

872708

25



**Universidad Don Vasco, A.C.**

---- INCORPORACIÓN No. 8727-08 ----  
a la Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela de Administración y Contaduría

**PROPUESTA DE  
MEJORAMIENTO AL  
CONTROL INTERNO DE LA  
EMPRESA "PROMOTORA  
DIESEL, S.A. DE C.V.".**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

presenta:

***Silvia Elena González Pineda***

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



***Uruapan, Michoacán, Mayo del 2002.***



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

- Y Agradezco a DIOS por haberme permitido ser concebida y mantenerme viva hasta el día de hoy.
- Y A mis padres por todo el apoyo moral y económico que siempre me han brindado para salir adelante y llegar hasta donde estoy.
- Y A mis maestros, por haber compartido sus conocimientos conmigo.
- Y A mis tres amigas, por haberme brindado su apoyo durante toda la carrera y en especial a Flor León, por haberme dado 17 años de verdadera amistad y de un apoyo incondicional.
- Y A "Promotora Diesel S.A. de C.V." por haberme proporcionado la información y el apoyo para la realización de mi tesis.
- Y A mi asesor Lic. Victor Hugo García Romero, por su apoyo y su tiempo brindado para la elaboración y desarrollo de esta tesis.
- Y A la UDV por haberme dado la oportunidad de cursar 5 años continuos de carrera profesional.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I	
"LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL FAMILIAR".....	5
1.- CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL FAMILIAR.....	5
1.1 CONCEPTO DE EMPRESA.....	5
1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	5
1.4 LA ORGANIZACIÓN COMO ESTRUCTURA.....	8
CAPÍTULO II	
"CONTROL INTERNO".....	10
2.- CONCEPTO DE CONTROL INTERNO.....	10
2.1 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	11
2.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	11
2.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	12
2.4 CICLOS DE TRANSACCIONES.....	14
CAPÍTULO III	
" ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO ".....	35
3.- ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO.....	35
3.1 METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	36
3.2 EFECTOS DEL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS EN EL EXAMEN DEL CONTROL INTERNO.....	37
CAPÍTULO IV	
" CATÁLOGO DE CUENTAS ".....	40
4.- DEFINICIÓN DEL CATALOGO DE CUENTAS.....	40
4.1 SU UTILIDAD Y COMO SE CREAN.....	40
4.2 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.....	45
4.3 PROCESO CONTABLE.....	47
CAPÍTULO V	
" SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA PROMOTORA DIESEL S.A. DE C.V.".....	50
5.- CASO PRÁCTICO.....	50
CONCLUSION.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	83
ANEXOS	

1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

El aspecto familiar dentro de una empresa, nos impide llevar a cabo un control interno adecuado y esto nos ocasiona desajustes en la misma .

Por las características de este tipo de entidades, es muy probable que lleguen a presentarse problemas como por ejemplo: una mala jerarquización y una duplicidad de mando que le puede provocar a ésta un desajuste en sus actividades y una disminución en el cumplimiento de sus objetivos. Por tal motivo, el objetivo de este trabajo es proporcionar a la empresa por medio de un control interno y de acuerdo a sus necesidades las ideas y sugerencias necesarias para evitarles los problemas ya mencionados y otros que puedan surgir mas adelante como por ejemplo: la falta de capacidad y entrenamiento de los empleados para el adecuado desarrollo de sus actividades, falta de adhesión a las políticas y procedimientos establecidos por la administración y, algunas fallas en el diseño de sistemas para suministrar información completa y correcta, congruente con los objetivos y necesidades de la entidad. Así como también, incrementar sus ventas, provocar un mejor ambiente de trabajo, un mejor desempeño en las actividades que desarrollan las personas que laboran en ésta entidad y por lo tanto, un incremento en sus utilidades.

Para llevar a cabo la investigación de éste caso se realizarán una serie de técnicas con el fin de obtener pruebas suficientes para el correcto desarrollo del mismo.

Se harán observaciones donde se analizará de manera personal la forma en como de desarrollan las actividades de los distintos departamentos de la empresa y

ver que efectivamente estén realizándose de acuerdo a lo establecido por la administración de la misma; unos cuestionarios y entrevistas abiertas en las cuales se va a entrevistar al personal del nivel jerárquico más alto para que nos proporcione información general de la empresa; así como también, nos dé a conocer a cerca del control interno que se tiene actualmente. De igual forma, será necesario entrevistar a algunas otras personas clave de la empresa que nos permitan obtener una información confiable, veraz y oportuna; a parte una investigación documental donde la obtención de la información también se hará por medio de libros y trabajos realizados que hablen del control interno en las empresas.

Todo esto con el fin de comprobar que mientras mejor esté implantado un control interno, mayor será la confiabilidad de la información administrativa, financiera y contable.

Por lo tanto una mala implantación del control interno dentro de la empresa tiene mayor riesgo de fallas en el desempeño de las actividades y a consecuencia de esto, el desempleo de personal.

En el capítulo 1 daré una breve reseña de lo que es una empresa y los distintos tipos de ellas que existen actualmente, además hablaré un poco de la organización como estructura y algunos aspectos que debemos tomar en cuenta para que esta funcione. En el capítulo 2 y 3 presentaré ya lo que es un control interno y los aspectos más importantes que requiere para su correcto funcionamiento. En el capítulo 4 hablaré de algunos aspectos contables que son importantes para el análisis del caso práctico. Y por último, en el capítulo 5 presentaré el caso práctico de la

empresa denominada **PROMOTORA DIESEL, S.A. DE C.V.** dedicada a la comercialización de maquinaria para agricultura y de refacciones para las mismas; así como también, a la reparación y servicio de autos de distintas marcas y venta de refacciones para los mismos. Y es para el desarrollo de éste último capítulo que aplicaré las técnicas de investigación ya mencionadas y muy necesarias para poder analizar el control interno ya existente y dar las sugerencias para su mejoramiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## CAPÍTULO I

### "LA PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL FAMILIAR"

En este capítulo daré una breve reseña de lo que es la empresa y su clasificación, que es la organización, y la relación que tiene con el aspecto familiar.

#### 1.- CONCEPTO DE PEQUEÑA EMPRESA COMERCIAL FAMILIAR

Cuando dos o más personas se unen para intercambiar bienes y/o servicios, comienza a darse una actividad económica en la cual todos interactúan entre sí para lograr un objetivo común. Es pues, una organización económica encaminada al intercambio de bienes y servicios para el mercado en donde toda o la mayor parte del personal del nivel jerárquico más alto tienen un vínculo familiar bastante allegado.

##### 1.1. CONCEPTO DE EMPRESA

En mi opinión empresa es el conjunto de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que se unen para proporcionar bienes y servicios con fines de lucro.

##### 1.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

"Las empresas más comunes son las siguientes:

De acuerdo a su capital

\*Publicas

\*Privadas

\*Mixtas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo al giro o actividad

\*Industriales: su actividad principal la transformación o extracción de materias primas para producir bienes.

\*Comerciales: su actividad es la adquisición de bienes para después venderlos a un costo más alto y de ahí obtener sus utilidades.

\*De servicios: su actividad es producir un servicio con la ayuda del ser humano y proporcionarlo a la sociedad.

De acuerdo a su const. Patrim.

\* Publicas: pertenecen al Estado y su objetivo satisfacer las necesidades de carácter social y están a cargo de empleados públicos.

\* Paraestatales: existe la participación por parte del Estado y de particulares con el fin de producir bienes y/o servicios.

\* Estatales: pertenecen en su totalidad al Estado y cuenta con personalidad jurídica propia independientemente de la actividad económica que realicen.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

\*Privadas: integradas 100% por capital de particulares, organizadas, dirigidas y controladas por su propietario ya sea que el objetivo sea o no de lucro.

De acuerdo a su tamaño

\* Microempresas: ocupan hasta 15 personas y tienen ventas anuales hasta de \$1,500,000.00.

\*Pequeña empresa: ocupan entre 16 y 100 personas y sus ventas anuales son hasta de \$ 15,000,000.00.

\* Medianas empresas: ocupan de 101 hasta 250 personas con ventas anuales hasta de \$34,000,000.00.

\* Grandes empresas: ocupan más de 250 trabajadores y tienen ventas anuales superiores a \$ 34,000,000.00.

De acuerdo a su origen

\* Nacionales

\* Extranjeras

\* Mixtas" (ZAMORA,1997:6-8)

### 1.3 LA ORGANIZACIÓN COMO ESTRUCTURA

La organización como estructura, es una unidad social dentro de la cual existe una relación entre los integrantes, con el fin de facilitar la obtención de los objetivos o metas. Su tamaño va a depender de su capacidad física, del número de personas que ahí laboran, de la cantidad de productos y/o servicios que ofrecen, y de la capacidad de inversión que se tiene. Las ocupaciones o actividades van diseñadas de acuerdo con la división que se ha hecho del trabajo, de esta manera, y de acuerdo a las actividades se van formando grupo de trabajo, que al interactuar entre sí y al añadir medios y equipo técnico de trabajo van a dar forma a lo que se llama un departamento, la departamentalización va a ser una coordinación horizontal de los empleos. Que va a estar a cargo de la persona a la que la administración designe. La autoridad dentro de la empresa debe ser ejercida por una sola persona o sólo se debe tener un jefe que es el encargado de cada uno de los niveles o departamentos de la organización, es decir, que debe existir una jerarquización o lo que es lo mismo, una coordinación vertical, con el objeto de evitar una duplicidad de mandos, es decir, que un subordinado reciba órdenes de dos jefes que traerá por consecuencia la confusión del subordinado. El número de subordinados debe ser equilibrado para permitir una mejor supervisión a los mismos. Los puestos dentro de la organización deben ser diseñados dependiendo de las necesidades de la misma y las funciones van a crearse con base en el puesto y sobre todo, con base en los objetivos antes ya establecidos.

Para que una organización funcione de una mejor manera y tenga un buen desarrollo, es necesario contar con la antes mencionada departamentalización, es decir, con agrupaciones de tareas que permite al subordinado especializarse en su área y llevar acabo un mejor desempeño en sus labores; también es necesario contar con un clima organizacional interno bien equilibrado y una comunicación buena entre los individuos para que los factores externos no afecten tanto a la estructura de la organización.

Para concluir con este capitulo creo que nos hemos dado ya una idea clara pero muy general de lo que son las empresas; realmente esto es necesario para comprender con más profundidad el contenido que se irá desarrollando a lo largo de este trabajo.

## **CAPÍTULO II**

### **" CONTROL INTERNO "**

El control interno, es un aspecto importantísimo dentro de una empresa y además es el tema principal de este trabajo, a continuación les daré a conocer lo más importante de este tema como por ejemplo conceptos, objetivos, elementos, funciones e importancia del mismo.

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

"Control Interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso, de manera que la administración de un negocio obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control". (GOMEZ,1956:16-17)

"Control Interno es el conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización, y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general". (BACON,1979:5)

En conclusión y para el desarrollo de éste trabajo vamos a entender por control interno, el conjunto de normas y procedimientos que cualquier entidad establece para el logro de sus objetivos.

## 2.1. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno es de suma importancia ya que por medio de él podemos delegar responsabilidades o actividades que permitan a la empresa un desenvolvimiento más satisfactorio, además es muy posible anticiparse y predecir fallas o desviaciones para las cuales podamos anticipadamente tomar medidas correctivas.

## 2.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Desde el punto de vista de GOMEZ, el Control Interno tiene los siguientes objetivos:

- " Comprobar la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
- Prevenir fraudes, y en caso de que sucedan, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
- Localizar los errores y desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
- Estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad relativos.

En general, para salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos

vitales de un negocio."( GOMEZ, Op.Cit.:24)

Pero en este trabajo vamos a tomar más en cuenta los objetivos que establece el

Instituto Mexicano de Contadores Públicos ya que se adaptan más a las características de la empresa propuesta; dichos objetivos son los siguientes:

- \* "De Autorización": tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que estos son adecuados.
- \* De procesamiento y clasificación de transacciones: tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas.
- \* De verificación y evaluación: tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.
- \* De salvaguarda física: tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso."  
( IMCP,1984: 578-579)

### 2.3. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Los elementos del Control Interno van a contribuir a éste a mantener el funcionamiento correcto de las líneas de autoridad, a aclarar bien las funciones y responsabilidades que tiene cada departamento, a llevar un sistema contable que nos permita obtener información exacta, completa y oportuna de todas las operaciones;

y, a planificar operaciones futuras. Los elementos del control interno van a dividirse en tres aspectos:

- Ambiente de control:

Es donde se genera, se controla, se mantiene, se ejerce y se reestructura el control y para este aspecto debemos considerar lo siguiente:

- Actitud de la administración hacia los controles establecidos.
- Estructura de la entidad.
- Método para asignación de autoridad y responsabilidad.
- Método de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de los procedimientos.
- Políticas y prácticas de personal.
- Influencias externas que afectan las operaciones de la entidad.

- Sistema Contable:

Van a ser los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de operaciones que realiza la entidad económica. Para éste debemos tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificar y registrar únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describir oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.

- Cuantificar el valor de las operaciones en unidades monetarias
  - Registrar las transacciones en el periodo correspondiente
  - Presentar y revelar adecuadamente las transacciones en los estados financieros.
- Procedimientos de control:  
Ayudan a proteger la información mediante lo siguiente:
    - Debida autorización de transacciones y actividades.
    - Diseño y uso de documentos y registros apropiados de las operaciones.
    - Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
    - Adecuada verificación y evaluación de las operaciones registradas.

#### 2.4. CICLOS DE TRANSACCIONES

El control interno dentro de una entidad se va a dividir en cinco ciclos con el fin de tener una mayor delegación de actividades y responsabilidades. Estos ciclos son los siguientes:

##### "INGRESOS

Este ciclo va a incluir todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios. Es decir, todas aquellas funciones que se necesitan realizar para cambiar en efectivo todas aquellas transacciones de aspecto monetario.

Los objetivos particulares de este ciclo son:

- Los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- El precio y condiciones de mercancías y servicios que han de proporcionarse a los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Las distribuciones de cuentas y ajustes a los ingresos, costo de ventas, gastos de venta y cuentas de clientes, deben de autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los procedimientos del proceso del ciclo de ingresos deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Solo deben aprobarse aquellos pedidos de clientes por mercancías o servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Debe requerirse de una solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar mercancías o servicios.
- Cada pedido autorizado debe embarcarse correcta y oportunamente.
- Todos y únicamente los embarques efectuados y los servicios prestados deben producir facturación.
- Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente.
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción, hasta su depósito.
- Las facturas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.

- Los costos de las mercancías y servicios vendidos, así como los gastos relativos a las ventas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- La información del efectivo recibido debe clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los ajustes a los ingresos, costo de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Las facturas, cobros y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.
- En cada período contable deben prepararse asientos contables para facturaciones, costos de mercancías y servicios vendidos, gastos relativos a las ventas, efectivo recibido y ajustes relativos.
- Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de ingresos debe producirse correcta y oportunamente.
- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar y las transacciones relativas.
- El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente de acuerdo con controles adecuados establecidos por la gerencia hasta que se transfiera dicho control al ciclo de tesorería.

- El acceso a los registros de embarque, facturación cobranza y cuentas por cobrar, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

Algunas de las funciones comunes en este ciclo pueden ser:

- Otorgar créditos
- Tomar pedidos
- Entregar la mercancía
- Facturar la venta
- Contabilizar las comisiones
- Cuentas por cobrar
- Cobranza
- Ingreso del efectivo
- Ajuste a facturas o notas de crédito
- Determinación del costo de ventas.

Para facilitar las funciones en este ciclo existen algunos de los **documentos y formas**:

- pedidos de clientes: documento donde el cliente pide a la empresa cierta cantidad de productos indicándonos las características específicas de lo que desea comprar.
- facturas de venta: documento legal el cual respalda la mercancía pagada por el cliente.

- notas por devoluciones y rebajas sobre ventas: documento que le otorgan a la empresa por concepto de descuento por pronto pago o por una disminución en el adeudo por devolución de mercancía.

Así como hay formatos, también existen **bases de datos** que nos permiten llevar un mejor control como son:

- listas y/o archivos maestros de clientes y de crédito
- catálogo de productos y listados o archivos de precios
- auxiliares de clientes
- estadísticas de ventas
- diarios de ventas
- archivos de ordenes de clientes pendientes de surtir.

