manera y con un propósito. Por tanto, el gerente de operaciones del fabricante de discos podría comparar la producción de una semana con la de la semana anterior o con las cuotas de producción, como una forma para vigilar y controlar los resultados. De igual manera, los gerentes de la tienda de material para oficina podrían comparar la cantidad de discos de su inventario con las normas de la industria, como una forma para evaluar su actuación. Por ejemplo, en su universidad, la cantidad de estudiantes de historia es un punto de los datos. El patrón de los cursos que han elegido en el transcurso de cuatro años es una pieza de información.

Aunque tiene diferentes operaciones y objetivos, el fabricante de disco, el gerente de la tienda de materiales para oficina y los administradores de la universidad evaluarán la información que reciben en cuatro sentidos: su calidad, oportunidad, cantidad y relevancia para la administración.

## CALIDAD DE LA INFORMACIÓN.

Cuanto más exacta la información, tanto mayor su calidad y tanta mayor confianza pueden depositar los gerentes en ella para tomar decisiones. Sin embargo, en general, el costo de obtener información aumenta conforme la calidad deseada se eleva. Si una información de mejor calidad no suma nada a la capacidad del gerente para tomar la decisión, entonces no vale el costo extra. El jefe de admisiones enfrenta este canje entre costo y beneficios cuando analiza el valor de saber, no sólo de dónde recibió ofertas de admisión, sino también qué universidades visitó usted cuando estaba por tomar su decisión de asistir a una.

## OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN

Para tener un control efectivo, se deben aplicar medidas correctivas antes de que la desviación del plan o la norma sea demasiado grande. Por tanto, la información ofrecida por un sistema de información debe estar al alcance de la persona indicada, en el momento oportuno, para que se emprendan las medidas adecuadas. Los profesores que son asesores no pueden realizar su tarea si los registros de sus cursos llevan dos semestres de

retraso, sin reflejar los que usted realmente ha terminado.

### CANTIDAD DE LA INFORMACIÓN.

Los gerentes no pueden tomar decisiones exactas y oportunas si no cuentan con suficiente información. No obstante, con frecuencia, los gerentes reciben demasiada información irrelevante o inútil. Si reciben más información de la que pueden usar en forma productiva, quizá pasen por alto la información sobre problemas graves. Los registros de asistencia a clase de cada estudiante seguramente serían una carga excesiva para la oficina de la rectoría y no tienen ningún sentido para ella.

### RELEVANCIA DE LA INFORMACIÓN.

Asimismo, la información que reciben los gerentes debe ser relevante para sus funciones y labores. El gerente de personal seguramente no necesita saber cuáles son los niveles de los inventarios, y el gerente a cargo de reordenar los inventarios no necesita saber nada de la condición del personal de otros departamentos.

Asimismo, el bibliotecario no necesita saber cuántos estudiantes solicitan inscripción cada año.

## CAPITULO III

### LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

Para tener éxito en el ambiente empresarial de hoy, las organizaciones deben prestar mucha atención al concepto de " calidad " llamada también " la administración de la calidad total " o " el control de la calidad total ".

#### 3.1 CONCEPTO

Siempre Se ha usado la palabra calidad y se ha convertido en una palabra de uso común, que sin embargo la mayoría de la gente pasa por desapercibida. ¿ Qué es la calidad ? Existen Muchos conceptos de calidad:

**CALIDAD.** Es el conjunto de características, requisitos que debe poseer una persona, un producto, un servicio, de manera que cumpla con las normas y estándares establecidos.

**CALIDAD.** Es el grado de excelencia, una medida que nos permite calificar, la capacidad y confiabilidad del producto o servicio para satisfacer una necesidad.

**CALIDAD.** Es cuidar todos y cada uno de los detalles y exigencias de nuestra clientela, para brindarles lo mejor de nosotros y del mercado.

### 3.2 HISTORIA

La mayoría de los estudiosos están de acuerdo con que un punto crítico de la historia de la calidad se presentó en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio. Un grupo de estadounidenses se dirigió a Japón para ayudar a los japoneses a construir y operar instalaciones fabriles modernas. Homer Sarasohn, uno de los estadounidenses, enseñó a los japoneses, a usar las estadísticas en los procesos de manufactura. Como el mismo dice: " Pienso, en resumen, que lo que existe es un sistema... que uno no está viendo una fábrica... que está viendo un sistema, cuyo insumo es el diseño que ha hecho uno, es el propósito por el cual se quiere que este artículo exista, así como todo lo que se requiere para

llegar al cliente y colocar ese artículo en sus manos, a su entera satisfacción “.

## W. EDWARDS DEMING

Es reconocido por su contribución al resurgimiento de Japón después de la guerra. Deming fue a Japón en 1950 y dictó una serie de conferencias sobre técnicas para el control estadístico de procesos, el cual había sido inventado por WILLIAM SHEWHART, amigo de Deming. Control Estadístico de los Procesos: Son métodos para medir las variaciones de los procesos de trabajo y para mejorarlos en forma constante , antes de la etapa de inspección final, con el propósito de prevenir la producción de productos con fallas.

La Participación de los Trabajadores. Es importante que las técnicas de la administración de la calidad total se usen para corregir los procesos y no para culpar al personal. Deming pensaba que los trabajadores podían identificar muchas de las correcciones necesarias, siempre y cuando la gerencia les brindará los conocimientos y el apoyo adecuados.

## JOSEPH JURAN

Más o menos al mismo tiempo, Joseph Juran, estadounidense, fue a Japón. Juran también había trabajado con William Shewhart y tuvo parte en desarrollo de los conceptos del control estadístico de los procesos ( The Quality Control Handbook ).

Aunque las ideas de Juran se parecen a las de Deming, los dos no están de acuerdo en cuanto a la cantidad de cambios que requiere en enfoque de la administración para crear un sistema de calidad total.

Deming piensa que el enfoque de la calidad requiere toda una revolución y ofrece una filosofía para dirigir este gran cambio. Juran piensa que en cambio a la calidad se puede dar de manera muy parecida a otros cambios en la empresa, es decir, usando el marco existente para las decisiones y acciones organizacionales, describe una "trilogía de la calidad ", la planificación de la calidad, el control de la calidad, y el mejoramiento de la calidad, y demuestra que son como la planificación financiera, el control financiero y el aumento de las utilidades.

Reconoce que no es fácil administrar para la calidad y que se requieren cambios importantes, pero que no es necesario un esfuerzo gerencial tan grande como el que Deming consideraba necesario.