### EGRESOS

Incluye funciones relacionadas con la adquisición y pago de bienes, mercancías y servicios; así como también debemos considerar cuentas por pagar y pasivos acumulados derivados de las adquisiciones anteriores. Esta adquisición puede ser de inventarios, de activos fijos, de servicios externos o bien, de suministros o abastecimientos.

Los objetivos particulares de este ciclo son:

- Los proveedores deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.

- El precio y condiciones de los bienes, mercancías y servicios que han de proporcionar los proveedores deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
- Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios recibidos deben efectuarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
- Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de los proveedores, cuentas de pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los procedimientos de proceso del ciclo de compras deben de estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Solo deben aprobarse aquellas órdenes de compra a proveedores por bienes, mercancías o servicios que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
- Solo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.
- Los bienes, mercancías y servicios recibidos, deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los montos adeudados a proveedores por bienes, mercancías y servicios recibidos, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna.
- Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios recibidos, deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.

- Los importes adeudados a proveedores y acreedores deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los pagos y los ajustes relativos a compras deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada proveedor y acreedor.
- Deben prepararse asientos contables por las cantidades adeudadas a proveedores y acreedores, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos, en cada período contable.
- Los asientos contables de las compras deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de compras debe producirse correcta y oportunamente.
- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.
- El acceso a los registros de compras, recepción y pagos, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Sus funciones más comunes serían:

- Selección de proveedores
- Preparación de solicitudes de compra

- Función específica de compras
- Recepción de la mercancía
- Control de calidad de la mercancía
- Registro y control de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados
- Desembolso de efectivo.

#### **Documentos y formas:**

- requisiciones de compras: documento en el cual la empresa le manda al proveedor indicando la cantidad de productos que desea, así como las características específicas de los mismos.
- documentos de recepción de mercancías: documento donde se acepta haber recibido la mercancía con las especificaciones pedidas y en buen estado.
- facturas de proveedores: documento legal que respalda la mercancía pagada al proveedor.
- solicitudes de cheques: documento donde se pide un cheque para cubrir algún pago, especificando en el documento el concepto del pago.
- pólizas de cheque: documento en el cual se registra y respalda la salida de dinero, normalmente se le anexa una copia del cheque emitido a nombre del proveedor o a quien se le pague.

#### **Bases de datos:**

- archivos de proveedores conteniendo nombre, dirección, productos que ofrecen, precios, etc.

- Archivos de cuentas por pagar que contenga las cuentas pendientes de pago e historial de pagos efectuados.
- Los pedidos a proveedores pendientes de surtir.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### PRODUCCIÓN

Las funciones de este ciclo manejan recursos como los inventarios, propiedades y equipo depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que se tienen para uso del negocio. Muchos de estos recursos los adquiere la empresa, los almacena, los convierte, los procesa, los montan o ensamblan o los utilizan para otra cosa.

Los objetivos particulares de este ciclo son los siguientes:

- El plan de producción debe autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- El método de valuación de inventarios y el sistema de costos a seguir debe autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- El método de valuación de inmuebles, maquinaria y equipo y el sistema de actualización de valores debe autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los métodos y períodos de depreciación de los inmuebles, maquinaria y equipo y la amortización de otros costos diferidos deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Las condiciones de venta u otras disposiciones de inmuebles, maquinaria y equipo deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

- Los ajustes de inventarios, inmuebles, maquinaria y equipo y otros costos diferidos deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Establecer y mantenerse procedimientos de proceso del ciclo de producción de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes para usar recursos que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de venta o disposición de activos que se ajusten a políticas establecidas por la administración.
- Los recursos utilizados en la producción deben informarse correcta y oportunamente.
- La producción terminada debe informarse correcta y oportunamente.
- Las ventas y otras disposiciones de bienes deben informarse correcta y oportunamente.
- Los costos de materiales, mano de obra y gastos indirectos utilizados en la producción así como su distribución contable debe calcularse correcta y oportunamente.
- Los costos de las mercancías compradas y la distribución contable de tales costos deben calcularse correcta y oportunamente.
- La depreciación de inmuebles, maquinaria y equipo y la amortización de otros costos diferidos, y la distribución contable correspondiente deben calcularse correcta y oportunamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- El valor neto de inmuebles, maquinaria y equipo vendidos y el costo, otras disposiciones de bienes deben contabilizarse correcta y oportunamente.
- Los costos de materiales, mano de obra y gastos indirectos utilizados en la producción y los ajustes relativos, deben clasificarse, resumirse e informarse correcta y oportunamente.
- Los costos de las mercancías producidas y los ajustes relativos deben clasificarse, resumirse e informarse correcta y oportunamente.
- La depreciación de inmuebles, maquinaria y equipo y la amortización de costos diferidos y los ajustes relativos, deben clasificarse, resumirse e informarse correcta y oportunamente.
- El costo de las operaciones relativas a ventas, retiros o bajas y otras disposiciones de bienes y las utilidades o pérdidas relativas deben clasificarse, resumirse e informarse correcta y oportunamente.
- Los recursos utilizados, la producción terminada, embarques, ventas y otras disposiciones de bienes y los ajustes relativos, deben aplicarse correctamente a las cuentas apropiadas de inventario y a los auxiliares y registros de propiedades.
- En cada período contable deben prepararse asientos contables para los costos de los materiales, mano de obra y gastos indirectos utilizados en la producción, los costos de las mercancías producidas; depreciación de inmuebles, maquinaria, equipo y amortización de otros costos diferidos; ventas y otras disposiciones de propiedades y ajustes relativos.

- Los asientos contables de producción deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con el plan de la administración.
- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de producción debe informarse correcta y oportunamente.
- Deben verificarse y evaluarse periódicamente las bases de datos, los saldos de inventarios, inmuebles, maquinaria y equipo, y otros costos diferidos y las actividades de transacciones relativas.
- Periódicamente debe revisarse la distribución de costos a inventarios, propiedades y otras cuentas de costos diferidos.
- El acceso al inventario y a las propiedades debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- El acceso a los registros de producción, contabilidad de costos, de inventarios y de propiedad, así como a las formas y documentos de control, lugares y procedimientos de proceso, debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

Las funciones que pueden ser más comunes en este ciclo son las siguientes:

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

### **Documentos y formas:**

- ordenes de producción: documento que nos sirve para solicitar al departamento de producción la realización de determinada cantidad de productos.
- requisiciones de materiales: solicitud que se hace cuando se necesita comprar más material.
- tarjetas de tiempo: documento en el cual se lleva un control de los días y horas trabajadas de los empleados.
- hojas de trabajo de aplicación de gastos de fabricación: se registran todos los costos y gastos que la empresa realizó durante el proceso de producción.

### **Bases de datos:**

- relaciones de materiales
- auxiliares de inventarios
- listados de valuación de inventarios
- archivo maestro de inmuebles, maquinaria y equipo
- análisis de otros costos amortizables

### NÓMINAS

Aquí se incluyen funciones como: la contratación y utilización de mano de obra, el pago de la mano de obra y la clasificación e informe de todo lo que se utilizó y pago de mano de obra.

Los objetivos particulares del ciclo son:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- El personal debe contratarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
- Los tipos de retribución y las deducciones de nómina deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Las distribuciones y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de personal, pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Todos los pagos de nóminas deben efectuarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
- Los procedimientos del ciclo de nóminas deben de estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de utilización de mano de obra que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
- La mano de obra utilizada debe informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los montos adeudados al personal, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna.
- Todos los pagos relacionados con la nómina deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.
- Los importes adeudados al personal deben clasificarse, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna.

- Los pagos y los ajustes relativos a nóminas deben clasificarse, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud y oportunamente a las cuentas apropiadas del personal.
- Deben prepararse asientos contables con las cantidades adeudadas al personal, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos, en cada período contable.
- Los asientos contables de la nómina deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de nóminas debe producirse con exactitud y en forma oportuna.
- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas de nóminas y las transacciones relativas.
- El acceso a los registros de personal, nóminas, formas, documentos importantes y lugares de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Algunas de las funciones comunes de este ciclo podrían ser:

- reclutamiento y selección de personal
- contratación de personal
- llevar relaciones laborales
- preparar informes de asistencia
- controlar la nómina
- desembolso de efectivo y,

- promover y evaluar al personal.

### **Documentos y formas:**

- solicitud de empleo: documento que presenta una persona cuando va a pedir trabajo, en el se detallan los datos personales de quien la presenta.
- contratos de trabajo: es el documento en donde se establece la relación de trabajo, es decir, las obligaciones y derechos del nuevo empleado dentro de la empresa.
- tarjetas de reloj: es un comprobante original del tiempo total que el empleado ha pasado dentro de la fábrica.
- nómina: documento en el que se tiene el nombre de todos los empleados, las prestaciones y pagos de sueldo que la empresa les da por haber realizado su trabajo.
- recibos de pago: comprobante firmado tanto por el patrón de haber pagado un sueldo, como por el trabajador de haberlo recibido.
- cheques: documento legal para cubrir el pago de una determinada cantidad de dinero; son cambiados por una institución bancaria.

### **Bases de datos:**

- archivos de personal conteniendo nombres e información de referencia, tipos de retribución, prestaciones a empleados, etc.
- Registros de salarios de empleados

## TESORERIA

Las funciones de este ciclo inician con un reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y terminan con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

Los objetivos particulares en el ciclo de tesorería son:

- Las fuentes de inversión y financiamiento deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los importes, momento y condiciones de las transacciones de deuda y capital deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los importes, momento, entidades en que se invierte y las condiciones de las inversiones en valores deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los ajustes a las cuentas de inversión en valores, créditos bancarios, intereses por pagar, dividendos por pagar, capital social, gastos y primas diferidos y la distribución contable deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los procedimientos de proceso del ciclo de tesorería deben de estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de obtención o entrega de recursos que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.

- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de compra-venta de inversiones que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
- Los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los gastos financieros de los recursos de capital y las entregas de recursos a inversionistas y acreedores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Las compras y ventas de inversiones deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los productos de las inversiones en valores deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Las cantidades adeudadas a, o por inversionistas y acreedores, sí como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna.
- Las cantidades adeudadas, por entidades en que se invierte, corredores y otros, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna.
- Cuando los principios de contabilidad generalmente aceptados requieren que se efectúen cambios a los valores de las inversiones, estos cambios deben calcularse con exactitud y registrarse en forma oportuna.
- Las cantidades adeudadas a inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, corredores y otros, y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.

- Las cantidades adeudadas por inversionistas, deudores, corredores, entidades que invirtieron en la empresa, y otros, y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los recursos obtenidos, los productos de esos recursos, las entregas de los mismos y los ajustes relativos, deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada inversionista y acreedor.
- Las compras y ventas de inversiones, los productos de las inversiones y los ajustes relativos deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada una de las entidades en que se invierte.
- Deben prepararse asientos contables por las cantidades que se adeudan, o a cobrar de, inversionistas, acreedores, entidades en que se invierte, corredores y otros, y por los ajustes relativos.
- Los asientos contables de tesorería deben concentrar y clasificar las transacciones, de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- La información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de tesorería deben producirse correcta y oportunamente.
- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamientos y capital y las actividades de transacciones relativas.
- El acceso al efectivo y los valores debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

- El acceso a los registros de accionistas, de tenedores de deuda y de inversiones, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Las funciones de aspecto más común son:

- Relaciones con sociedades financieras o de crédito
- Relación con los accionistas
- Administración del efectivo y las inversiones
- Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos
- Administración y vigilancia de las deudas
- Administración de seguros
- Administración financiera de planes de beneficio a empleados.

#### **Documentos y formas:**

- acciones emitidas: documento en el que se acredita haber aportado una determinada cantidad de dinero al capital de la empresa y que da derecho a recibir parte de las ganancias obtenidas por la empresa.
- títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de crédito, etc.: documentos en los que se reconoce la obligación de pagar una determinada cantidad de dinero en un plazo determinado.

#### **Bases de datos:**

- archivo maestro de accionistas
- libro de registro de accionistas y utilidades
- saldos de las cuentas bancarias

- cartera de inversiones
- saldos de mayores auxiliares de inversionistas y acreedores.

Cada ciclo va a proveerse de formas y documentos importantes que les ayuden a administrar de una mejor manera sus actividades; así mismo, cada uno llevará una base de datos de acuerdo a las necesidades de sus departamentos con el fin de facilitar sus actividades y algo que es muy importante: salvaguardar su información. "

(Ibidem: 575-737)

En este capítulo nos pudimos dar cuenta de que el control interno dentro de una empresa es muy importante pero a la vez nada sencillo ya que se requiere cumplir con muchos objetivos para que este se desarrolle con efectividad y eficacia dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **" ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO "**

El estudio y evaluación del control interno es lo primero que se debe hacer para darse cuenta de cómo está el control interno ya existente de la empresa y sobre ese estudio dar las sugerencias necesarias para su mejoramiento, en éste capítulo les mencionare en que consiste este estudio y los pasos a seguir para su desarrollo.

#### **3.- ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

"El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; asimismo, que le permitan determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría." (Ibidem:67-77). Para llevar a cabo este estudio se debe hacer un examen para ver si se están cumpliendo los objetivos del control interno de la empresa.

Este examen se va a realizar por medio de una serie de pruebas sustantivas y de cumplimiento; las pruebas sustantivas van a ser sobre transacciones y saldos que normalmente se reflejan en los estados financieros para obtener evidencia acerca de la validez y la propiedad del tratamiento contable de las transacciones y saldos o en caso contrario, de los errores o irregularidades que puedan existir en los mismos. Las pruebas de cumplimiento son indispensables para verificar que tanto se puede confiar en los procedimientos ya establecidos. "Un auditor debe efectuar el estudio y evaluación del control interno en función del cumplimiento de sus objetivos y en cada

examen que realice debe dejar evidencia del mismo en los papeles de trabajo; asimismo debe documentar específicamente en sus papeles de trabajo si las técnicas de control interno involucradas en cada sistema cumplen total o parcialmente o no cumplen con los objetivos del control interno y en base con esto va a establecer el alcance, oportunidad y naturaleza de sus pruebas de auditoría. Después de esto, el auditor debe informar al cliente las deficiencias encontradas en las técnicas de control interno así como proporcionarle sugerencias para mejorarlas.” (loc.cit.)

### 3.1. METODOLOGIA PARA EL ESTUDIO Y LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

La metodología va a permitir al auditor documentarse correctamente para hacer el estudio y la evaluación del control interno. Esta metodología consistirá en lo siguiente:

- “Identificación de funciones: es decir, identificar las tareas mas importantes que se ejecutan en cada ciclo de transacciones con el fin de verificar que estén relacionadas de manera lógica.
- Identificación de objetivos de control: que va a consistir en identificar los objetivos de control interno aplicables a cada función.
- Documentación de los procedimientos de proceso en cada función: documentar lo que se logra mediante el proceso de las transacciones dentro de cada función; esta documentación debe contar con lo siguiente:
  - Documentos fuente
  - Pasos de procesamiento
  - Archivos utilizados durante el procesamiento

- Obtención de información: obtener la información por medio de gráficas de flujo de transacciones, de cuestionarios, de memoranda descriptivas, etc.
- Entrevistas y observaciones: deben estar diseñadas para obtener información de cómo logra la empresa los objetivos de control interno.
- Identificación de técnicas de control interno: en la documentación preparada por el auditor, deberán mencionarse todas las técnicas de control utilizadas por la empresa en cada función, con el objetivo de poder tener con una certeza razonable de que el objetivo de control interno se logra total o parcialmente.

Evaluación del control interno: consiste en anotar y documentar si las técnicas de control interno usadas por la empresa logran cada objetivo, si lo logran parcialmente o si no lo logran." (IMCP, Ibidem:138-141)

### 3.2 EFECTOS DEL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS EN EL EXAMEN DEL CONTROL INTERNO.

Para la realización de un estudio más amplio del control interno, se debe incluir un análisis de todos los métodos existentes que se utilizan para el procesamiento de la información con el objeto de verificar que esta haya sido procesada de manera correcta.

Existen una serie de aspectos que deben considerarse al llevar a cabo este tipo de estudio, como son:

- " La pre-instalación.- comprende la selección del equipo, la adquisición, el

acondicionamiento, las medidas de seguridad del lugar donde se encuentra el equipo, la capacitación del personal y la adquisición y desarrollo de los sistemas de computo.

- Organización del departamento PED.- se refiere a la estructura orgánica de éste departamento; delegación correcta de labores, responsabilidades y funciones; y a la definición de políticas.

- Control de desarrollo de sistemas.- la empresa debe hacer un estudio preliminar de los sistemas que desean aplicar con el objeto de verificar que el diseño y programación de este, vayan encaminados a ejecutar y proporcionar la información específica para la que han sido implementados.

- Control de la documentación.- el diseño e implantación de los sistemas debe estar cien por ciento respaldado por documentos que nos indiquen los procedimientos y operaciones que debe realizar el sistema.

- Control de operación.- esta se refiere a la creación de un medio ambiente que nos asegure la efectividad en el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en este departamento, así como también, tener un control de seguridad física suficiente sobre los registros que se mantienen en el centro de computo, y establecer controles que eviten el acceso de personas no autorizadas.

- Controles de entrada.- establecer un control que verifique que toda la información que vaya a ser procesada por el equipo de computo este completa y correcta; y en caso de alguna equivocación, que la información pueda ser revisada y corregida oportunamente antes de ser procesada.

- Controles de proceso.- asegurarse de la exactitud con que el equipo de computo procesa la información.
- Autorización y controles de salida.- asegurarse de que la información que va a ser procesada esté debidamente autorizada y que exista un control sobre el acceso al equipo de computo, ya sea para obtener información o para hacerle alguna modificación.
- Personal.- el envío, la recepción y la revisión de la información dentro del departamento de computo debe ser hecha por personal competente.
- Control de datos.- es necesario que toda la información que provenga de los sistemas de computo, sea sometida a un control que nos asegure que los datos incluidos en ella sean correctos y además también es necesario asegurarse de que existan respaldos o archivos de soporte en el caso de que haya pérdidas accidentales de información." (Ibidem:159-166)

Nos hemos podido dar cuenta de la importancia que tiene para toda la empresa y para el mismo control interno hacer un estudio y evaluación antes de comenzar a dar sugerencias o a implantarlo según sea el caso.

## **CAPÍTULO IV**

### **" CATÁLOGO DE CUENTAS "**

El catálogo de cuentas es una parte importantísima para el registro de todas las actividades cuantificables que la empresa realiza, es por esto que es éste capítulo les daré a conocer el cómo se crea uno, la importancia que tiene, para que nos sirva y un ejemplo para dar una mayor idea de lo que es. Además les hablaré de lo que es un proceso contable, las funciones y fases para que se cumplan los objetivos de la información contable; y lo que son los principios contables los cuales son la base para el desarrollo y registro de la información contable que finalmente va a ser plasmada en los estados financieros.

#### **4.- DEFINICIÓN DEL CATÁLOGO DE CUENTAS**

El catálogo de cuentas, va a ser un conjunto de cuentas que utiliza un ente económico para registrar las operaciones en los sistemas electrónicos que se manejen para procesar la información y más tarde producirla. El catálogo de cuentas va a facilitar el trabajo debido al orden y la identificación numérica de cada cuenta.

##### **4.1 COMO SE CREA UN CATÁLOGO DE CUENTAS Y PARA QUE NOS SIRVE**

" El catálogo de cuentas se va a crear dándole un orden a las cuentas y agrupándolas por su naturaleza y atendiendo a su propósito:

- Activo.- las cuentas de activo se clasificarán en dos partes y de acuerdo a su disponibilidad, el primero va a atender a su convertibilidad en efectivo y se le

denomina activo circulante. El segundo atenderá a inversiones y adeudos a favor de la empresa a largo plazo y se denominará activo no circulante.

- Pasivo.- las cuentas de activo también se clasifican en dos grupos, las que tienen vencimiento en un lapso de un año o menos y se les denomina pasivo a corto plazo; y las que tienen vencimiento mayor a un año que se les denomina pasivo a largo plazo. Las cuentas del pasivo van a ir ordenadas de acuerdo a su exigibilidad.
- Capital.- estas se van a agrupar comenzando con las aportaciones de los accionistas dueños para continuar con las reservas y las cuentas de utilidades o pérdidas.
- Ingresos.- las cuentas de ingresos también se separarán en dos grupos, el primero agrupa cuentas que se establecen como consecuencia de sus operaciones normales; y el segundo atiende a los ingresos esporádicos, no relacionados directamente con las operaciones de su objeto social y se les denomina como otros ingresos.
- Costos.- aquí se van a agrupar las cuentas que son necesarias para determinar el costo de los productos o servicios vendidos.
- Gastos.- estas también se clasificarán en dos grupos, el primero representa erogaciones normales del negocio como consecuencia de su operación normal; y el segundo incluye gastos esporádicos no relacionados directamente con las operaciones de su objeto social y son denominados como otros gastos.

- Y por último, también se mostrará un grupo especial que atienda al impuesto sobre la renta y a la participación de las utilidades de los empleados.

Esto nos va a servir para facilitar su localización al clasificar las operaciones y hacer el registro ". ( MORENO,1993:14-15.)

EJEMPLO DEL CATÁLOGO DE CUENTAS

NÚMERO	NOMBRE	TIPO
001-000-000	ACTIVO	Activo deudora
001-001-000	ACTIVO CIRCULANTE	Activo deudora
100-000-000	Caja	Activo deudora
101-000-000	Bancos	Activo deudora
101-001-000	Bancomer	Activo deudora
101-002-000	Banamex	Activo deudora
102-000-000	Almacén	Activo deudora
103-000-000	Anticipo de ISR	Activo deudora
104-000-000	Crédito al salario	Activo deudora
001-002-000	ACTIVO FIJO	
110-000-000	Equipo de transporte	Activo deudora
120-000-000	Deprec. de eqpo. transp.	Activo acreedora
002-000-000	PASIVO	
002-001-000	PASIVO CIRCULANTE	
201-000-000	Proveedores	Pasivo acreedora
201-001-000	Casa Bedolla	Pasivo acreedora
202-000-000	Acreedores diversos	Pasivo acreedora
202-001-000	Juan Ramón Pérez	Pasivo acreedora
203-000-000	Impuestos por pagar	Pasivo acreedora

203-001-000	I.S.R.	Pasivo acreedora
203-002-000	I.M.S.S.	Pasivo acreedora
204-000-000	Documentos por pagar	Pasivo acreedora
003-000-000	CAPITAL	
300-000-000	Capital patrimonial	Capital acreedora
301-000-000	Resultado de ejercicios ant.	Capital acreedora
303-000-000	Resultado del ejercicio	Capital acreedora
400-000-000	Ventas	Resultados acree.
500-000-000	Costo de ventas	Resultados deud.
600-000-000	Gastos generales	Resultados deud.
600-001-000	Sueldos	Resultados deud.
600-002-000	Combustibles y lubricantes	Resultados deud.
600-003-000	Papelería y art. para oficina	Resultados deud.

\*\*\*\*Cuenta que relaciona Balance con Resultados\*\*\*\*

302-000-000	Utilidad o Pérdida	Capital acreedora
-------------	--------------------	-------------------

\*\*\*\*Cuenta de cuadro\*\*\*\*

666-666-666	Cuenta de cuadro	Activo deudora
-------------	------------------	----------------

#### 4.1 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

Para un control interno adecuado, también es muy necesario llevar a cabo una buena contabilidad; y para lograr esto es importante que tomemos en cuenta los principios de contabilidad, ya que son una base esencial para que nuestra información reflejada en los estados financieros sea en su mayor porcentaje confiable y nos sirva para una adecuada toma de decisiones.

"Según el IMCP los principios de contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros". ( IMCP,1997:7)

"Los principios de contabilidad son conceptos básicos que nos ayudan a identificar y delimitar el ente económico y sus aspectos financieros, establecen la base de cuantificación de las operaciones y su presentación; y por último, establecen los requisitos cualitativos de la información financiera.

Los principios de contabilidad son 9:

- 1.- **Entidad:** identifica el ente económico, puede ser persona física o persona moral o una combinación de ambas que constituyen combinaciones de recursos humanos, naturales y capital coordinados todos por una autoridad.
- 2.- **Período contable:** las operaciones y eventos, así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el período en que ocurren independientemente de cuando se paguen.

3.- **Realización:** la contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

4.- **Dualidad económica:** cuantifica las operaciones bajo el equilibrio de causa y efecto.

5.- **Valor histórico original:** las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se efectúen o su equivalente, o la estimación razonable que de ellos se haga en el momento en que se consideren realizados contablemente.

6.- **Negocio en marcha:** la entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario, por lo que las cifras de sus estados financieros representan valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos.

7.- **Revelación** suficiente: establece que la información debe ser lo suficientemente clara y comprensible para ser entendida por el lector.

8.- **Importancia relativa:** señala que la información que se presenta en los estados financieros debe mostrar aspectos importantes que conduzcan al lector a fijarse en aspectos fundamentales de la situación financiera y el resultado de las operaciones de la entidad.

9.- **Consistencia:** establece que las operaciones semejantes deben recibir un mismo tratamiento, consistente, de cuantificación, registro y presentación, ya que un cambio conduciría al lector a conclusiones erróneas." (Ibidem;65-68)

### 4.3 PROCESO CONTABLE

El proceso contable debemos entenderlo como un conjunto de fases por medio de las cuales se obtiene y comprueba la información financiera.

“El proceso contable surge en contabilidad como consecuencia de reconocer una serie de funciones o actividades unidas entre sí, que nos llevan al objetivo de la propia contabilidad, esto es, la obtención de información financiera. Las funciones que permiten que la contabilidad alcance su objetivo son:

- Establecimiento de un sistema de información financiera
- La cuantificación de transacciones
- El procesamiento de datos
- La evaluación de la información y;
- La comunicación de la información

Dichas funciones dan origen a cada una de las fases del proceso contable que son 5:

- 1.- **sistematización**: es la fase inicial del proceso que establece el sistema de información en una entidad económica.
- 2.- **valuación**: cuantifica en unidades monetarias los recursos y obligaciones que adquiere una entidad económica en la celebración de transacciones financieras.
- 3.- **procesamiento**: elabora los estados financieros resultantes de las transacciones celebradas por una entidad económica.
- 4.- **evaluación**: califica el efecto de las transacciones celebradas por la entidad económica sobre su situación financiera.

**5.- Información:** comunica la información financiera obtenida por la contabilidad.”  
(ELIZONDO,1992:81-87)

Como ya sabemos, la información financiera obtenida por la contabilidad va a estar plasmada en los estados financieros básicos como son:

- Balance General: es un estado financiero básico que nos muestra la situación financiera de una empresa en un período determinado.
- Estado de Resultados: es un estado financiero básico que por medio de una sucesión de sumas restas nos muestra las utilidades o pérdidas obtenidas en el ejercicio a una fecha determinada.
- Estado de Cambios en la Situación Financiera: es un estado financiero básico que nos da a conocer los recursos utilizados o generados durante la operación en un período determinado.
- Estado de Variaciones en el Capital Contable: es un estado financiero que nos permite conocer el incremento o la disminución de su saldo, si hubo aportaciones nuevas de socios o retiros de capital en un período determinado.

Como vimos, la importancia de llevar contabilidad de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, seguir un proceso para el registro de las actividades cuantificables de la empresa y apoyarnos en un catálogo de cuentas perfectamente estructurado es mucha ya que nos va a permitir obtener una información contable razonable, veraz y oportuna que será plasmada en los estados financieros, y que además permitirán al lector entender el sentido de toda la información.

A lo largo de los cuatro capítulos anteriores conocimos todos los aspectos necesarios para poder evaluar y dar las sugerencias al control interno existente en la empresa "PROMOTORA DIESEL S.A. DE C.V." que se harán en el siguiente capítulo. Todos estos aspectos nos van a servir para llevar a cabo un examen y una evaluación de esta empresa con la finalidad de verificar que todo se esté llevando a cabo conforme a los lineamientos que el IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos) establece que deben seguir todas las empresas y conforme a las políticas que la administración de la empresa estableció desde que inició con sus operaciones. Llevando en orden todo esto, la empresa podrá tener una mejor delegación en las responsabilidades y por consecuencia un desenvolvimiento más satisfactorio con el que se puedan prever posibles fallas dentro de la empresa y se puedan tomar medidas anticipadas y decisiones a tiempo.

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **" SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO EN EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA *PROMOTORA DIESEL S.A. DE C.V.*"**

En éste último capítulo, se llevará acabo el caso práctico de la empresa *Promotora Diesel S.A. de C.V.* Para la realización de éste, me apoyaré en entrevistas y cuestionarios a personal clave dentro de la empresa, además de hacer algunas observaciones de cómo se realizan las actividades; y otra documentación que la misma empresa me proporcione, analizaré los resultados obtenidos y daré las sugerencias para el mejoramiento en el funcionamiento del control interno ya existente; los cuatro capítulos anteriores, me proporcionaron las bases necesarias en el aspecto teórico, para darme cuenta de los problemas con los que cuenta ésta empresa actualmente. Para comenzar, iniciaré dándoles una breve reseña de lo que ha sido ésta empresa desde sus inicios.

#### **BREVE HISTORIA DE PROMOTORA, DIESEL, S.A DE C.V.**

"Promotora Diesel, SA de CV, inicio el 14 de mayo de 1971 por la necesidad creciente de los transportistas de Uruapan y la región creciente del estado de Michoacán, de contar con un distribuidor de motores a diesel confiables y económicos.

Los socios fundadores fueron el Sr. Amador Cendejas Zuñiga, el Sr. Arcadio Méndez Méndez y el Sr. Francisco Luna Villanueva.

Se consiguió la distribución de Motores Perkins, contando con la venta de los motores, de refacciones y el servicio mecánico autorizado. Inmediatamente fue un

existo el negocio ya que, a pesar de ubicarse en un pequeño local rentado de 8 por 5 metros, ubicado en la esquina de Francisco Villa y Dr. Alvarado, los motores tuvieron una gran demanda. Poco tiempo después, en 1975 se rento un local mucho mas grande , ubicado en la carretera Uruapan Pátzcuaro Km. 0.5 en el cual se contaba ya con amplias talleres y gran espacio para la refaccionaria.

Mas adelante en 1978, se decidió construir sus propias instalaciones, que son las actuales, ubicadas en calzada Benito Juárez 1205. En donde se contaba con todo lo necesario para hacer los trabajos de manera mas cómoda y eficiente.

Los años pasaron y la demanda de los motores fue disminuyendo, aunque la demanda de las refacciones y el servicio se mantuvieron, lo que permitió que la empresa subsistiera durante un buen tiempo.

En 1990 se solicitó de los tractores Massey Ferguson, marca que durante mucho tiempo fue la No. 1 en el mercado agrícola, antes de que saliera del mercado en 1985 por cuestiones políticas.

Hubo una excelente aceptación de los tractores en la zona y en 1991 se obtuvo el primer lugar a nivel nacional en la venta de tractores. También se activaron los talleres y la venta de refacciones.

Fue tan grande la reacción hacia la marca que en el mismo año 1991 se construyo la sucursal de Apatzingán, lugar donde había también gran demanda de ellos, ubicada en la carretera Uruapan km. 1.5.

Para 1994 se dio la necesidad de ampliar las instalaciones de Uruapan y se construyó la sucursal de La Magdalena, en donde se hizo una sala de exhibición, una bodega y área de taller.

En 1995 con la crisis financiera que vivió el país, también la empresa sufrió grandes problemas, ya que se había apalancado con algunos créditos bancarios.

Las ventas bajaron, las deudas se incrementaron y sólo gracias a la decidida participación de los socios logró salir adelante.

En 1997 se normalizó la situación y las ventas también aumentaron, gracias a esto, en 1998, se decidió construir la sucursal de Lázaro Cárdenas, ampliando grandemente la zona de influencia de la empresa.

Durante los años de 1997, 1998 y 1999 se obtuvo el 2º lugar en ventas a nivel nacional de Tractores Massey Ferguson y también se logró estar dentro de los 5 primeros lugares en venta de refacciones y servicio.

Un año después, con el fin de ampliar los horizontes, se puso en marcha el proyecto de hacer un taller automotriz. La razón fue que la gente no tenía buenas opciones para arreglar sus autos, ya que los talleres de las agencias cuentan con precios excesivos y los otros talleres mecánicos no son confiables.

A principios del año 2000 abrió sus puertas el taller automotriz llamado PRIME, especializado en frenos y fuel injection, ubicado en Paseo Lázaro Cárdenas No. 1142. Se consiguió la distribución de reconocidas refacciones, líderes en el mercado automotriz y se ha obtenido una gran respuesta del mercado. Actualmente se piensa en trasladar el taller a las ciudades de Apatzingán y Lázaro Cárdenas.