## KAORU ISHIKAWA

Si la obra de Deming y Juran fue importante para sistematizar ideas sobre la calidad y para aplicarlas a la reconstrucción de la base industrial de Japón, muchos líderes japoneses también desempeñaron un papel central, entre ellos Kaoru Ishikawa. Es conocido por haber contribuido al surgimiento de los **círculos de calidad**, que se definen como grupos de trabajo que se reúnen para discutir como mejorar la calidad y resolver problemas de producción.

### 3.3 CALIDAD PERSONAL

Hoy en día se habla mucho de la Calidad Total, pero el enfoque se centra en hacer bien las cosas para lograr mejores productos, más competitividad en los mercados, jugosas ganancias, inversiones atinadas y expansión en las áreas de influencia en el poder comercial o político.

¿ Pero que tanto se habla de la calidad de la persona, que tanto se atiende al capital primario, que es el Capital Humano ?.

La importancia del factor humano es a menudo subestimada por la industria privada, los funcionarios públicos, e incluso por los expertos en calidad.

TMI ( Time Manager International A/S ) añade una nueva dimensión a la comprensión predominante de calidad ampliando la definición. No es solo la calidad de productos y servicios lo que es importante, la calidad de las personas que entregan los productos y servicios también es esencial. La calidad del producto y del servicio depende de los esfuerzos de los individuos y grupos.

La calidad personal es la base de cualquier otra calidad. Una persona con un buen grado de autoestima, autorrealizada o en proceso de autorrealización, es decir conciente de lo que es y de lo que quiere y satisfecha con el cambio adoptado para realizarse en la vida, pudiéramos decir que es una persona de calidad. Una persona de calidad es aquella que disfruta de un perfecto equilibrio ( homeóstasis) entre los marcos que la

conforman, es decir lo psicológico, lo social y lo fisiológico.

### 3.4 ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL

La calidad se ha convertido en un factor que las organizaciones no pueden seguir ignorando. Hoy los gerentes pretenden alcanzar la administración

## CAPITULO IV

### CASO PRACTICO

PROPUESTA DE REESTRUCTURACION DEL CONTROL INTERNO PARA EVALUAR LA CALIDAD EN LA EMPRESA AGRO ARCILLAS Y MAQUILAS, S.A. DE C.V.

#### 4.1 ANTECEDENTES

Agro Arcillas y Maquilas, S.A. de C. V. Es una empresa integrante de la División Fertilizantes del Grupo AVANT, el cual cuenta con una amplia y reconocida trayectoria en materia de productos fertilizantes y agroquímicos en la República Mexicana.

Desde que inició sus operaciones en el año de 1986, Agro Arcillas y Maquilas, S. A. de C. V. labora bajo un esquema de operación muy distinto al de otras empresas del grupo, se pueden realizar todos los procesos que se requieren para formular y envasar productos en polvos, líquidos o formulados. Realizados con una óptima calidad de terminado y de acuerdo a las Normas de Ecología.

Por su ampliamente fundamentados conocimientos sobre la materia, Agro Arcillas y Maquilas, S.A. de C. V. está conceptuada para operar como una eficiente maquiladora que en forma ágil y efectiva, puede efectuar trabajos de gran calidad, ahorrando a nuestros clientes importantes tiempo de producción y entrega.

Otro de los principales propósitos de Agro Arcillas y Maquilas S. A. de C. V., es el incorporar nuevas áreas que nos permitan solucionar los requerimientos productivos de nuestros clientes, como es el caso del Área Granulados.

#### Reconocimiento

Por la alta especialización y calidad de producción que hemos alcanzado para desarrollar nuestro trabajo, Agro Arcillas y Maquilas, S.A. de C. V., cuenta con el reconocimiento de importantes empresas transnacionales que utilizan nuestros servicios, como es el caso de:

BASF Mexicana, S.A.

De origen Alemán

GOWAN de México, S.A.

De origen Estadounidense

Las cuales rigen sus actividades por la Certificación de Calidad ISO 9000, de la cual tiene amplia experiencia.

### Actividades Productivas

1. Formulación y envase de productos en polvo
2. Formulación y envase de productos líquidos
3. Formulación y envase de productos granulados
4. Fertilizantes en polvo y líquidos para uso de plantas de ornato, invernaderos y agrícola.
5. Elaboración de Productos Absorbentes para desechos de mascotas (cat litter).
6. Micronización de cualquier tipo de material
7. Rehabilitación de Agroquímicos

### Equipo Instalado

#### Área de Envasado de Líquidos

Reactor / Capacidad 4,000 litros

Reactor / Capacidad 9,000 litros

Tanque de Almacenamiento / Capacidad 5,000 litros

### Equipo Instalado

## Área de Envasado de Líquidos

Máquina para Envasar / Italiana / Capacidad 3,000 litros

Máquina para Taponear / Italiana / Capacidad 5,000 pieza x turno

Equipo para Sellado por Inducción / USA

Máquina Etiquetadora

## Área de Envasado de polvos

Máquina para Envasar Polvos / USA

Máquina para Sellar Bolsas

Máquina Mezcladora de Listón / Capacidad 1 tonelada

## Instalaciones

Agro Arcillas y Maquilas, S. A. De C. V. Tiene construidas sus instalaciones en una superficie de 45,000 m<sup>2</sup>., Donde ya se están construyendo una enorme nave industrial y otras edificaciones.

Por su gran amplitud se lleva a cabo los diferentes procesos productivos en áreas separadas, lo que les da

autonomía de procedimiento y operatividad coordinada al mismo tiempo.

En estas enormes áreas pueden circular y permanecer estacionados varios camiones y vehículos particulares.

Agro Arcillas y Maquilas S. A de C. V. Cuenta con una amplia bodega en donde además de procesar los productos, también existe suficiente espacio para almacenarlo.

Dentro de esta área se pueden efectuar maniobras de carga y descarga con camiones de gran tamaño.

\*\*\*Como se puede observar la empresa actualmente se encuentra en etapa de crecimiento, se tienen problemas con la administración debido a que se sigue invirtiendo sin contar con un presupuesto de inversión, control que nos permitiría conocer en un momento dado; el importe de la inversión total y la recuperación de la misma. Como se menciono anteriormente la empresa solo cuenta con 2 clientes, lo cual es un gran riesgo para la misma, si no se logra la lealtad de los clientes y con ello su permanencia mediante un servicio más competitivo, por lo que se

requiere también la expansión en el mercado de la misma.

Cabe mencionar que en las diferentes áreas el control es raquíptico, por lo que se propone lo siguiente:

Para el logro del objetivo principal se debe conocer el mercado, la tecnología y la administración del negocio, rodearse de gente que de alguna manera conozca el giro de la empresa, basándose en las siguientes reglas:

#### 1. Conocimiento del mercado.

¿ Qué vender ?