Finalmente, aprovechando la excelente ubicación del nuevo taller, se decidió ese mismo año abrir una sala de exhibición de tractores y maquinaria agrícola junto al taller, consolidando el negocio de los tractores.”(Luna C. Juan Ignacio,2001:Promotora Diesel S.A. de C.V.2001).

Después de haber dado una reseña de lo que ha sido Promotora Diesel S.A. de C.V. y después de haber aplicado cuestionarios y de haber obtenido información proporcionada por la empresa, se pudo detectar en cada uno de los ciclos de transacciones las siguientes desviaciones:

#### INGRESOS

- No cuenta con un sistema perfectamente estructurado para supervisar a sus elementos de ventas, ni tampoco cuenta con un equipo de ventas organizado. Para lo cual le sugiero, que el gerente de ventas cumpla con las funciones que están por escrito; ya que sí existen dichos sistemas para supervisar y organizar al equipo de ventas, los cuales están plasmadas dentro de las funciones; pero no se llevan acabo.
- No ha llevado ningún análisis para verificar si la distribución de sus productos y servicios es o no adecuada. Para esto, yo le sugiero realizar una serie de encuestas a los clientes por medio de un cuestionario en donde digan si fueron bien atendidos, si el precio que pagaron por el producto o por el servicio fue accesible, si la calidad del producto o el servicio le parece buena o no; o si le entregaron su pedido a tiempo. En fin, una serie de preguntas con las que la empresa pueda detectar si la distribución del producto o servicio ha sido buena o

mala; y con base en eso, hacer las correcciones necesarias para mejorar la calidad en su distribución.

- No cuenta con ningún sistema para evitar los altos inventarios ni las altas cuentas por cobrar. Para lo cual yo le sugiero, que analice sus estados financieros y determine la rotación de sus inventarios; es decir, la frecuencia con la que entran y salen las mercancías del almacén. Esto nos va a ayudar a tener más control en las existencias y se va a poder determinar con mayor facilidad cuando hay que volver a comprar; prácticamente, nos va a ayudar a determinar con anticipación nuestras compras. Por otro lado, para evitar las altas cuentas por cobrar se podrían establecer políticas de cobro; es decir, pactar con el cliente la forma de pago, el tiempo y el porcentaje de la deuda que debe cubrir cada determinado tiempo según las políticas establecidas por la administración de la empresa.
- Para controlar sus ventas, pedidos, cobros, clientes, entrega de mercancía o prestación de servicios, utiliza reportes diarios de ventas y cobros; pero yo le sugiero que también utilice archivos de órdenes de clientes pendientes de surtir, con la finalidad de entregar la mercancía a tiempo y de que el cliente quede satisfecho y vuelva a comprar en la empresa; también sería bueno utilizar facturas de venta, ya que se respalda legalmente la mercancía pagada por el cliente y por último, utilizar notas de devoluciones y rebajas sobre ventas; que es un documento que le otorgan a la empresa por concepto de descuento por pronto pago o por una disminución en el adeudo por devolución de mercancía.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

EGRESOS

- No cuenta con un control presupuestal de gastos de venta. Aunque la empresa realiza presupuestos de venta, no contempla los posibles gastos que puedan surgir en ella, por ese motivo yo le sugiero que al momento de presupuestar sus ventas analice los posibles gastos con el fin de que sus resultados sean más reales y exactos.
- Los proveedores no cumplen normalmente con la fecha de entrega de la mercancía. Para darle solución a esto, yo sugiero tener una lista de proveedores sustitutos y de estar siempre alerta de que estos proveedores tengan en existencia aquellos productos que en un determinado caso de incumplimiento por parte del proveedor seleccionado; pueda proporcionarnos un producto igual o similar a los requeridos. Con el fin de que el almacén este surtido y sobre todo, de quedar bien con el cliente.
- No tienen una fijación de presupuestos para gastos. Por lo que yo le sugiero a la empresa, que basándose en un reporte de gastos realizados un año anterior, desarrolle un pronóstico de gastos o un presupuesto de los mismos para el año siguiente; esto le permitirá a la empresa fijar o establecer un margen de desembolsos y llevar un control sobre los mismos.
- La empresa controla sus operaciones relacionadas con pedidos, compras, pagos y recepción de mercancías; por medio de pedidos, facturas y depósitos. Además de esto, yo le sugiero tener una base de datos que incluya un archivo de cuentas por pagar que contenga, las cuentas pendientes de pago y un historial de pagos

efectuados con el objeto de cubrir a tiempo los montos adeudados. También le sugiero que realice solicitudes de cheques, en donde se pide un cheque para cubrir algún pago especificando en el documento el concepto del pago, con el fin de tener un mayor control del dinero saliente.

- Al recibir mercancía, la empresa hace solamente una revisión para cerciorarse de que sea la correcta; pero sería ideal que utilizara documentos de recepción de mercancías donde se acepta haber recibido la mercancía con las especificaciones pedidas y en buen estado; esto evitaría malos entendidos por las dos partes (cliente-proveedor).

### NÓMINAS

- No lleva un análisis del tipo de personal que requiere para cada puesto de la empresa. Para darle solución a éste problema yo le sugiero que elabore por escrito un Desarrollo de Puestos en el cual se plasmen las actividades y/o funciones que cada puesto debe llevar acabo y; un Perfil de Puestos, en el cual se describan todas aquellas aptitudes que requieren las personas de cada puesto. Esto va a permitir a la empresa estar segura de que el personal que se contrate tiene la capacidad para realizar las actividades que le corresponden y que es la persona adecuada para cubrir el puesto.
- No cuenta con procedimiento alguno para llevar acabo una selección de personal. Para lo cual sugiero antes que nada que se tenga una persona altamente capacitada para llevar acabo la selección del personal, después de esto le sugiero llevar acabo el siguiente procedimiento:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- a) Reclutar personal; es decir, anunciar por medio de radio, televisión, periódico, etc. Con el fin de llamar la atención de todos los posibles candidatos, para que se presenten en la empresa con sus solicitudes de empleo y cartas de recomendación.
  - b) Analizar cada una de las solicitudes para elegir las que más se acerquen a las características requeridas.
  - c) Entrevistar al personal y realizarles un examen para conocer un poco más de sus aptitudes.
  - d) Seleccionar al personal ideal para el puesto vacante.
- No hay una persona que se encargue exclusivamente de los asuntos que tengan que ver con el personal. Para lo cual le sugiero que la misma persona encargada de la selección de personal, se encargue de todos los asuntos que tengan que ver con el personal como pudieran ser en ocasiones, problemas entre el personal de la empresa, incomodidades por parte del personal, despidos, contrataciones, traslados o rotaciones de personal.
  - No cuenta con instructivos escritos sobre el trabajo de cada uno de los empleados en ninguna de las áreas o departamentos de la empresa. Aún cuando existen las funciones por escrito de cada uno de los puestos de la empresa, es necesario que cada persona tenga por escrito y perfectamente especificadas cada una de las actividades o funciones que debe realizar con el fin de que cada empleado se dedique exclusivamente a lo que tiene que hacer, lo haga bien y a tiempo.

- No existe ningún sistema para recibir sugerencias por parte de los empleados. Algunas veces, es necesario tomar un poco más en cuenta la opinión de los empleados con el objeto de que éstos se sientan más parte de la empresa y más motivados; por esta razón, yo sugiero poner un buzón de quejas y sugerencias en cada una de las sucursales de la empresa para que los empleados expresen estas, y revisarlas cada mes; después de analizarlas hacer una junta con los empleados para platicarlas y tratar de solucionarlas de manera que todos o la mayoría queden satisfechos y nadie salga perjudicado.
- El personal no está informado de las metas que se persiguen en la entidad. Es muy importante que todo el personal que labora en la empresa esté bien enterado de las metas y objetivos que persiguen en ella; es por esto que yo sugiero que a los que ya laboran en ella se les den a conocer estos aspectos, y a los de nuevo ingreso también, con el objeto de que sepan para quien trabajan y para qué lo están haciendo, esto permite que el personal trabaje en conjunto y con la mentalidad de lograr o alcanzar un fin común.
- Existe la posibilidad de que los empleados de la empresa reporten o reciban órdenes de más de un jefe. Y como dice el dicho " El que a dos amos sirve con alguno queda mal ". Esto es muy cierto, y además uno de los más graves problemas que se pueden presentar dentro de una empresa. Yo sugiero, realizar por escrito un Análisis de Puestos donde se especifique de qué puesto depende él y quiénes dependen directamente de él, con la finalidad de evitar duplicidades de

mando dentro de la organización; o en su caso, respetar el organigrama establecido en la empresa.

- No cuenta con reloj checador para controlar la entrada y salida del personal, además de que existen frecuentes inasistencias o retardos por parte del mismo. Aunque la empresa lleva un control de asistencias del personal, es necesario o al menos yo le sugiero, instalar un reloj checador en cada una de las sucursales donde cada empleado tenga su tarjeta de reloj con la finalidad de que la empresa tenga un comprobante original del tiempo total que el empleado ha pasado dentro de la empresa. Esto también permite a la empresa realizar una nómina con datos más exactos.
- Se presentan frecuentemente accidentes en la empresa. Por éste motivo yo le sugiero capacitar bien al personal en el desarrollo de sus actividades sobre todo en el área de servicio mecánico a automóviles y tractores, además plantearles los posibles accidentes basándose en experiencias anteriores y darles un curso de primeros auxilios para en caso de alguna emergencia.
- La empresa no somete a exámenes médicos a sus empleados. Y es muy importante que los empleados que laboran en la empresa estén sanos física y mentalmente; es por esto, que yo le sugiero que antes de contratar a alguien ya seleccionado, se le realice un examen médico con el objeto de prevenir enfermedades por contagios o bajo rendimiento de la persona a consecuencia de una enfermedad.

- Se acostumbra ocupar al personal en actividades distintas a las que tiene asignadas. Esto no es normal, ya que si las funciones de cada puesto están por escrito el personal no tiene porque cubrir con otras tareas que no sean las asignadas a su puesto, por lo que le sugiero que analicen bien las funciones establecidas y se enfoquen a cumplirlas; todo con el fin de que todas las funciones se desarrollen bien y a tiempo.
- Se da gran rotación de personal. Y esto es un problema serio ya que se podría dar una inestabilidad dentro de la empresa a consecuencia de ésta rotación; lo que yo sugiero para evitar éste problema, es tener un poco más incentivado al personal, asignarle las funciones que le corresponden y no otras que no le tocan, además de darle tiempo suficiente para que las realice bien; también es necesario, mantener una comunicación buena con ellos, respetarlos y darles un buen trato. Todo esto, evitará una rotación constante; así como también, retardos e inasistencias.
- La empresa utiliza solamente una nómina para tener control del personal. Para lo cual le sugiero tener un archivo o expediente en donde se incluyan solicitudes de trabajo en las cuales están detallados todos los datos de cada una de las personas; contratos de trabajo en donde se establece la relación de trabajo, es decir, las obligaciones y derechos del empleado dentro de la empresa; recibos de pago, el cual comprueba mediante las firmas tanto la del patrón de haber pagado un sueldo como la del trabajador de haberlo recibido. Todo esto, con la finalidad de no tener malos entendidos. También, es bueno que haya archivos de personal

por medio de bases de datos, que contengan nombres e información de referencia, tipos de retribución y prestaciones a los empleados; así como registros de salarios de empleados.

### TESORERÍA

- No cuenta con ningún sistema que sirva para planear las necesidades de efectivo. Es muy importante que la empresa planee con anticipación las necesidades de efectivo que pueda llegar a tener, por eso yo le sugiero que desarrolle flujos de efectivo presupuestados en donde refleje con anticipación las posibles entradas y salidas del efectivo con la finalidad de prever insuficiencias en el mismo.

Existen otras desviaciones que afectan directamente a todos los ciclos y son las siguientes:

- No existe ninguna persona con la capacidad suficiente que en un determinado momento pueda sustituir al Director de la empresa en sus funciones. Para solucionar este problema yo le sugiero a la empresa capacitar a la persona del puesto inmediato inferior en todas aquellas funciones que desempeña el Director de la empresa, con el fin de que la persona adquiera la capacidad y los conocimientos suficientes para cubrir el puesto del Director en un determinado momento.
- A los registros contables les da solamente una aplicación práctica de análisis sin tomar en cuenta que la aplicación de los registros debe ser también para controlar y planear. A manera de comentario, los registros contables no sólo deben tener una aplicación práctica de análisis, sino también deben de aplicarse para planear y

controlar todas las funciones de la empresa, sobre todo en lo que se refiere a la entrada y salida de dinero; además de que también se puede controlar y planear todo lo que tiene que ver con la entrada y salida de inventarios. Con esto se facilitarán las tomas de decisiones y la prevención de posibles fallas en cada departamento de la empresa.

Además de todas las desviaciones antes mencionadas, existe un objetivo del control interno existente que no se está cumpliendo, y es el de Verificación y Evaluación. Es decir, no se está haciendo nada para verificar que las actividades desarrolladas dentro de la empresa se están llevando a cabo conforme a los manuales de procedimientos, a las políticas y a la gráfica organizacional establecidas por la administración de la empresa y mucho menos para evaluarlas. Para cumplir con éste objetivo yo le voy a sugerir la siguientes técnica:

- " Manuales de procedimientos y políticas gráficas de organización y otra documentación que:
  - a) Listen las cuentas, informes, actividades, políticas y procedimientos que deben verificarse y evaluarse, cuándo y por quién será supervisada la actividad.
  - b) Describan cómo debe ejecutarse la verificación y evaluación
  - c) Describan cómo deben documentarse los resultados de la revisión y a quién debe comunicársele.

En el caso de no cumplirse éste objetivo se corren los siguientes riesgos:

- a) Los informes preparados para la administración pudieran presentar información errónea.

- b) Las decisiones importantes que pudiera tomar la administración podrían basarse en información errónea.
- c) Aunque muestren con exactitud los hechos históricos, los saldos registrados en libros pueden no reflejar las evaluaciones reales.”(IMCP,Ibidem:575-737).

Como nos pudimos dar cuenta en éste último capítulo, el ciclo más afectado fue el de Nóminas, y la mayoría de estas desviaciones surgen por el incumplimiento de las funciones ya establecidas, todo está en analizarlas y hacer que se cumplan, ya que para que un control interno funcione bien; todas las actividades que se realizan en cada uno de los ciclos, deben llevarse acabo conforme a las políticas y funciones establecidas por la administración. Si analizamos las funciones descritas en los anexos al final de éste trabajo, podemos ver que están bien estructuradas; así que lo ideal, es que se respeten al igual que la estructura organizacional de la empresa; porque tampoco ésta se esta respetando, y se están dando casos de duplicidad de mando; eso también afecta notablemente al control interno de la empresa. Haciendo caso a lo anterior y a las sugerencias antes mencionadas, se podrán corregir los problemas ya existentes y se podrán prever futuras desviaciones dentro de la empresa.

A continuación presento el cuestionario que me sirvió de base para detectar las desviaciones de ésta empresa y para dar las sugerencias a la misma para su mejoramiento.

## CUESTIONARIO

RAZÓN SOCIAL: Promotora Diesel, S. A. De C. V.

DIRECCIÓN SOCIAL: Calzada Benito Juárez No. 1205

CIUDAD: Uruapan, Mich.

TELÉFONO: 52 3 43 00

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Juan Ignacio Luna Cendejas

TIPO DE EMPRESA: Comercio y Servicio

- 1) TIENE SU EMPRESA GRÁFICA ORGANIZACIONAL? **SI**
- 2) LOS DEBERES Y FUNCIONES DE CADA EMPLEADO ESTÁN LÓGICAMENTE AGRUPADOS POR TRABAJOS DE NATURALEZA SIMILAR? **SI**
- 3) ESTÁN ADECUADAMENTE SUPERVISADAS TODAS LAS ACTIVIDADES IMPORTANTES DE SU EMPRESA? **SI**
- 4) LAS PERSONAS QUE SUPERVISAN, SIEMPRE LO HACEN CON EMPLEADOS QUE REALIZAN TRABAJOS PARECIDOS? **SI**
- 5) ES USTED DE LAS PERSONAS QUE CONSIDERAN QUE UNA BUENA ORGANIZACIÓN FACILITA LAS OPERACIONES, DISMINUYE LOS GASTOS Y AUMENTA LAS UTILIDADES? **SI**
- 6) CREE USTED QUE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN SON LO MISMO? **NO**
- 7) CUENTA USTED CON ALGÚN SERVICIO DE ASESORÍA EN SU NEGOCIO? **SI**
- 8) CONSIDERA USTED QUE UN SERVICIO DE ASESORÍA EN ORGANIZACIÓN RESULTARÍA INCOSTEABLE PARA SU EMPRESA? **NO**

9) SI NO ESTA ORGANIZADA SU EMPRESA, LE GUSTARÍA LLEGAR A ORGANIZARLA?