¿ Dónde?

¿ A quien?

¿ A que precio, descuentos y condiciones?

¿ Quiénes conforman su competencia?

¿ Que porcentaje del mercado dominan?

¿ Los precios son competitivos?

¿ Tendrá vendedores?

¿ Sobre que pagará comisiones?

2. La tecnología de los productos o servicios que se venden

Muchas veces se cae en el error de ignorar la calidad en los productos o servicios, la Innovación, Diferenciación y Diversificación de los productos o servicios que se venden.

3. La Administración.

La vida de una empresa se supone indefinida. Nadie forma una empresa con el deseo de cerrarla al año siguiente. Sin embargo no siempre se planifica perder el dinero el o los primeros años. Ni se preparan contra posibles devaluaciones. Es increíble pero, se ignora también la existencia de los impuestos sobre utilidades, se ignora la inflación misma, que por igual corroe ventas, costos, gastos y utilidades.

Por la que se sugiere saber si a la inversión actual, cuanto le afectará la inflación futura ¿ Las utilidades sobre inversión que espera resistirán los próximos años las pruebas de inflación e impuestos. Por lo que se concluye que no sólo el capital y el trabajo hacen un buen

emprendedor, sino también el conocimiento del mercado, la tecnología y la administración.

## 4.2 ORGANIGRAMA

Se realiza la siguiente propuesta para el nuevo organigrama:

De acuerdo a la problemática existente es necesario delegar autoridad y responsabilidades por lo que se propone lo siguiente:

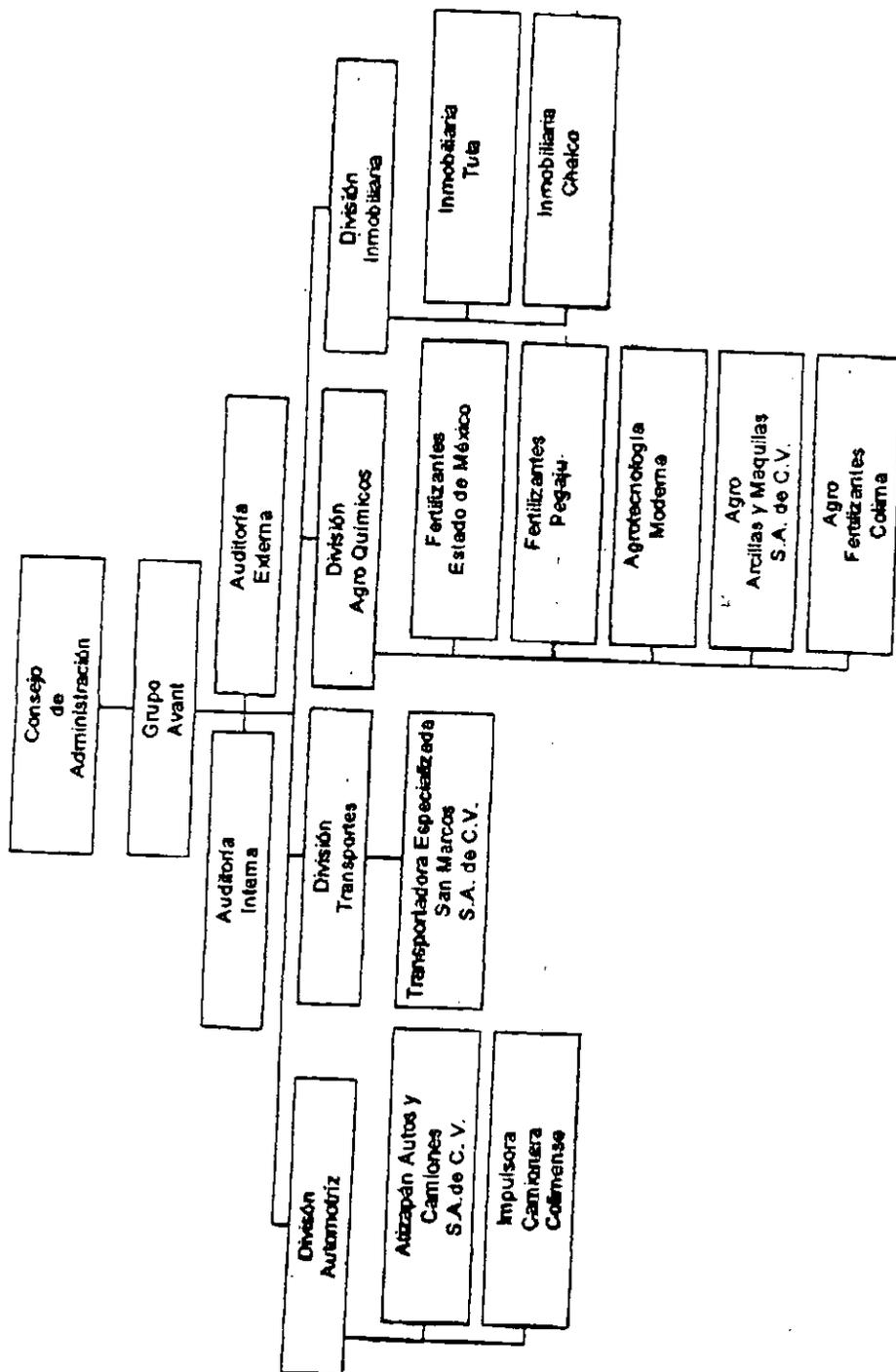
Se creará el puesto de Gerente de Planta, para que esta persona realice las funciones de supervisión y control de la planta en general y que así el Gerente General delegue estas funciones para poder realizar proyectos de comercialización y tener una cobertura de mercado.

Por el monto de las operaciones de la empresa no es necesario tener un Gerente Administrativo, por lo que se propone la contratación de un Auxiliar Administrativo en el cual tendremos un ahorro de costo-beneficio, este puesto dependerá del Gerente de Planta y la supervisión de su desempeño será valuada en el GRUPO AVANT (Corporativo).

Se designará un supervisor por cada línea de producción, esta persona, será de los mismos operarios actuales, únicamente se les hará una valuación de su desempeño para determinar a la persona idónea. Le reportará directamente al Gerente de Planta, y a su vez él tendrá el tiempo suficiente para planear eficazmente los programas de producción y resolver los problemas que aquejen a la planta.

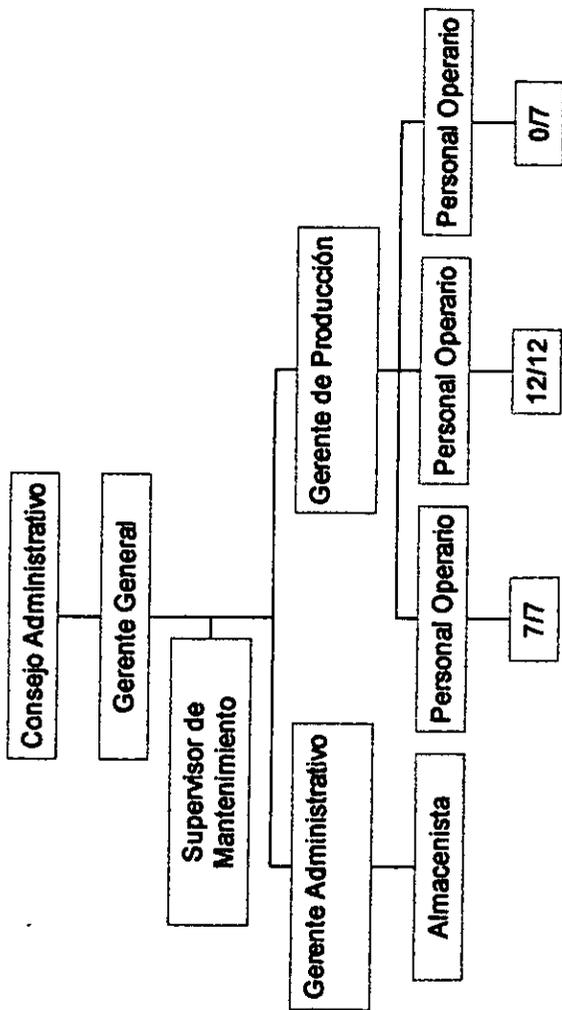
Actualmente el almacenista depende del Gerente de Producción, se propone que esta persona dependa del Gerente de Planta, ya que no se puede ser juez y parte a la vez.

# Grupo Industrial Avant



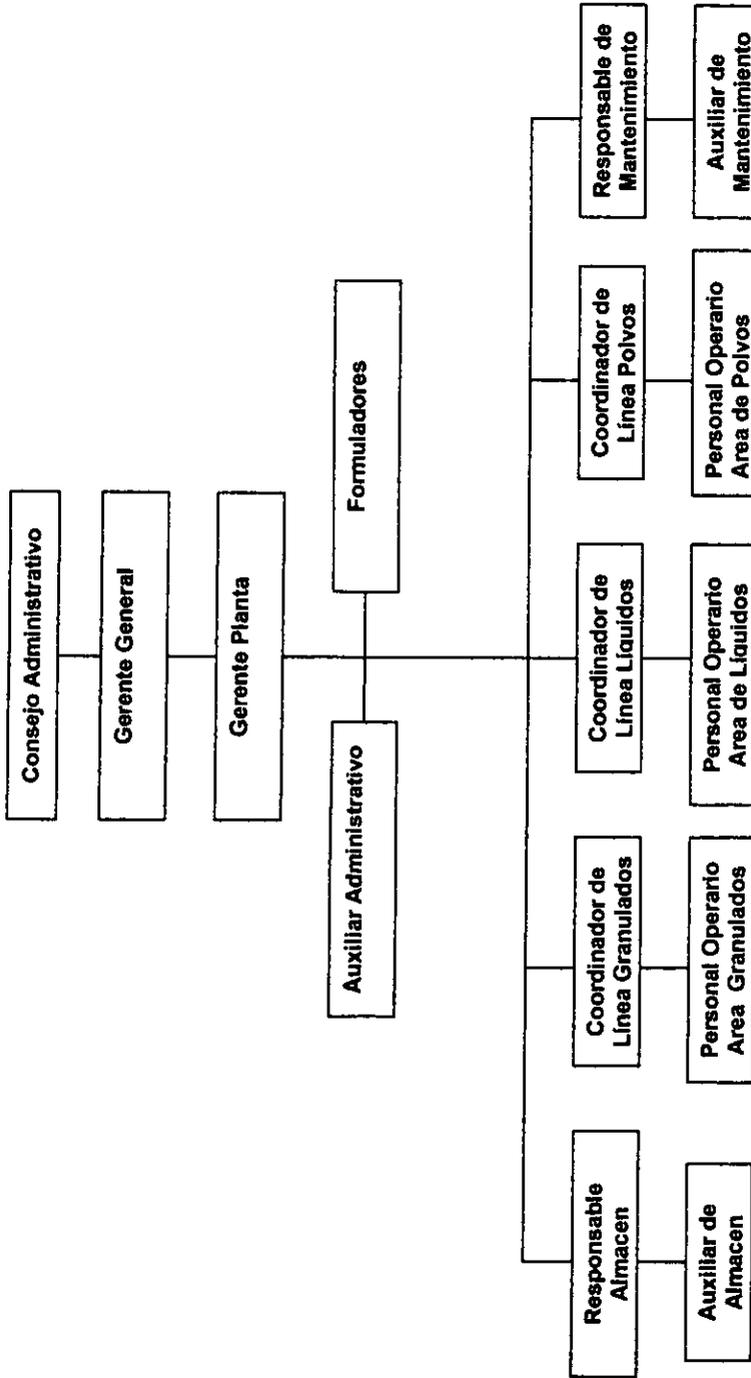
# AGRO ARCILLAS Y MAQUILLAS S.A DE C.V.