**SI**

10) EN QUÉ SITUACIÓN RECURRIRÍA USTED A UNA ASESORÍA PARA SU NEGOCIO?

CUANDO LAS VENTAS FUERAN MALAS

CUANDO NO HUBIERA BUENAS UTILIDADES

CUANDO HUBIERA PROBLEMAS CON LOS TRABAJADORES

CUANDO AFECTARA LA COMPETENCIA

CUANDO HUBIERA PROBLEMAS DE ABASTECIMIENTO

CUANDO NO TUVIÉRAMOS CRÉDITO

CUANDO HUBIERA PROBLEMAS DE PRODUCCIÓN

SIEMPRE QUE FALTARA DINERO

CUANDO HUBIERA PROBLEMAS DE COBRANZA

11) HA TENIDO CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN LAS FUNCIONES DE SU EMPRESA EN  
LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS? **NO**

12) CUÁNDO FUE EL ÚLTIMO CAMBIO EN SU ORGANIZACIÓN?

EL ÚLTIMO AÑO

1 A 3 AÑOS

3 A 5 AÑOS

5 A 10 AÑOS

13) HA PENSADO USTED ALGUNA VEZ EN MEJORAR SU ORGANIZACIÓN CAMBIANDO  
SUS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS? **SI**

14) LE GUSTARÍA CONTAR CON UN SERVICIO DE ASESORÍA EN ORGANIZACIÓN?

**SI**

- 15) CONSIDERA USTED QUE UNA BUENA ORGANIZACIÓN LE AYUDARÍA A COMPETIR MEJOR? **SI**
- 16) HA ANALIZADO QUÉ TIPO DE PERSONAL REQUIERE SU EMPRESA PARA CADA PUESTO? **NO**
- 17) PODRÍA CONTRATAR EMPLEADOS DE LAS COLONIAS CERCANAS AL LUGAR EN QUE SE ENCUENTRA UBICADA SU EMPRESA? **SI**
- 18) CONOCE LAS DIFICULTADES QUE TIENE SU PERSONAL PARA LLEGAR A LA EMPRESA? **NO**
- 19) HA ESTABLECIDO ALGÚN PROCEDIMIENTO PARA SELECCIONAR AL PERSONAL? **NO**
- 20) HA ANALIZADO LOS SUELDOS QUE PAGAN OTRAS EMPRESAS EN SU ZONA? **SI**
- 21) LOS SUELDOS QUE PAGA SON ACORDES A LOS DE SU RAMO? **SI**
- 22) SIGUE ALGÚN PROCEDIMIENTO PARA ENTRENAR PERSONAL? **SI**
- 23) EXISTE ALGUNA PERSONA QUE EN UN MOMENTO DETERMINADO PUEDA SUSTITUIR AL DIRECTOR DE LA EMPRESA EN TODAS SUS FUNCIONES? **NO**
- 24) MANTIENE REGISTROS PARA EL CONTROL DE SU PERSONAL? **SI**
- 25) TIENE USTED UN ENCARGADO EXCLUSIVO DE LOS ASUNTOS DEL PERSONAL? **NO**
- 26) CONSIDERA USTED QUE CUENTA CON UN EQUIPO DE VENTAS ORGANIZADO? **NO**
- 27) CONSIDERA ADECUADO EL SISTEMA DE PAGO QUE SIGUE USTED PARA SU PERSONAL DE VENTAS? **SI**

- 28) ESTIMA QUE CON MUCHA FRECUENCIA NECESITA CUBRIR VACANTES EN SU EQUIPO DE VENTAS POR RENUNCIAS DE SU PERSONAL? **NO**
- 29) CUENTA USTED CON UN SISTEMA PERFECTAMENTE ESTRUCTURADO PARA SUPERVISAR A SUS ELEMENTOS DE VENTA? **NO**
- 30) HA ANALIZADO SI EL SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS ES ADECUADO? **NO**
- 31) CONOCE LA POLÍTICA DE VENTAS QUE SIGUEN SUS COMPETIDORES? **SI**
- 32) HA ANALIZADO USTED LAS CONDICIONES ACTUALES DE LOS NEGOCIOS DE SUS COMPETIDORES? **SI**
- 33) HA ANALIZADO USTED LAS CONDICIONES ACTUALES EN QUE SE ENCUENTRA EL TIPO DE NEGOCIO QUE USTED MANEJA? **SI**
- 34) HA INVESTIGADO USTED QUE VENTAS CON INGRESOS RAZONABLES PUEDE OBTENER EN LOS PRÓXIMOS SEIS MESES? **NO**
- 35) CONOCE CLARAMENTE LAS CARACTERÍSTICAS DE SUS CONSUMIDORES? **SI**
- 36) HA DETERMINADO USTED LOS PRECIOS DE VENTA DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, CONSIDERANDO SUS COSTOS DE OPERACIÓN Y UTILIDADES? **SI**
- 37) HA COMPARADO SUS PRECIOS DE VENTA CON LOS DE SUS COMPETIDORES? **SI**
- 38) HA DESARROLLADO ALGUNA CAMPAÑA PROMOCIONAL DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS? **SI**
- 39) HA ESTUDIADO LOS MÉTODOS PROMOCIONALES USADOS POR SUS COMPETIDORES? **SI**

- 40) USA USTED CARTELONES Y VOLANTES, ASÍ COMO HA MUESTREADO SUS PRODUCTOS Y OFERTAS ESPECIALES? **NO**
- 41) CONSIDERA QUE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS SATISFACEN EN FORMA COMPLETA LAS NECESIDADES DE SUS CONSUMIDORES? **SI**
- 42) CONSIDERA USTED QUE PUEDE COMPARAR FAVORABLEMENTE SUS PRECIOS CON LOS DE SUS COMPETIDORES? **SI**
- 43) HA INVESTIGADO USTED EL PORQUÉ SUS CLIENTES COMPRAN SUS PRODUCTOS Y RECURREN A SUS SERVICIOS? **SI**
- 44) CONSIDERA QUE SU PERSONAL DE VENTAS CONOCE DETALLADAMENTE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE? **SI**
- 45) TIENE USTED LÍNEAS DE CRÉDITO? **SI**
- 46) LLEVA USTED REGISTROS CONTABLES? **SI** CUÁLES?  
MAYOR  
DIARIO  
AUXILIARES
- 47) HACE USTED PRONÓSTICOS DE VENTAS? **SI**
- 48) TIENE USTED CONTROL PRESUPUESTAL DE GASTOS EN SU EMPRESA? **NO**
- 49) CONOCE USTED EL COSTO DE MANTENER SUS INVENTARIOS? **NO**
- 50) TIENE USTED UN DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA? **SI**
- 51) CUÁL ES SU POLÍTICA DE TÉRMINOS DE CRÉDITO A SUS CLIENTES?

60 DÍAS

120 DÍAS

150 DÍAS

180 DÍAS

MÁS DÍAS

- 52) ESTÁ USTED SATISFECHO CON SU COBRANZA? **NO**
- 53) PREPARA USTED ESTADOS FINANCIEROS? **SI**
- 54) CADA CUÁNDO PREPARA USTED ESTADOS FINANCIEROS?
- CADA MES
- CADA BIMESTRE
- CADA TRIMESTRE
- CADA SEMESTRE
- CADA AÑO
- 55) TIENE USTED AUDITORÍAS EXTERNAS? **SI**
- 56) QUÉ TIPO DE LÍNEAS DE CRÉDITO MANEJA USTED?
- CRÉDITOS DIRECTOS
- DESCUENTOS
- CRÉDITOS REFACCIONARIOS
- 57) QUÉ HACE USTED CON SUS UTILIDADES?
- TODAS PARA DIVIDENDOS
- TODAS PARA REINVERSIÓN
- 75% REINVERSIÓN, 25% DIVIDENDOS
- 50% REINVERSIÓN, 50% DIVIDENDOS
- 25% REINVERSIÓN, 75% DIVIDENDOS
- 58) SUS UTILIDADES SON LAS ADECUADAS DE ACUERDO CON SU TIPO DE EMPRESA? **SI**

- 59) SUS UTILIDADES EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS:  
HAN AUMENTADO  
HAN PERMANECIDO ESTABLES  
HAN DISMINUIDO
- 60) CUENTA USTED CON UN DEPARTAMENTO DE COMPRA? **SI**
- 61) TIENE USTED ESTÁNDARES DE CALIDAD PARA SUS COMPRAS? **SI**
- 62) TIENE USTED CATÁLOGO DE PROVEEDORES Y/O PRODUCTOS NECESARIOS  
PARA SU NEGOCIO? **SI**
- 63) TIENE USTED PROVEEDORES SUSTITUTOS PARA CASOS DE EMERGENCIA?  
**SI**
- 64) TIENE USTED UN SISTEMA ESTABLECIDO PARA COMPRA COMPARANDO  
CONDICIONES? **SI**
- 65) HA CONSIDERADO FORMAR PARTE DE UNA COOPERATIVA U ORGANIZACIÓN  
SIMILAR DE COMPRADORES? **NO**
- 66) A QUÉ PLAZOS COMPRA USTED SUS MERCANCÍAS?  
0 A 30 DÍAS  
30 A 60 DÍAS  
60 A 90 DÍAS  
MÁS DE 90 DÍAS
- 67) CONSIDERA USTED LA FUNCIÓN DE COMPRAS COMO UNA PARTE IMPORTANTE  
DE SUS UTILIDADES? **SI**
- 68) TIENE USTED PERSONAL ESPECIALIZADO PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD DE  
SUS COMPRAS? **SI**

69) LE CUMPLEN SUS PROVEEDORES NORMALMENTE LOS SIGUIENTES REQUISITOS DE COMPRA:

FECHA DE ENTREGA **NO**

CANTIDAD EXACTA **SI**

ESPECIFICACIONES(CALIDAD) **SI**

70) CONSIDERA USTED SATISFACTORIO EL MANEJO DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS DENTRO DE SU ESTABLECIMIENTO? **SI**

71) CONSIDERA USTED SATISFACTORIA LA COMUNICACIÓN CON SUS EMPLEADOS?  
**SI**

72) CON FRECUENCIA UN MISMO EMPLEADO DE SU NEGOCIO REALIZA TRABAJOS DE DISTINTA NATURALEZA? **SI**

73) CADA UNO DE LOS EMPLEADOS SABE QUIÉN ES SU JEFE DIRCTO? **SI**

74) CADA JEFE SABE CUÁLES EMPLEADOS DEPENDEN DIRECTAMENTE DE ÉL?  
**SI**

75) ACOSTUMBRA DELEGAR EN ALGUNOS EMPLEADOS CLAVE, LA MAYOR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD POSIBLE PARA DISPONER DE MÁS TIEMPO?**SI**

76) EN CASO DE SER AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR, SIRVASE INDICAR EN QUÉ CASOS DELEGA USTED AUTORIDAD?

NORMALMENTE

RARA VEZ

CASI NUNCA

77) HAY INSTRUCTIVOS ESCRITOS SOBRE EL TRABAJO DE CADA UNO DE LOS EMPLEADOS? **NO**

- 78)** CADA EMPLEADO ENTIENDE CLARAMENTE EN QUÉ CONSISTE SU TRABAJO?  
**SI**
- 79)** TIENE SU EMPRESA ALGÚN SISTEMA PARA RECIBIR SUGERENCIAS DE SUS EMPLEADOS? **NO**
- 80)** CUENTA EN SU EMPRESA CON UNA LISTA DE LAS ACTIVIDADES DE CADA EMPLEADO? **SI**
- 81)** CONSIDERA USTED QUE ESTÁN PERFECTAMENTE LIGADAS LAS FUNCIONES DE OFICINA CON LAS DEMÁS FUNCIONES DE SU EMPRESA? **SI**
- 82)** HA ORGANIZADO LAS ACTIVIDADES DE SU NEGOCIO DE MANERA QUE EL TRABAJO SE DESEMPEÑE CON UNA SECUENCIA DETERMINADA? **SI**
- 83)** ES POSIBLE QUE ALGUNOS EMPLEADOS DE SU EMPRESA REPORTEN A VARIOS JEFES? **SI**
- 84)** TIENE USTED INFORMADO A SU PERSONAL DE LAS METAS QUE PERSIGUE SU NEGOCIO? **NO**
- 85)** CUENTA USTED CON EL PERSONAL SUFICIENTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SU EMPRESA? **SI**
- 86)** EXISTEN INSTRUCCIONES POR ESCRITO DE LAS FUNCIONES QUE DEBEN REALIZAR CADA UNO DE SUS EMPLEADOS? **NO**
- 87)** ACOSTUMBRA USTED OCUPAR A SU PERSONAL EN ACTIVIDADES DISTINTAS A LAS QUE TIENE ASIGNADAS? **SI**
- 88)** CONSIDERA USTED QUE SU PERSONAL TIENE LA CAPACIDAD Y HABILIDAD SUFICIENTE PARA EL PUESTO QUE OCUPA? **SI**
- 89)** EXISTE GRAN ROTACIÓN DE PERSONAL EN SU EMPRESA? **SI**

- 90) RECIBE UN EMPLEADO ÓRDENES DE MÁS DE UN JEFE? **SI**
- 91) EXISTE CONTACTO ENTRE LA DIRECCIÓN Y EL EMPLEADO? **SI**
- 92) RECIBE LA DIRECCIÓN MUCHAS QUEJAS, MANIFESTACIONES DE INCONFORMIDAD, SOLICITUDES DE TRASLADO O AUMENTOS DE SALARIO DE SU PERSONAL? **NO**
- 93) TIENE USTED RELOJ CHECADOR? **NO**
- 94) EXISTE UN REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO? **SI**
- 95) INCURRE FRECUENTEMENTE SU PERSONAL EN FALTAS DE ASISTENCIA Y/O RETARDOS? **SI**
- 96) CONSIDERA EXCESIVAS LAS INCAPACIDADES QUE SU PERSONAL OBTIENE DEL I.M.S.S.? **NO**
- 97) PAGA USTED MUCHO TIEMPO EXTRA? **NO**
- 98) DISPONE EL PERSONAL DE LAS HERRAMIENTAS Y/O EQUIPO DE OFICIA ADECUADOS Y SUFICIENTES PARA LLEVAR ACABO SU TRABAJO? **SI**
- 99) SE HAN PRESENTADO FRECUENTEMENTE EN SU EMPRESA ACCIDENTES? **SI**
- 100) APLICA USTED SANCIONES A SU PERSONAL? **SI**
- 101) OTORGA INCENTIVOS A SU PERSONAL? **SI**
- 102) EXISTE UNA CAJA DE AHORROS EN SU EMPRESA? **SI**
- 103) EXISTE SUPERVISIÓN A SU PERSONAL POR ÁREAS DE TRABAJO? **SI**
- 104) LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS SON COORDIALES? **SI**
- 105) CONSIDERA USTED QUE LA DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO ENTRE SU PERSONAL ES EQUITATIVA? **SI**