## Organigrama Actual

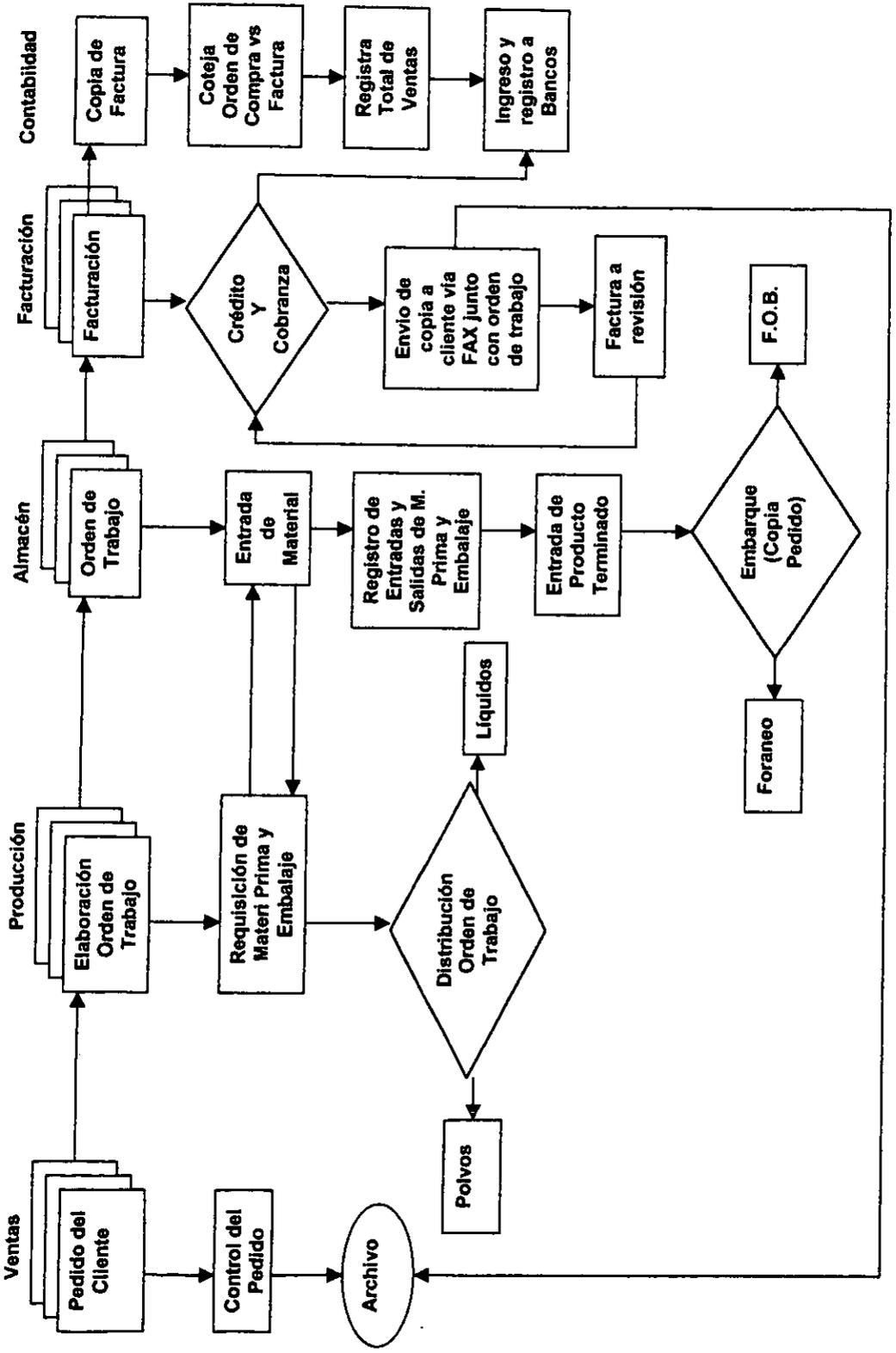


# AGRO ARCILLAS Y MAQUILAS S.A DE C.V.

## ORGANIGRAMA PROPUESTO



**PROCESO PRODUCTIVO**



#### 4.4 PROPUESTA DE CONTROLES INTERNOS

En casi todas las empresas existe una constante preocupación por la presencia ocasional de fraudes o malos entendidos, sin embargo, hay una forma muy eficaz para evitar estas desagradables situaciones.

En México, donde normalmente los salarios son bajos y las crisis recurrentes, las necesidades de los trabajadores no se ven del todo satisfechas; y si a esto le agregamos fallas en el control interno y falta de vigilancia adecuada en las operaciones, entonces las posibilidades de sufrir un fraude son muy grandes. Los cuales se pueden evitar :

- a) Revisando la estructura organizacional.
- b) Efectuando un ejercicio de profesionalización en la administración.
- c) Revisar y evaluar en forma integral el control interno de sus operaciones.
- d) Tomar medidas.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

## 4.5 APLICACIÓN DE LOS CONTROLES

La propuesta para la restructuración del Vontrol Interno en la empresa Agro Arcillas y Maquillas, S.A. de C:V: esta basada en :

1.No existen controles en almacén.

Como se comentó anteriormente, los inventarios que tiene la empresa son de los clientes; pero esto implica que no tengamos los controles necesarios de entradas y salidas a almacén, ya que debemos proporcionar mensualmente un inventario a cada cliente de la materia prima, producto terminado y embalaje utilizados en sus órdenes de producción.

2.Dependemos únicamente de dos clientes.

Aún cuando son clientes transnacionales corremos con el riesgo de perder a cualquiera de ellos, si no contamos con la calidad del servicio ( Satisfacción del Cliente ), lo cual ocasionaría una pérdida financiera muy importante.

3.Realización de Inversiones.

Se están realizando inversiones, tomando como capital de inversión el de las empresas filiales lo que esta ocasionando el descontento y la probabilidad de la descapitalización de las mismas, debido a que no se cuenta con presupuestos de inversión ya sea a largo o corto plazo y provoca incertidumbre en saber cuando podrá ser recuperada.

Se desconoce el tiempo realizado en el proceso de producción de los diferente productos, lo cual no tenemos un control veraz del mismo, por lo que se propone:

Los Controles en las siguientes áreas basado en el FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO, para la mejor operación de la empresa.

Contabilidad ( Presupuestos )

Inventarios

Producción

Ventas

Se sugieren las siguientes recomendaciones básicas para mejorar el control interno.

## 1. PRESUPUESTOS.

Aunque parece una medida muy simple para unos e innecesaria para otros, esta herramienta de control financiero, tan poco utilizada en las empresas de nuestro país, sirve de pauta para evaluar el manejo de las finanzas de la empresa. Esto es que si durante un período se estimaron ventas un monto X, y resulta que al comparar contra el resultado, no alcanza el monto del presupuesto, esto da un elemento de análisis para la dirección de la empresa, que buscará encontrar las causas que lo originaron.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

El gerente general, debe darse el tiempo suficiente para revisar y analizar los estados financieros de la empresa, no solamente los estados financieros básicos como son el balance general, estado de resultados, estado de cambio de la situación financiera y el estado de variaciones en el capital contable, sino que también es necesario revisar y analizar, mes a mes, el ejercicio de presupuestos, el estado de flujos de efectivo y todos los reportes como conciliaciones bancarias, estado de cobranza, la planeación de la producción ,etc. Para

conocer más la empresa lo cual permite estar atento a los cambios que se presenten durante el desarrollo de las operaciones.

## **AFIANZAR A LA GENTE QUE MANEJA EFECTIVO Y VALORES.**

El objetivo de afianzar al personal que maneja efectivo, e inclusive al responsable de inventario o cobranza, hace pensar dos veces la posibilidad de cometer un fraude, y de cometerlo la responsabilidad es compartida con la afianzadora lo cual implica un daño económico menor, sin importar si se trata de gente de confianza o amigos.