- 106)** SIGUE USTES ALGÚN SISTEMA DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN A SUS EMPLEADOS? **SI**
- 107)** SOMETE USTED A SU PERSONAL A UN EXAMEN MÉDICO ANTES DE CONTRATARLO? **NO**
- 108)** RECURREN SUS EMPLEADOS A LOS SERVICIOS MÉDICOS DEL I.M.S.S.? **SI**
- 109)** SU PERSONAL ESTÁ INCORPORADO A ALGÚN SINDICATO? **NO**
- 110)** TOMA USTED EN CUENTA LAS VENTAS ANTES QUE CUALQUIER OTRA FUNCIÓN QUE DESARROLLE LA EMPRESA? **SI**
- 111)** LLEVA ACABO ALGÚN TIPO DE INVESTIGACIÓN PARA CONOCER EL MERCADO QUE PUEDE ABARCAR? **SI**
- 112)** EFECTÚA ALGÚN ESTUDIO PARA DETERMINAR EL PRECIO DE SUS PRODUCTOS? **NO**
- 113)** ZONIFICA SU MERCADO CON EL OBJETO DE MEJORAR O FACILITAR LAS VENTAS? **SI**
- 114)** CLASIFICA USTED A SUS CLIENTES EN BASE A SU PODER DE COMPRA? **NO**
- 115)** COORDINA TODOS LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS CON EL DE VENTAS? **SI**
- 116)** LE DA ALGÚN TIPO DE ENTRENAMIENTO A SU CUERPO DE VENDEDORES? **SI**
- 117)** EVALÚA O MOTIVA DE ALGUNA FORMA A ÉSTOS? **SI**
- 118)** TIENE EL VENDEDOR FACULTAD PARA TOMAR UNA DECISIÓN IMPORTANTE EN UN MOMENTO DETERMINADO? **SI**

- 119)** REALIZA PROMOCIONES DE VENTAS? **SI**
- 120)** CUENTA USTED CON UN SISTEMA DE DESCUENTOS POR PRONTO PAGO O POR CANTIDAD COMPRADA? **SI**
- 121)** SE BASA USTED EXCLUSIVAMENTE EN EL VOLUMEN DE VENTAS PARA ELIMINAR UN PRODUCTO? **NO**
- 122)** HA PENSADO ALGUNA VEZ EN REALIZAR UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA DE UN PRODUCTO O MARCAS? **SI**
- 123)** CONSIDERA QUE LA PUBLICIDAD ES EL PRINCIPAL FACTOR DE VENTAS? **NO**
- 124)** TIENE USTED ESTABLECIDO UN SISTEMA DE GARANTÍA COMO DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA DEFECTUOSA, ETC? **SI**
- 125)** OFRECE SERVICIOS DE INSTALACIÓN DEL ARTÍCULO SIN CARGO ADICIONAL, DEMOSTRACIÓN DEL MANEJO DEL ARTÍCULO, SERVICIO DE MANTENIMIENTO, TRANSPORTE GRATUITO DE MERCANCÍA, ETC.? **SI**
- 126)** QUÉ TIPO DE CRÉDITOS UTILIZA USTED?
- REFACCIONARIO
  - DIRECTOS
  - DESCUENTOS
  - HABILITACIÓN
  - AVÍO
  - OTROS
- 127)** QUÉ APLICACIÓN PRÁCTICA LE DÁ A SUS REGISTROS CONTABLES?
- ANÁLISIS
  - PLANEACIÓN

- CONTROL
- 128) SUS PRONÓSTICOS DE VENTA SE AJUSTAN A LA REALIDAD? SI**
- 129) CADA CUANDO REVISAS USTED SUS INVENTARIOS?**
- 30 DÍAS
  - 60 DÍAS
  - 90 DÍAS
  - 180 DÍAS
  - NO REVISAS
- 130) TIENE USTED REPORTE DE LA ANTIGÜEDAD DE SU CARTERA? SI**
- 131) TIENE USTED PROVISIONES PARA CUENTAS MALAS? SI**
- 132) PARA QUÉ USA USTED SUS ESTADOS FINANCIEROS?**
- ANÁLISIS
  - PLANEACIÓN
  - CONTROL
- 133) LE APRUEBAN SIN DIFICULTAD SUS ESTADOS FINANCIEROS LOS AUDITORES EXTERNOS? SI**
- 134) CONSIDERA USTED QUE SUS PROYECCIONES FINANCIERAS LE SON ÚTILES PARA OBTENER UN MAYOR RENDIMIENTO? SI**
- 135) QUÉ INSTRUMENTOS CONSIDERA USTED QUE SEA DE MAYOR UTILIDAD PARA SU CONTROL FINANCIERO?**
- BALANCE GENERAL PROYECTADO
  - ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO
  - FLUJO DE CAJA

- INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO
- PRESUPUESTO DE EFECTIVO

**136)** LE SIRVEN A USTED SUS PROYECCIONES FINANCIERAS PARA:

- OBTENER CRÉDITO
- FACILITAR LA COMPRA DE ACTIVOS FIJOS
- CONTROL INTERNO DE SUS EMPRESAS

**137)** LE HAN REPORTADO ALGÚN BENEFICIO PARA SU EMPRESA EL TENER BUENAS RELACIONES CON SU BANQUERO? **NO**

**138)** TIENE ALGÚN SISTEMA PAA PLANEAR SUS NECESIDADES DE EFECTIVO? **NO**

**139)** TIENE USTED SISTEMAS PARA EVITAR ALTOS INVENTARIOS?**NO**

**140)** TIENE USTED SISTEMAS PARA EVITAR ALTAS CUENTAS POR COBRAR? **NO**

**141)** TIENE USTED SISTEMAS PARA EVITAR ALTAS DEUDAS A CORTO PLAZO? **SI**

**142)** CALCULA USTED EL COSTO REAÑ DEL DINERO QUE PIDE PRESTADO? **SI**

**143)** SI TIENE PROBLEMAS PARA OBTENER DINERO EN EFECTIVO, ESTO SE DEBE:

- FALTA DE INFORMACIÓN APROPIADA REQUERIDA POR LOS BANCOS
- MALAS RELACIONES CON LOS BANCOS
- FALTA DE PLANEACIÓN DE SUS NECESIDADES DE EFECTIVO

**144)** LAS INVERSIONES QUE SE HA HECHO USTED EN LOS PASADOS 3 AÑOS LE HAN RENDIDO?

- 0 A 10% ANUAL
- 10 A 15% ANUAL

- 15 A 20% ANUAL
- 20 O MÁS

**145) SE TIENE LAGÚN CONTROL SOBRE LOS CLIENTES? SI**

**146) QUÉ MEDIOS UTILIZA PARA LLEVAR ACABO ÉSTE CONTROL? CATÁLOGO DE CLIENTES**

**147) QUIÉN LOS AUTORIZA? EL GERENTE DE SUCURSAL**

**148) SE LLEVA ACABO UN CONTROL DEL DINERO ENTRANTE? SI**

**149) QUIEN LO HACE? LA CORTADORA**

**150) SE EXPIDE ALGÚN DOCUMENTO QUE COMPRUEBE EL PAGO DE LOS CLIENTES? CUÁL? SI, RECIBOS Y FICHAS DE INGRESOS**

**151) SE LLEVA UN CONTROL DE ÉSTOS DOCUMENTOS? CÓMO? SI, POR MEDIO DE REPORTES**

**152) CON QUÉ OPORTUNIDAD SE REGISTRAN TODAS LAS TRANSACCIONES DE VENTA? TODOS LOS DÍAS**

**153) SE LLEVA ACABO UNA REVISIÓN DE CUENTAS PENDIENTES DE COBRO? CON QUÉ FRECUENCIA? SI, CADA SEMANA**

**154) EXISTEN DOCUMENTOS, FORMAS O BASES DE DATOS POR MEDIO DE LOS CUALES SE LLEVE ACABO EL CONTROL DE LAS OPERACIONES RELACIONADAS CON PEDIDOS, VENTAS, CLIENTES, COBROS, ENTREGAS DE MERCANCÍA O PRESTACIÓN DE SERVICIOS? CUÁLES? SI, REPORTE DIARIOS DE VENTAS Y DE COBROS.**

**155) EXISTE ALGÚN CONTROL SOBRE LOS PROVEEDORES QUE LE PERMITA LLEVAR ACABO UNA SELECCIÓN ADECUADA DE LOS MISMOS? SI**

- 156) QUÉ MEDIOS UTILIZA PARA LLEVAR ACABO ÉSTE CONTROL? **COMPARATIVOS DE PRECIOS**
- 157) QUIÉN AUTORIZA LA SELECCIÓN DEL PROVEEDOR Y LA COMPRA DE MERCANCÍA? **EL GERENTE DE VENTAS Y DE REFACCIONES**
- 158) CADA CUANTO TIEMPO SE REVISAN SALDOS ADEUDADOS A PROVEEDORES POR LA COMPRA DE BIENES O SERVICIOS? **TODOS LOS DÍAS**
- 159) AL RECIBIR MERCANCÍA, SE HACE UNA REVISIÓN PARA CERCIORARSE DE QUE SEA LA CORRECTA? **SI**
- 160) CON QUÉ OPORTUNIDAD SE REGISTRAN LAS TRANSACCIONES DE COMPRA DE MERCANCÍA Y OBTENCIÓN DE SERVICIOS? **TODOS LOS DÍAS**
- 161) CON QUÉ FRECUENCIA SE HACEN INVENTARIOS DE MERCANCÍAS? **CADA AÑO Y SELECTIVOS CADA MES**
- 162) EXISTEN DOCUMENTOS, FORMAS O BASES DE DATOS POR MEDIO DE LAS CUALES SE LLEVE ACABO EL CONTROL DE LAS OPERACIONES RELACIONADAS CON PEDIDOS, COMPRAS, PAGOS, RECEPCIÓN DE MERCANCÍA, ETC? **SI**
- 163) CUÁLES? **PEDIDOS, FACTURAS Y DEPÓSITOS**
- 164) QUÉ DOCUMENTOS UTILIZA PARA LLEVAR ACABO EL CONTROL DEL PERSONAL? **NÓMINA**
- 165) QUIÉN ES EL ENCARGADO DE CONTRATAR O DESPEDIR AL PERSONAL? **EL GERENTE DE OPERACIONES**
- 166) QUIÉN LO AUTORIZA? **EL GERENTE GENERAL**
- 167) CON QUÉ OPORTUNIDAD SE PREPARA EL PAGO DE LA NÓMINA? **DOS DÍAS ANTES DE CADA QUINCENA**

- 168)** EXISTE ALGÚN DOCUMENTO QUE TE PERMITA CONTROLAR LA ASISTENCIA DIARIA DEL PERSONAL? **NO**
- 169)** QUÉ TAN CONTROLADO SE TIENE EL ACCESO A INFORMACIÓN DE PERSONAL, NÓMINAS, DOCUMENTOS IMPORTANTES, ETC? **SÓLO EL CORTADOR Y EL GERENTE GENERAL TIENEN ACCESO A ESA INFORMACIÓN**
- 170)** QUIÉN LLEVA ACABO EL PAGO DE LA NÓMINA? **EL CORTADOR**
- 171)** EXISTE ALGÚN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL?  
**SI**
- 172)** CON QUÉ FRECUENCIA? **CADA DOS MESES**
- 173)** CON QUÉ OPORTUNIDAD SE INFORMA DE LOS DESEMBOLSOS DE DINERO QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA? **TODOS LOS DÍAS**
- 174)** QUIÉN AUTORIZA LOS DESEMBOLSOS DE DINERO DENTRO DE LA EMPRESA?  
**EL GERENTE DE SUCURSAL Y EL GERENTE GENERAL**
- 175)** CON QUÉ OPORTUNIDAD SE REGISTRAN TODAS LAS TRANSACCIONES QUE TIENEN QUE VER CON LA ENTRADA Y SALIDA DE DINERO? **TODOS LOS DÍAS**
- 176)** QUÉ TAN CONTROLADO O RESTRINGIDO ESTÁ EL ACCESO AL EFECTIVO?  
**TOTALMENTE CONTROLADO**
- 177)** EXISTEN DOCUMENTOS, BASES DE DATOS, ETC. POR MEDIO DE LOS CUALES SE LLEVE UN CONTROL DEL DINERO ENTRANTE Y SALIENTE? **SI. FICHAS DE INGRESOS, DEPÓSITOS Y CHEQUES**

## CONCLUSIÓN

Es muy cierto que el aspecto familiar dentro de una empresa provoca desajustes y nos impide llevar a cabo un control interno adecuado. Si analizamos, podemos darnos cuenta que el control interno de ésta empresa está bien y las desviaciones que presenta son a consecuencia de que se existen problemas de jerarquización y de duplicidad de mando como ya se había previsto al inicio de éste trabajo. La empresa requiere hacer ajustes a sus políticas y cuidar que todo se desarrolle con base en ellas; así mismo, es necesario que hagan cumplir las funciones que cada puesto tiene asignadas y respetar estrictamente su estructura orgánica. También, que cada persona tenga conocimiento amplio de sus actividades y del nivel de autoridad que tiene dentro de la empresa para evitar desequilibrios en el personal. Logrando lo anterior, se crea un ambiente de trabajo más agradable, una mayor calidad en la comercialización y prestación de servicios, una oportunidad en la obtención de la información financiera, y sobre todo mayor confiabilidad para tomar decisiones más acertadas; por lo tanto, un incremento en las utilidades de la empresa.

A lo largo de éste trabajo, se presentó la información necesaria que nos sirve de base para realizar un control interno adecuado o bien; para hacer sugerencias dependiendo de las necesidades de la empresa.

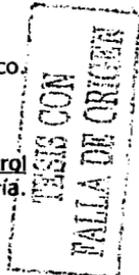
La aplicación de cuestionarios en mi opinión, es uno de los métodos de investigación más fácil de aplicar y más seguro en la obtención de información, es

por eso que lo incluyo en el caso práctico ya que me proporcionó las bases necesarias para detectar irregularidades y proporcionar las sugerencias. Es por esto que después de la aplicación de éstos cuestionarios, de las entrevistas, y de las de observaciones. Me pude dar cuenta de que en la empresa no existe ninguna persona altamente capacitada que pueda tomar el lugar del director en un determinado momento. Y eso es malo, ya que nadie puede predecir lo que va a pasar mañana y la empresa debe estar preparada para afrontar este problema.

Es muy necesario, que el aspecto familiar dentro de una empresa deje de afectar al control interno, de lo contrario siempre se van a contar con desviaciones que impidan o disminuyan la productividad de la empresa. Con las sugerencias dadas en el capítulo cinco considero que la empresa trabajará con eficiencia y eficacia. Puesto que está comprobado que sin un buen control interno las entidades disminuyen su capacidad en cada una de las actividades desarrolladas. El control interno es la base y la guía para el buen funcionamiento de una empresa; pero es necesario estudiarlo y evaluarlo con frecuencia para verificar que se está cumpliendo con lo establecido.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **ALEMANI, José.** Diccionario Enciclopédico Conciso e Ilustrado de la Lengua Española. Sopena S.A. Barcelona. 1959. 1123 pp.
2. **ANGELES Martínez, Jesús.** Estructura del Control Interno, con aplicación en un caso práctico, sobre las operaciones básicas de una empresa comercial de la ciudad de Uruapan, Michoacán. Tesis. Licenciatura en Contaduría. 1994. Universidad Don Vasco, A.C. Uruapan, Michoacán, México. 196 pp.
3. **BACON, Charles A.** Manual de Auditoría Interna, 2ª. ed. México. Hispano-Americana, S.A. de C.V. 1979. 355pp.
4. **BRINK,WITT.** Auditoría Interna Moderna, 4ª.ed. México. ECASA. 1991. 3ª reimpresión. 250 pp.
5. **ELIZONDO López, Arturo.** Proceso Contable. 9ª ed. México. ECASA. 1992. 473 pp.
6. **IMPC.** Normas y Procedimientos de Auditoría. 16ª ed. México. LITOARTE. 1984. 3ª reimpresión. 483 pp.
7. **IMCP.** Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. 12ª ed. México. IMPC. 1997.
8. **GARCÍA de la Borbolla, Manuel.** Guía de control interno y objeto de cada control. Trillas. México. 1980 . 5ª reimpresión. 92 pp.
9. **GÓMEZ Morfín, Joaquín.** El Control Interno en los Negocios. 2ª ed. México. FONDO DE CULTURA ECONÓMICA. 1956. 180 pp.
10. **GONZÁLEZ Villagomez, Salvador.** Adecuaciones del sistema de Control Interno en una Empresa Comercial Pequeña. Tesis. Licenciatura en Contaduría. 1991. Universidad Don Vasco, A.C. Uruapan, Michoacán, México. 75 pp.