## **CONTROL DE EGRESOS.**

Firmar cheques en blanco es casi igual que jugar a la ruleta rusa, si el propietario de la empresa no es quien firma los cheques; por lo que se sugiere tener firmas mancomunadas y además de poner el sello de " pagado" para evitar la duplicación del pago.

## REVISIÓN DE COBRANZA E INGRESOS.

Además de afianzar al personal, como se señaló anteriormente, se deben cotejar constantemente los documentos en cartera, hacer arqueos sorpresivos al encargado de cobranza y al cajero, así como enviar estados de cuentas a los principales clientes.

### 2. EFECTUAR INVENTARIOS FISICOS Y PERIODICOS.

Esta empresa no cuenta con inventarios propios, los inventarios son de los clientes, por consiguiente es necesario la realización de los mismos en forma periódica, esperar a fin de año para hacer un inventario es un error garrafal, debido a que no requeriremos de la información oportuna y verás para nuestros clientes lo cual implicaría en un momento dado no tener el producto necesario para la maquilación de sus productos, los conteos deberán estar a cargo de personas de total confianza y ajenos al de almacén. Posiblemente no se haga al 100%, pero se puede realizar con muestras de los productos más importantes, teniendo entonces una buena herramienta de control y por consiguiente una información veraz y oportuna para nuestro cliente.

Se anexan algunos formatos que podrían ser utilizados:

FECHA _____		N° _____	
<b>INFORME DE ARTICULOS RECIBIDOS HOY EN EL ALMACEN</b>			
REMITENTE	REMISION O FACTURA N°	ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD

<b>VOLANTE DE MATERIAL RECIBIDO</b>		
FECHA _____		
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD
PERIODO N°	RECIBIDO POR:	INSPECCIONADO POR:

<b>VALE AL ALMACEN</b>		<b>REQUISICIÓN DE MATERIAL</b>		N° _____	
<del>—ORIGINAL PARA CONTABILIDAD—</del>					
DEPARTAMENTO:					FECHA:
CARGESE A:					
CANTIDAD	UNIDAD	REMITIDO	DESCRIPCIÓN	PRECIO	TOTAL
CALCULO Y CONCENTRADO POR:		ABONADO EN EL AUXILIAR DE ALMACEN	RECIBI:	V° B°	

### **3. PLANEACION DE LA PRODUCCIÓN.**

Como se trata de una empresa maquiladora, debemos de darle importancia a la planeación de la producción, realizando estudios de tiempos y movimientos, revisión periódica del costo hora-hombre, para evitar tiempos muertos y no dejar de ser competitivos.

### **4. VENTAS**

Se deberá de realizar un Plan de Comercialización, considerando un Estudio de Mercado para la captación de posibles clientes.

Los controles propuestos deberán contener los siguientes lineamientos:

#### **LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A INVENTARIOS**

Deberán ser diferentes las personas encargadas de llevar el registro en las cuentas de control de las que lleven el control del almacén

La existencia física del almacén deberá ser contada mensual y anual con el cliente

Solo el personal encargado del almacén deberá tener acceso al mismo

Solo se deberán recibir artículos en el almacén y registrarse en la cuenta de inventarios, cuando estos estén amparados satisfactoriamente con su respectiva orden de compra.

Solo se deberán retirar artículos del almacén y registrarse en la cuenta de inventarios, cuando estén amparados satisfactoriamente con su respectivo vale de salida o requisición numerada, adecuadamente autorizada.

En el caso necesario será indispensable deslindar el manejo del almacén según la clase artículos a dos o mas almacenistas

Los artículos deberán estar convenientemente resguardados, para evitar deterioro físico, ser sustraídos o pongan en peligro la integridad física del personal o de las propias instalaciones.

El almacenista deberá rendir un informe mensual sobre los artículos obsoletos, que tenga poco movimiento o cuya existencia sea excesiva.

Para disponer de artículos obsoletos, sin uso o deteriorados se requiere la autorización del gerente de ingeniería.

Ningún artículo deberá salir de las instalaciones sin autorización por escrito del gerente de ingeniería.

#### LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO APLICABLES AL ACTIVO FIJO

Se deberá llevar un registro auxiliar de cada uno de los bienes que conforman el activo fijo propiedad de la empresa que incluya el que aun estando totalmente depreciado, se encuentre todavía en uso.

Los registros auxiliares se deberán comparar contra el libro mayor en los meses de abril y noviembre de cada año.

Se deberá hacer un inventario físico del activo fijo durante el mes de mayo de cada año y compáralos contra el registro auxiliar.

Las diferencias importantes entre el recuento físico del activo fijo y los registros contables se deberán notificar a la dirección general.

Toda adquisición de activo fijo deberá efectuarse de conformidad con las políticas establecidas, incluyendo la de capitalización del mismo.

Se deberá obtener de las personas que tienen bajo su cuidado el activo fijo, el documento que indique el resguardo del mismo. Debiéndose reportar a la gerencia de administración y finanzas cualquier cambio habido como, cambio, traspaso, venta, obsolescencia, baja etc.

La venta de activo fijo deberá ser autorizada por escrito por la dirección general.

El activo fijo deberá estar apropiadamente asegurado.

La gerencia de administración y finanzas deberá revisar cada tres meses la vigencia de las pólizas de seguros.

El personal al cuidado de las herramientas, hará entrega de las mismas solo contra una autorización por escrito.

Las erogaciones realizadas para la fabricación de activo, deberán ser controladas satisfactoriamente con una requisición que muestre el costo estimado, debiéndose acumular y registrar el costo mediante ordenes de producción hasta su culminación y/o este en condiciones de ser utilizado satisfactoriamente y compara los costos reales con los estimados.

Las adiciones que se efectúen al activo, deberán ser controladas con una requisición que muestre la necesidad de llevar a cabo la inversión y el costo estimado de ella. Debiéndose acumular y registrar el costo de las adiciones mediante a ordenes de producción y compara los costos reales con los estimados. Debiendose capitalizar dichos costos hasta su culminación, y/o este en condiciones de ser utilizado satisfactoriamente.

#### LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A DOCUMENTOS POR PAGAR Y PASIVO A LARGO PLAZO

La persona o departamento que autoriza finalmente el pago de un documento por pagar debe ser distinta del departamento de compras, de quien haya solicitado la erogación y del cajero o de quien firma los cheques.

Se debe llevar un registro de los documentos por pagar que permita:

- + Comprobarlo fácilmente con la cuenta de control
- + Conocer los intereses por pagar acumulados exactamente
- + Determinar los pagos efectuados tanto del principal como de los intereses.

Los documentos por pagar deberán ser firmados para su aceptación, por la persona que tenga el poder notarial que lo faculte para este tipo de actos.

La dirección general deberá aprobar todo el pasivo que no este originado por las operaciones normales de la empresa y/o que sean de un importe mayor de....

En las actas del consejo de administración se deberá especificar claramente los nombres de los funcionarios que están autorizados para concertar prestamos a favor de la empresa, así como las garantías máximas que dichos funcionarios pueden ofrecer.

Se deberá conciliar mensualmente el registro de los documentos por pagar con la cuenta de control y en su caso con el estado de cuenta del acreedor.

Los documentos ya pagados deberán ser cancelados debidamente y convenientemente resguardados.

### LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A CUENTAS POR PAGAR COMPRAS Y GASTOS

Las funciones de compras deberán estar separadas de las de contabilidad, recepción de mercancía y almacén.

Todas las requisiciones de compras deberán estar autorizadas por escrito de conformidad con el procedimiento de compras

Todas las ordenes de compras deberán estar autorizadas por el funcionario designado, de conformidad con el procedimiento de compras.

Las ordenes de compras deberán estar foliadas progresivamente y resguardadas adecuadamente.

El área de contabilidad deberá recibir directamente una copia de todas las ordenes de compra.

El área de contabilidad verificara las facturas contra las ordenes de compra y contra los avisos de entrada, para comprobar precios, cálculos, descuentos, cargos por fletes, etc.

El área de contabilidad deberá ser notificada oportunamente por escrito de todas las compras de bienes o servicios bajo contrato.

Se deberán establecer medidas precisas, para asegurarse que el área del almacén haga un recuento de los bienes al recibirlos.

El área de contabilidad deberá ser informado satisfactoriamente por el área de almacén y/o el área que recibió el bien y/o servicio, de las condiciones en que fueron recibidos.

En el caso de faltantes o artículos recibidos deteriorados, se deberá hacer del conocimiento del área de contabilidad y hacer la reclamación respectiva al proveedor por escrito.

Las cuentas de gasto de agentes aduanales y los fletes deberán estar plenamente identificadas con sus respectivas adquisiciones

El área de contabilidad deberá examinar los comprobantes de compras y gastos, con el propósito de cerciorarse de que los documentos este completo si se hayan cumplido los requisitos establecidos.

El gerente de administración y finanzas verificara la aplicación contable de los gastos y compras efectuadas.

Las facturas y sus comprobantes junto con el cheque de pago deberán ser presentados a las personas que firmen el cheque.

Las facturas o comprobantes de pago deberán ser satisfactoriamente canceladas para evitar su doble pago.

La relación de cuentas por pagar deberá ser confrontada con el libro mayor de manera mensual pro el área de contabilidad.

Los estados de cuenta recibidos de los proveedores deberán ser conciliados con el registro de cuentas por pagar.

Los ajustes a los registros de cuentas por pagar deberán ser autorizados por el gerente de administración y finanzas.

Los anticipos otorgado a los proveedores y hasta en tanto no se haya recibido el bien o servicio contratado deberá ser considera como una cuenta por cobrar.

Para el caso específico de la fabricación de madrinas y estructuras, los anticipos otorgados a los proveedores (servicios externos) que les asignemos la fabricación de las mismas, serán controlados satisfactoriamente con su respectiva requisición que muestre el costo estimado, debiéndose acumular y registrar el costo mediante ordenes de producción hasta su culminación, y/o este en condiciones de ser utilizados satisfactoriamente, y comparar los costos reales con los estimados.

#### LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO APLICABLES A NOMINAS.

Deberá constar por escrito y aprobadas por el funcionario correspondiente:

+ Los cambios en el personal (sueldo, posiciones, departamento, etc.)

+ Los sueldos y clasificaciones por tipo de trabajo.

+ Los descuentos por nomina

Los sueldos de los gerentes deberán ser aprobados por escrito por la dirección general.

La conservación de los archivos de nominas, deberán estar archivadas de manera independiente e inaccesible al personal que:

+ Preparan las nominas.

+ Aprueban las nominas

+ Pagan las nominas.

Todo el personal debe contar con su contrato individual de trabajo.

Se debe de contar con un registro de la firma de todos los empleados.

Se debe de contar con un medio para controlar y registrar el tiempo trabajado del personal.

El tiempo extra trabajado por el personal, deberá ser autorizado previamente por el gerente del departamento.

Deberá existir una separación definida entre:

+ El personal que toma el tiempo trabajado.

+ El personal que prepara la nomina

+ El personal que paga la nomina.

El personal que prepara la nomina debe ser independiente de aquellas que se encargan de la contratación o despido del personal.

Los cálculos de las nominas deberán ser revisados para su aprobación por el gerente de administración y finanzas antes de efectuar los pagos.

Se deberá establecer cifras de control de las nominas, con los cambios, bajas y altas del personal cada periodo de pago.

La distribución contable de la nomina deberá ser autorizada por el gerente de administración y finanzas.

Las nominas deberán ser pagada por empleados que:

- + No tengan conexión con el control y preparación de la nomina.
- + No estén encargados de contratar, despedir personal o aprobar reportes de tiempo trabajado.

Al pagar los sueldos en efectivo se debe:

- + Retirar solamente el importe neto de las nominas.
- + Tomar las debidas precauciones para guardar el dinero y protegerlo contra robo, ya sea del propio personal o de extraños.

La custodia de los sueldos no reclamados deberá estar a cargo de personas que no sean las que preparan las nominas, ni las que hacen los pagos.

La entrega física del pago de las nominas a la persona, deberá ser supervisada periódicamente por el gerente de administración y finanzas.

Deberá ser rotado el personal que paga la nomina con cierta frecuencia.

Se debe recabar la firma con tinta en los recibos de pago de las nominas.

Se debe comparar las firmas de recibido el pago de las nominas. Con la de la credencial de identificación expedida pro la empresa, o con alguna otra oficial con fotografía.

Se deben depositar en la cuenta de bancos de la empresa, aquellos sueldo que después de una semana no sean reclamados.

#### LINEAMIENTOS DE CONTROL INTERNO APLICABLES AL EQUIPO DE TRANSPORTE

El gerente de operaciones deberá llevar los controles del equipo de transporte en el que se muestre:

- + Los ideas en que el equipo ha sido utilizado
- + Verificar que las unidades que no hayan salido a servicio, se encuentren a disposición en las instalaciones de la empresa.
- + Personal que lo utilizo

- + Origen y lugar de destino de cada recorrido.
- + Registro del kilometraje al inicio y a la finalización de su recorrido.
- + Rendimiento promedio del combustible utilizado en cada recorrido.
- + Recabar del personal que lo utilizo, el reporte de observaciones durante el tiempo de su recorrido.
- + Verificar que el personal cuente con la documentación oficial y vigente para operar el equipo.
- + que el equipo cuenta con la documentación completa y actualizada.
- + Que las unidades cuenten con el equipo mínimo para el caso de presentarse una emergencia.