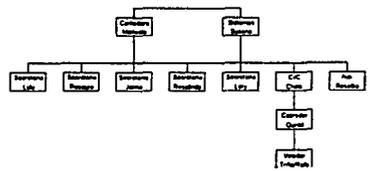
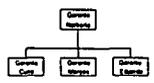
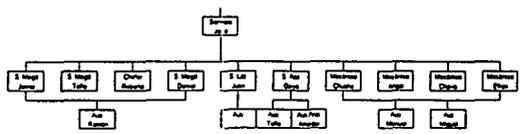
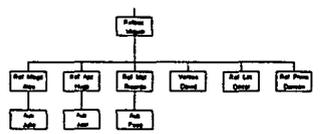
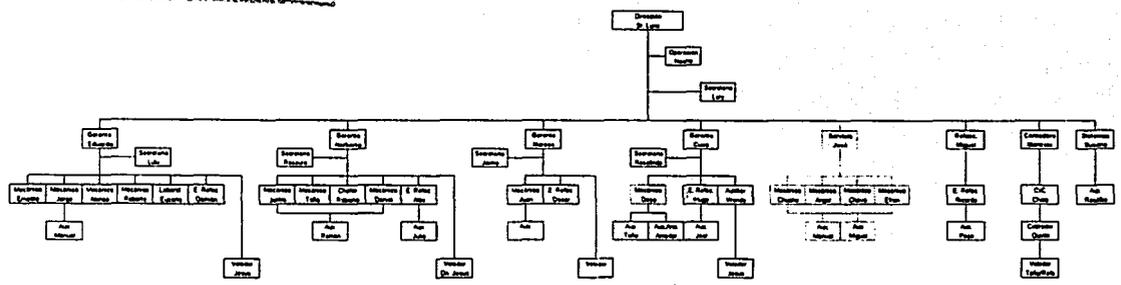


11. **GUÍZAR Ponce de León , Blanca Alejandra.** Diseño de un Sistema de Control Interno específicamente para el Rubro de Inventarios, en una Microempresa de la ciudad de Uruapan, Michoacán, dedicada a la Prestación de Servicios. Tesis. Licenciatura en Contaduría. 1996. Universidad Don Vasco, A.C. Uruapan, Michoacán, México . 68 pp.
12. **MORENO Fernández, Joaquín.** Contabilidad Básica. 1ª ed. México. IMPC, A.C. 1993. 312 pp.
13. **TORRES Martínez, Lorena Elizabeth.** Diseño e Implantación de un Sistema de Control Interno en una microempresa de la ciudad de Uruapan. Tesis. Licenciatura en Contaduría. 1993. Universidad Don Vasco, A.C. Uruapan, Michoacán, México. 53 pp.
14. **ZAMORA García, Angeles Nayeli.** Análisis del Sistema de Control Interno Contable Actual, en una Empresa Pequeña para sugerir Adecuaciones. Tesis. Licenciatura en Contaduría. 1997. Universidad Don Vasco, A.C. Uruapan, Michoacán, México. 180 pp.

# ANEXOS

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA GENERAL



- VENTAS
- FINANCIERAS
- SERVICIO
- ADMINISTRACION

## DEPARTAMENTO DE REFACCIONES

### Almacenista

#### **Funciones:**

- ◇ Atender a los mecánicos del taller en una manera eficiente y amable, surtiendo la mercancía requerida basándose en la prioridad del pedido, lo anterior con el debido llenado de formas que se tengan en la empresa.
- ◇ Manejar de manera adecuada los catálogos de partes, sus números, las existencias en bodegas y la colocación del inventario en el almacén, para dar un buen servicio, sin demoras.
- ◇ Manejar adecuadamente las listas de precios, así como las políticas de ventas y descuentos, para evitar por ejemplo créditos a personas que ya tienen adeudos a la compañía y que necesitan ser pagados antes de poder prestar otro servicio.
- ◇ Llevar los movimientos internos en relación de la matriz con sucursales y puntos de venta, como lo son: Cargos, claves y traspasos. Así como entregar las formas a refacciones, a sucursales y a los puntos de venta
- ◇ Localizar y cotizar el material requerido que no se encuentre en existencias, poniendo cuidado en que sea lo más benéfico para el cliente y la empresa, con la mayor rapidez posible.
- ◇ Elaborar los presupuestos que le sean solicitados por medio de las requisiciones de los mecánicos, para así tener una revisión y autorización del Gerente de Refacciones.
- ◇ Al atender llamadas telefónicas, ya sea de clientes o de personal de Promotora, deberá hacerlo de forma amable.

- ◊ Elaborar los reportes de movimientos que se hayan tenido durante el día, además de inventarios periódicos que se crean convenientes.
- ◊ Mantener limpio y en orden su lugar de trabajo.
- ◊ Es responsable del inventario de su departamento, es decir debe existir una continuidad en las existencias, así como debe existir una relación de todos los materiales que entran y salen de almacén.
- ◊ Las actividades anteriores no son limitativas.

### **Encargado de Mostrador**

#### **Funciones:**

- ◊ Atender a los clientes que soliciten refacciones de una manera eficiente y amable.
- ◊ Conoce los catálogos de partes, así como la localización de las mismas para que en determinado momento que se requieran, saber la utilización y donde encontrarlas.
- ◊ Conocer las listas de precios, así como las políticas tanto de ventas como de créditos que se tengan en la empresa, para que se mantenga dentro de los límites autorizados, en caso de tener una duda o no saber, se deberá consultar al departamento de crédito y cobranza.
- ◊ Elaborar facturas, en orden y con limpieza anotando los números de piezas, los precios de las mismas y todos los datos que sean necesarios.
- ◊ Atender llamadas telefónicas de clientes para consultas y presupuestos, cotizando con listas de precios y apoyándose en los catálogos de partes, para dar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes.
- ◊ Conservar los catálogos de partes y listas de precios en buen estado, así como mantener limpia el área de trabajo en la que se encuentra, como lo es el mostrador, las vitrinas de exhibición y los anaqueles de las refacciones.

- ❖ Elaborar un reporte de las ventas diarias, con todos los datos que le sean pedidos, así como un reporte de las ventas perdidas y la causa de ellas.
- ❖ Mantener el consecutivo de las facturas que se manejan, así como entregar diario al departamento de Crédito y Cobranza, la facturación hecha durante el día se entregará el día hábil siguiente de 9:00a.m. a 10:00a.m.
- ❖ Es responsable del inventario en su departamento.
- ❖ Elaborar los diferentes reportes que se le soliciten.
- ❖ Promover las ventas a través de teléfono.

### **Gerente de Refacciones**

#### **Funciones:**

- ❖ Analizar las estadísticas de ventas y compras de refacciones, a fin de tomar medidas para incrementar las ventas y mantener balanceados los inventarios, como sabemos existen proveedores que nos piden un mínimo de compras que hay que solicitar, sin dejar a un lado estar al pendiente de que materiales se venden y cuales no, para no saturarse de inventario inmóvil.
- ❖ Formular y Controlar los pedidos de los diferentes proveedores, así como las compras de los productos que se requieran fuera de las líneas o refacciones que se manejen.
- ❖ Autorizar la cancelación de facturas, devoluciones y notas de crédito.
- ❖ Estar al pendiente del personal a su cargo para que se apeguen a sus funciones, para que no exista fuga de obligaciones y responsabilidades, de esta manera prevenir o en caso de que ocurran problemas, saber exactamente el origen de ellos.

- Autorizar las compras y gastos del vendedor foráneo, así como lo relacionado con su departamento, vigilando que se pongan todos los datos correspondientes a las facturas que se darán a caja para comprobar gastos o para su pago posterior.
- Elaborar reportes de ventas, tanto por canales y líneas diariamente, entregando a gerencia administrativa o contraloría a las 10:00a.m. del día siguiente.
  - Enseñar y vigilar a que el personal conozca y cumpla las políticas de precios y descuentos.
  - Vigilar y enviar con oportunidad los pedidos a los diferentes proveedores, evitando inexistencias de materiales requeridos en la empresa.
  - Controlar y enviar la información requerida por las plantas, teniendo contacto directo con dichas plantas y fomentando una buena relación con esta gente.
  - Realizar con su personal, juntas periódicas para mantener o incrementar la comunicación entre las personas del departamento.
  - Distribuir de inmediato la información que llegue de los diferentes proveedores, para que tanto en la matriz, como en las sucursales se esté al día tanto en precios, como descuentos y créditos.
  - Atender a los representantes de las plantas, cuando vengan a visitar las instalaciones, tratándolos con cordialidad.
- Ejecutar planes de promoción para efectuar la venta de materiales de movimiento lento o estancado, evitando posteriormente el tener material estancado en anaqueles.
- Auxiliar a las demás personas de su departamento a cumplir con sus funciones, cuando sea necesario.
  - Programar desde inicio del año aproximadamente, el abastecimiento de las refacciones en los diferentes meses para mantener sus inventarios balanceados.

- ◇ Es el responsable del inventario de Refacciones, cualquier problema o falta del mismo será su responsabilidad y tendrá que reponerse y el se hará cargo junto con la gente de su departamento de buscar y encontrar el faltante.

## SUCURSALES

### Gerente de Sucursal

#### **Funciones:**

- Hacer que la sucursal funcione adecuadamente, logrando la cooperación de todos para obtener buenos resultados.
- Autorizar los gastos que se realicen en la sucursal, revisando y haciéndose responsable de dichos gastos.
- Es directamente el encargado del departamento de ventas en la sucursal, es decir todas las operaciones que se tengan que realizar serán por medio del mismo. En algunos casos se tendrá que consultar con el Gerente Administrativo ya sea una situación o un descuento especial.
- Informar directamente al Gerente Administrativo y Contraloría de problemáticas o necesidades que se presenten en la sucursal, para llegar a una solución benéfica en todos sentidos.
- Decidir otorgamientos de créditos a clientes que así lo requieran, en caso de duda consultar con el Departamento de Crédito y Cobranzas en la matriz, haciéndose responsable de la cobranza de dicho crédito, ya sea él o delegando la actividad a otra persona.
- Visitar periódicamente a Gerentes Bancarios, Asociaciones de Agricultores, así como Dependencias de Gobierno, a fin de recabar información para la prospección de clientes y tener buenas relaciones con todos ellos.

- ◊ Es el encargado de contratar personal, junto con la Gerencia Administrativa y Contraloría, cuando sea necesario y de la capacitación respectiva en el área de ventas y administrativo.
- ◊ Tendrá un inventario adecuado de tractores e implementos, entregando siempre los reportes a contabilidad de las ventas, pedidos, con todos los datos que se requieran y existencias de maquinaria.
- ◊ Promoverá nuestros productos mediante la participación en demostraciones y exposiciones.
- ◊ Informará al Gerente de Servicio de la matriz las reclamaciones por garantía que pudieran ocasionar los artículos vendidos, o que estén en existencia en la empresa, con el fin de pedir el ajuste respectivo.
- ◊ Atenderá personalmente cualquier queja de los clientes respecto a servicio u operación de los diferentes equipos, pasando de inmediato el reporte a la gerencia administrativa para llegar a una solución adecuada del problema.
- ◊ Seleccionará a diferentes proveedores de mano de obra como son: rectificadoras, tornos, pintores y hojalateros; basándose en un análisis de calidad, precios y rapidez ofrecida por ellos.
- ◊ Organizará juntas periódicas con su gente para saber sus inquietudes, innovaciones o solucionar problemas que tengan.

### **Secretaria de Sucursal**

#### **Funciones:**

- ◊ Atender a los clientes que lleguen a la sucursal de manera amable y eficiente en lo que son atendidos por la persona correspondiente.

- ◊ Contestar el teléfono (Promotora Diesel, buenos días le atiende...), todos sabemos que la primer imagen nunca se olvida, y pasar las llamadas a la persona que se requiera de buena manera.
- ◊ Mandar los diferentes Fax y ó correos electrónicos que sean requeridos, así como recibir y entregar a las personas correspondientes los que lleguen a dicha sucursal.
- ◊ Hacer las facturas tanto de refacciones, como de reparaciones de manera limpia, ordenada y con todos los datos correspondientes de las mismas.
- ◊ Pasar a computadora las cotizaciones que se hagan tanto de maquinaria, como de reparaciones de manera rápida y limpia, para que le sea entregada el original al cliente y quedarse con una copia en el archivo.
- ◊ Se hará cargo de la caja chica del negocio, y se le harán arqueos sorpresivos cuando Contabilidad así lo decida.
- ◊ Antes de otorgar un crédito o descuento, si se tiene alguna duda, a cerca se deberá llamar a la matriz para pedir la debida autorización y poder hacer el cierre de la factura.
- ◊ Al momento de cerrar la cuenta de un cliente se debe de hacer a precio lleno, es decir la cantidad que es sin el descuento. Por detrás del documento se le pondrá la leyenda: "si el cliente(nombre), paga antes de la fecha ya predeterminada se le hará un descuento del tanto por ciento".
- ◊ Al llegar un cliente nuevo a la sucursal y requiera de crédito se necesita pedir una referencia comercial y una personal, para estar seguros de que la persona es de confianza y se le pueda otorgar dicho crédito.
- ◊ Las facturas de los gastos que se tengan en la sucursal deben venir correctamente con fecha, nombre completo (Promotora Diesel, S.A. de C.V.), R.F.C. (PDI-710514-SUA), 921

domicilio(dependiendo de cada sucursal), y todos los requisitos fiscales. Anotar al reverso de la factura para qué se utilizó (entrega de tractores, especificando si son nuevos o reparados; si la salida se hizo a realizar algún servicio, especificar si es Garantía o si fue solicitado por el cliente), quien lo utilizó(qué persona llevo la maquinaria o fue a hacer el servicio), a qué lugar salió y a qué cliente fue a visitar. En caso de ser un gasto por gasolina o diesel de una unidad vehicular de la empresa deberá tener el kilometraje al momento de que se hizo el gasto, si fue una compra o T.O.T (Trabajo de otros talleres) para alguna reparación, debe venir referenciada correctamente a la factura que fue cargada.

- Hacer los reportes que serán entregados diariamente a la matriz de ingresos, gastos, compras, ventas, etc.

## GERENCIA DE VENTAS

### Gerente de Ventas

#### **Funciones:**

- ◊ Promover las ventas tanto en las ciudades, como en los alrededores, ya que sabemos que nuestro mercado no se reduce Uruapan, Apatzingán y Lázaro Cárdenas, por el contrario, se basa principalmente en los alrededores.
- ◊ Atender a los clientes de una manera amable y eficiente, para lograr las mayores ventas posibles, siempre hablando con la verdad y dando lo que el cliente pide.
- ◊ Tener el inventario exacto en el momento preciso, es decir que no exista un exceso, ni falta del mismo, para llevarlo a cabo, se harán arqueos sorpresivos en cuanto a la mercancía.
- ◊ Elaborar pedidos, anticipándose a posibles faltantes y se tendrán que hacer los pronósticos desde el año anterior para cada uno de los meses del año siguiente.
- ◊ Es responsable del inventario de maquinaria y equipo, cualquier problema o falta del mismo será su responsabilidad y tendrá que reponerse.
- ◊ Para poder dar un crédito a algún cliente, en caso de tener alguna duda acerca del cliente, deberá solicitar previa autorización al departamento de crédito y cobranzas; si es la primer vez que solicita el crédito, pedir una referencia comercial o bancaria, para estar seguros del cobro de la cuenta.
- ◊ Al momento de cerrar una operación, deberá llenar correctamente la hoja de pedido, es decir deberá contener los datos que sean necesarios, como a quien se facturará, además de que especifique que tipo de tractor se está vendiendo, qué número de serie tiene, tanto el tractor como el motor.

- ◇ Si no se paga de contado y se hace un pagaré, debe ir completamente lleno, con todos los datos, como lo son el nombre, teléfono, y las cantidades correctas a pagar, la fecha del vencimiento, tasa de interés en caso de mora, número de facturas que está amparando el documento. Deberá ir firmado por el cliente.

Las cobranzas se harán conforme a las fechas de vencimiento de los documentos.