Se deberá llevar un control por unidad con el propósito de programarle revisión y/o mantenimiento de aquellas partes de la unidad que requieran hacer seguimiento, como: clutch, caja de velocidades, frenos, etc.

Realizar exámenes médicos programados y de sorpresa a los operadores.

Llevar a cabo estadísticas de daños causados y de faltantes a las unidades que transportamos, por viaje y por operador.

## LINEAMIENTO DE CONTROL INTERNO APLICABLE PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA INSTALACION DEL EQUIPO DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.

El equipo de computo debe estar ubicado apropiadamente, en un lugar libre de humedad, polvo, temperaturas altas y fuera del alcance de personal ajenas para la operación del mismo.

La memoria interna del equipo deberá ser lo suficiente amplia, que permita responder a las necesidades de la operación.

El personal encargado de diseño y programación del sistema deberá ser diferente de quienes operan el equipo.

Los operadores del equipo deben tener restringido el acceso a la información y datos del programa no necesarios para el desempeño de las tareas que tienen asignada.

El personal operativo deberá disfrutar de su periodo anual vacaciones.

Deberá existir una persona del equipo deben tener restringido el acceso a la información y datos del programa no

necesarios para el desempeño de las tareas que tienen asignada.

El personal operativo deberá disfrutar de su periodo anual de vacaciones.

Deberá existir una persona que se responsabilice por la función de control del procesamiento de la información, cuyas funciones principales serán:

- + Control sobre recibo de datos de insumo y registro de información de control.
- + Conciliar la información de control
- + Control sobre errores para asegurarse de que estos sean reportados corregidos y vueltos a procesar.

El personal responsable de la función del control de procesamiento de la información, debe ser independiente del personal responsable del funcionamiento del equipo

Se debe mostrara por escrito los cambios efectuados en el programa o un registro que muestre los cambios que efectivamente se hicieron, como por un ejemplo: cambios en porcentajes de pago a operadores, precios en los servicios, tasa del I.V.A. aplicables, retenciones, etc.

Los documentos y los informes de los resultados deberán ser revisados a fin de asegurarse de lo razonable del resultado.

La revisión y aprobación de todas las correcciones de errores deberán ser ejecutadas por personal ajeno al funcionamiento del equipo.

Se deberá mantener un registro de los errores que ocurren en el sistema.

Los programas de computo, documentación esencial, registros y toda información básica deberá estar resguardada en un lugar a prueba de incendio

Copias de los programas de computo, documentación esencial, registros y toda información básica deberá estar resguardada fuera del recinto.

Se deberá tener previsto la utilización de servicios alternativos en caso de incendio o de fuerza mayor que provoquen una interrupción larga de la operación.

El personal a cargo de la función de procesamiento de la información deberá estar debidamente afianzado.

Deberán aplicarse cifras de control sobre la transmisión e insumo de datos para descubrir perdida o falta de procesamiento. Las que serán verificadas por personal ajeno a la operación del equipo.

Los registros deberán proporcionar referencias o medios para:

- + Rastrear cualquier transacción hacia un total final
- + Rastrear cualquier transacción hasta el documento fuente original
- + Rastrear cualquier total final hasta sus transacciones componentes.

El sistema de procesamiento deberá proporcionar un rastro histórico de la actividad en las cuentas así como un balance de prueba periódico de las mismas.

Los documentos fuente deberán anexarse a los registros, de manera que sea posible su identificación relativa a los resultados.

## CONCLUSIONES

No obstante, de que se crea que en nuestras empresas se tiene el control exacto sobre todas las operaciones, no esta de más efectuar un estudio y evaluación del control interno por parte del personal interno o de un despacho externo; esto es aún más importante cuando una empresa está en expansión conocer las área claves de control, ya se en el cambio de personal o en el crecimiento de las operaciones.

No debemos de tener miedo de emprender nuevos negocios ni la expansión de los mismos ante la posibilidad de sufrir un fraude; por el contrario se debe buscar estar más preparados para seguir teniendo éxito no olvidando la calidad.

La clave es estudiar el control interno actual, proyectar el futuro por el crecimiento de las operaciones, ver los controles automatizados de acuerdo con los programas electrónicos con que se cuente y, en su caso, si el tamaño lo amerita, vislumbrar la posibilidad de contratar una auditor interno o dar esta responsabilidad a alguna persona de toda su confianza.

## BIBLIOGRAFIA

Anda Gutiérrez Cuauhtémoc

Administración y Calidad

Ed. Limusa, México, 1995.

Baptista Lucio, Pilar

Metodología de la Investigación

Ed. Editores, México, 1999.

Colunga Dávila, Carlos

La Calidad en el Servicio

Ed. Panorama, México, 1998.

Hernández y Rodríguez, Sergio

Fundamentos de Administración

Ed. Latinoamericana, México, 1994.

James AF., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, JR.

Stoner

Administración Sexta Edición

Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., Mexico, 1996

Lawrence, J. Gitman

Administración Financiera Básica

Ed. Oxford University Press-Harla México, S.A. de C.V.  
México, 1996

Noel Ramírez, David

Empresas Competitivas: una estrategia de cambio para el éxito

Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 1996.

Resnik, Paul

Como Dirigir una Pequeña Empresa

Decálogo de la supervivencia y el éxito

Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 1992

Rodríguez Valencia, J.

Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos

Ed. Contables, Administrativos y Fiscales, S.A. de C.V.  
México, 1997

Reyes Ponce, Agustín

Administración de Empresas

Ed. Limusa, Vol. I y II, México, 1987.

Reyes Ponce, Agustín  
Administración Moderna  
Ed. Kimusa, México, 1999.

Rodríguez Valencia, Joaquín  
Introducción a la Administración con Enfoque de  
Sistemas  
Ed. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1993.

Terry, George  
Principios de Administración  
Ed. Continental, México, 1998.

Enciclopedia  
Kenneth J. Albert, H.W. Allen Sweeny, Robert Rachlin  
Biblioteca de la Administración Estratégica Tomo I-V  
Ed. McGraw-Hill Interamericana  
México, 1987

Seminario

“ Calidad Personal como base de todas las demás  
calidades”

Calidad de las organizaciones Privadas y Públicas  
Material de Seminario, FES C –4, 2000.