- ◇ Cada salida a lugares aledaños a la ciudad, deberá informar a la matriz, para que se aprovechen al máximo dichas salidas, es decir, que no solo salgan a ventas y promoción de las mismas, sino que también se aprovechen para cobranzas, evitando gastos extras.
- ◇ Al momento de entregar cualquier maquinaria o tractor, se deberán anotar todos los datos del cliente, así como el número de serie del tractor y el motor, entregando una copia de la entrega a Contabilidad.
- ◇ Elaborar un directorio de ventas: de clientes y prospectos propios y de otras marcas. Debe llevar todos los datos necesarios para establecer visitas periódicas a nuestros clientes y mantenerlos al tanto de nuestros productos, ofertas, eventos, servicio, ventas, entregas de pedidos, etc.
- ◇ Establecer contacto directo con los funcionarios bancos y negociaciones financieras a fin de facilitar las compras de nuestros clientes. Conocer los programas que están promoviendo para hacérselos saber a nuestros clientes y ayudar con los trámites para que participen en dichos programas. También se debe de hacer contacto con los flotilleros más importantes y con las asociaciones de productores.
- ◇ Llevar estadísticas exactas de las ventas que realice: nombre y domicilio del cliente, datos generales. Debe contener sus debidas particularidades: edad, familia, actividad, propiedades, importe de las compras y forma de pago. Referencias, solvencia moral y

- económicas y todos los datos que contribuyan a una mejor atención y también para evitar los riesgos.
- ◊ Elaborar un instructivo para vendedores y puntos de venta que contenga toda la información necesaria para atender a los clientes: listas de precios, hojas técnicas, formas para apoyos a productores, comparativos con otras marcas, recomendaciones para vender mejor y condiciones de ventas de contado y a crédito, poniendo el máximo crédito que se le puede otorgar a alguien.
  - ◊ Elaborar un calendario de las demostraciones en cada región importante, en ferias, expo-ventas, etc., que nos permita mostrar las cualidades de nuestros productos y promover sus ventas. Llevar un récord exacto de las personas que asistan a cada evento y demostraciones, para reportarlo a la planta y participar de lleno en los diferentes programas de Massey Ferguson.
  - ◊ Llevar al corriente los archivos y papelería correspondientes a sus actividades. Tener archivadas las circulares de las plantas, hojas técnicas, listas de precios actualizadas, comparativos con otras marcas (características y precios).
  - ◊ Realizar las cotizaciones que solicitan los clientes, elaborar hojas de operación de las ventas que se realicen, entregándolas a contabilidad para su procesamiento, así como el envío de pólizas de garantías debidamente requisitadas.
  - ◊ Asistir e impartir cursos de conocimiento del producto, tanto de lo nuestro como de la competencia, procurando que nuestro personal esté debidamente capacitado tanto para mostrar tanto nuestros tractores, como los implementos que manejamos.
  - ◊ En el récord de ventas incluir las cuentas por cobrar a fin de cobrarlas en las visitas que se realicen a cada cliente. Hacer un calendario de visitas periódicas para promover

ventas y cobranzas. Elaborar los avisos de cobro, en caso de no encontrar al cliente invitándolo a pagar a la brevedad posible.

- ⊙ Elaborar un récord relacionado a los servicios de pre entrega y posteriores a fin de ponerse de acuerdo con los clientes para que la garantía sea efectiva. Además procurar un calendario de servicios ordinarios a nuestros clientes.
- ⊙ Mantener las unidades de servicio en perfectas condiciones para los traslados de los tractores e implementos en el momento que se requiera. Combinándose en los viajes con los demás departamentos para lo que se ofrezca. (envíos, cobros, recados, etc.)

## DEPARTAMENTO DE SERVICIO

### Gerente de Servicio

#### **Funciones:**

- ◇ Disponibilidad de horarios, conocimiento y experiencia en el ramo.
- ◇ Asistir y apoyar a todas las sucursales dentro del área de servicio.
- ◇ Es responsable de continuar capacitándose y capacitar a los subalternos.
- ◇ Debe de ser el primer promotor de ventas de servicio.
- ◇ Es el responsable de la buena imagen del taller de servicio ante la Gerencia General y el cliente.
- ◇ En coordinación con refacciones se deben hacer las promociones para los diferentes sistemas que se reparan.
- ◇ Es el responsable de la selección y contratación del personal así como de asignar, junto con el Gerente de la sucursal y Contabilidad, los sueldos de los mecánicos y ayudantes.
- ◇ Es el responsable del análisis de los resultados que se deben de entregar a la Gerencia.
- ◇ Tiene la responsabilidad de las unidades en servicio que se utilizan para el Taller de Servicio.
- ◇ Es el responsable de la selección de proveedores de trabajos de servicios, tales como torno, rectificaciones, hojalateros, pintores, etc, basándose en la calidad, precio y rapidez de entrega de los servicios.
- ◇ Tiene la responsabilidad de llevar los controles de garantías y reclamaciones para ser enviados a las plantas.

- ◊ Es el responsable de las medidas de seguridad que se deban de tomar en el área del taller.
- ◊ Es su responsabilidad, el tener conocimiento del mercado para así saber cuáles son las áreas de oportunidad ó los sistemas que se tienen que reparar y promocionarlos con los clientes.
- ◊ Es el responsable de la tabulación de las horas de los mecánicos.
- ◊ En coordinación con el departamento de Crédito y Cobranzas, tiene la facultad para otorgar créditos a clientes, establecer plazos y en su caso porcentajes de interés, pero también tiene la responsabilidad de que el cliente pague la cuenta a tiempo.
- ◊ Tiene como responsabilidad la capacitación y promoción de puestos.

### **Jefe de Taller**

#### **Funciones:**

- ◊ Debe de tener conocimiento de su área (mecánica)
- ◊ Tiene disponibilidad de horario, así como también debe de capacitarse y capacitar a los demás.
- ◊ Debe de tener buena presentación así como amabilidad para atender a los clientes.
- ◊ En coordinación con el encargado de refacciones, debe de tener todos los datos para la facturación del cliente.
- ◊ Asignación de trabajos a los mecánicos y diagnóstico de los equipos en conjunto con los mecánicos.
- ◊ Asistencia y supervisión de los trabajos que se estén realizando.
- ◊ Debe supervisar los equipos y herramientas especiales necesarias para la buena reparación de los vehículos.

- ◊ Debe hacer una comprobación ó evaluación de las reparaciones que se están haciendo.
- ◊ Elaborar un reporte de avances en la reparaciones de unidades, especificando que problemas se están teniendo para el avance de los mismos para que, en conjunto con el gerente de servicios y el de refacciones, darle una solución adecuada.
- ◊ Es el responsable de la supervisión y mantenimiento a las unidades en servicio.
- ◊ Responsable de los inventarios de herramienta de los mecánicos.
- ◊ Es el responsable de la recolección de fierros, residuos tóxicos (químicos, aceites) y basura.
- ◊ Es el responsable ante el Gerente de Servicio de lo que hagan el mecánico y el auxiliar.

### **Mecánico**

#### **Funciones:**

- ◊ Debe capacitarse y capacitar al auxiliar
- ◊ Debe estar presentable y limpio
- ◊ Cuenta con herramienta básica y completa
- ◊ Debe hacer un buen diagnóstico de las unidades que se repararán.
- ◊ Debe hacer una programación de tiempos de entrega.
- ◊ Igualmente debe hacer el presupuesto de refacciones que irá a utilizar.
- ◊ Hacer las reparaciones de los sistemas acordados con los clientes.
- ◊ Debe de probar los equipos y verificar que haya quedado en óptimas condiciones.
- ◊ Debe de promover las ventas y cobranzas.
- ◊ Tiene disponibilidad para hacer salidas locales y foráneas para apoyo a los clientes.
- ◊ Debe entregar a los clientes las piezas usadas que se hayan quitado de su unidad.

- ◊ Debe salir a entregar las unidades reparadas junto con los clientes para que se cercioren que quedó en óptimas condiciones.
- ◊ Debe de cuidar que la herramienta especial vuelva a su lugar.
- ◊ Debe mantener su área de trabajo impecable.
- ◊ Es el responsable ante el Jefe de Taller de lo que haga el auxiliar.

### **Auxiliar de Mecánico**

#### **Funciones:**

- ◊ Debe auxiliar al mecánico en todo lo que se le manda.
- ◊ Estar en capacitación constante.
- ◊ Tiene limpias y en su lugar las herramientas, además de que cuida la limpieza del área de trabajo.
- ◊ Es el encargado de la limpieza de las unidades, tanto de los clientes como de la empresa.
- ◊ Tiene disponibilidad para apoyar a otras áreas.
- ◊ Tiene facilidad para salir de la ciudad en caso de que así se le requiera.
- ◊ Debe de cuidar su limpieza personal.

### **Chofer**

#### **Funciones:**

- ◊ Debe de cuidar la unidad que tiene a su cargo.
- ◊ Debe contar con licencia de manejo vigente.

- ⊖ Debe contar con conocimientos (a los menos básicos) de los productos: tractores, implementos, refacciones, así como de clientes.
- ⊖ Debe de llevar su record de consumo de combustible.
- ⊖ Debe contar con disponibilidad de horarios.
- ⊖ Igualmente debe ser promotor de ventas.
- ⊖ Debe de tener conocimiento de rutas y de clientes.
- ⊖ Debe conocer y respetar el reglamento de tránsito.
- ⊖ Debe apoyar a Matriz y a las Sucursales para las salidas especiales.
- ⊖ Debe contar con conocimientos básicos de mecánica para poder dar mantenimiento.
- ⊖ Debe saber que hacer en casos de emergencias (accidentes).
- ⊖ Es responsable ante el Gerente de la suc. Magdalena de hacer un reporte de su salida.

**Gerente de Sistemas**

**Funciones:**

- Atender las necesidades de las diferentes sucursales en cuanto a sistemas de computo y de comunicación se refiere.
- ◊ Otorgar asesoramiento técnico a todas las personas que se encuentran a su cargo ó que requieran de su ayuda.
- ◊ Estar al tanto en lo que refiere a captación, es decir, esto para el óptimo control de las entradas, salidas y movimientos internos del material que estamos manejando.
- ◊ Elaboración de reportes diarios para la Gerencia General, esto con la finalidad de optimizar los recursos que estamos manejando y de saber con toda claridad en que posición estamos.
- ◊ Revisión de los reportes de ventas por sucursal y de cargos internos y devoluciones de clientes y de proveedores.

**Auxiliar**

**Funciones:**

- ◊ Capturar todos los datos referentes a compras, ventas, proveedores y clientes con todos sus datos, cargos internos, productos, artículos, traspasos, etc.
- ◊ Hacer los pedidos que requiera el Gerente General, así como cartas, presupuestos, memos, circulares, etc., archivar todo lo referente a Massey Ferguson, Perkins, Raloy, Lucas y demás proveedores, así como copia de los presupuestos que se hacen. Tener concentrada la información de clientes y proveedores.

- ❖ Tener un archivo con las diferentes cartas, presupuestos, memos, listas de precios que se hayan mandado, para en caso de necesitarlas se tengan a la mano.
- ❖ Elaborar el reporte de ventas mensuales por sucursal.
- ❖ Elaborar los reportes de cargos internos y devoluciones de clientes y proveedores.

**Encargado de Crédito y Cobranzas**

**Funciones:**

- ◊ Hacer cortes cada que la gerencia general lo requiera, poniendo en los mismos: nombre del cliente, dirección, teléfono, qué es lo que debe y a cuánto tiempo (vencimiento). Para esto se debe tener al día la información de todos los clientes que se les otorga crédito.
- ◊ Tener al día lo que se refiere a los créditos que se hayan otorgado a los diferentes clientes y la cobranza que se hace a diario, es decir los vencimientos de los documentos y así mandar cartas a los diferentes clientes avisándoles que ya está por vencer su documento o que ya lleva determinados intereses acumulados, evitándonos la pena de actuar de otra manera.
- ◊ Hacer los avisos de crédito correspondientes de las personas u operaciones que se requiera.
- ◊ Que se este cobrando constantemente, de acuerdo a los vencimientos de los documentos y a las salidas que se tengan de los diferentes departamentos.
- ◊ Estar pendiente de las posibles salidas para mandar cobranza, no solo esperar que se avise. Preguntar diariamente tanto al departamento de refacciones, de servicio, como a la sucursal Magdalena.
- ◊ Tener en los sobres de cada cliente los documentos originales, es decir que lo que diga en dichos sobres exista en documentos.
- ◊ Hacer una división por rutas de los diferentes clientes para si llega a haber alguna salida de imprevisto, se mande la cobranza correspondiente.

- ◊ Tener al día vencimientos de documentos para mandar cobrar, no esperar a que el cliente venga y pague, sino estar en continua comunicación con cada uno de ellos para mantenerse al corriente en información y pagos.

## **Vigilantes**

### **Funciones:**

- ◊ Ante todo, puntualidad al llegar a su trabajo, en caso de ser el turno de la noche, debe mantener bien cerradas las puertas del negocio.
- ◊ Son responsables de lo que se encuentre dentro de la empresa al momento de empezar su turno, cuando sea de noche.
- ◊ Deben limpiar las instalaciones de la empresa, así como los darles mantenimiento de los jardines en sus horas de servicio para así aprovechar al máximo su tiempo.
- ◊ En caso de existir cualquier problema o anomalía deberán enterar al gerente general en la ciudad de Uruapan y en caso de las sucursales fuera de la ciudad, a los gerentes de las mismas.
- ◊ Si alguna persona quiere sacar alguna mercancía en horas fuera de las de la oficina, deberá firmar que y que es lo que se está sacando, así como el destino de la misma mercancía para de esta manera tener un control de lo que se encuentre dentro de la empresa y que no vaya a existir ningún malentendido.
- ◊ En caso de presentarse cualquier problema deberá llamarse al gerente que esté a cargo del lugar que se está cuidando.
- ◊ No debe dejar entrar a nadie ajeno a la empresa, y debe mantener bien cerrado por que cualquier faltante que se encuentre, será responsabilidad del vigilante.

**Contador**

**Funciones:**

- Tener el registro de todas las entradas y salidas, el diario, mayor, balanzas y estados financieros, así como hacer los pagos correspondientes de impuestos, altas y bajas del seguro, pago a proveedores maximizando los recursos.
- ◊ Estar al día en todas las operaciones que se estén realizando en la empresa, en cada una de las sucursales y cada punto de venta que se tiene, las compras y ventas correctamente registradas, para que al final del año coincida lo que se tiene en libros con las existencias físicas.
- ◊ Hacer la nómina en los días que corresponde, apegándose a la ley federal del trabajo y a las prestaciones que se tienen en la empresa.
- ◊ Supervisar el trabajo que se tiene en Crédito y Cobranza, y en la Caja Chica, haciendo arqueos sorpresivos cada determinado tiempo.
- ◊ Debe estar pendiente de los pagos a los proveedores, para poder aprovechar los descuentos por pronto pago.
- ◊ Pedir diariamente los saldos en los bancos, así como llevar un control estricto de los depósitos que se hacen a la empresa, como los que salen de la misma. Llevar así mismo el control de las cartas que se envían a los proveedores con el pago correspondiente para que no exista ningún problema.

**Gerente General**

**Funciones:**

- ◊ Debe de estar al tanto de lo que ocurre en la empresa, en todos sus sentidos, tanto ventas, como compras, créditos, cuentas por cobrar, cómo van las relaciones con los proveedores, con los clientes y el personal que labora dentro de la empresa, así como hacer reuniones periódicas con los encargados de cada área, al igual que una junta la menos cada tres meses de todos los encargados de áreas y con los gerentes de las sucursales, para saber sus resultados, sus metas, objetivos, que tanto los van logrando, necesidades e irlas satisfaciendo conforme se pueda, etc.
- ◊ Cuando sea necesario atender clientes por la importancia de la operación, o que no haya otra persona que pueda atender a los clientes, lo hará. Dando el mejor trato posible a un cliente.
- ◊ Estará al pendiente de las relaciones especialmente con las plantas de Perkins y de Massey Ferguson, para poder tener las mejores relaciones y oportunidades en las mismas. Asistir a las diferentes juntas y convenciones que haya, para que exista también una buen relación con los demás distribuidores.

**Gerente de Operación**

**Funciones:**

- ◊ Responsable de planear y organizar estrategias para todo PRODISA.

- ◇ En coordinación con los demás gerentes, reúne información para tomar las decisiones optimas para la empresa.
- ◇ También en coordinación con los gerentes de sucursales revisa y planea las salidas a las sucursales
- ◇ En coordinación con los Gerentes de Sucursales, revisa y actualiza las diferentes listas de precios.
- ◇ Establece objetivos en todos los departamentos, ventas, refacciones, maquinaria, servicios, etc.
- ◇ Es un enlace entre los empleados y la Gerencia General.
- ◇ Lleva estadísticas de los reportes y elabora análisis oportunos de ellos.
- ◇ Se encarga de la recuperación del capital con los diferentes departamentos.
- ◇ Planea nuevas oportunidades de mercado para la empresa.
- ◇ Planea nuevos proyectos especiales.
- ◇ Es el encargado de la buena imagen de la empresa.