



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

OPERACIONES EN UNA LITOGRAFIA Y FABRICACIÓN DE  
TARJETAS INTELIGENTES

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

ARTURO FLORES MARTINEZ

ASESOR:

C.P. FELIPE OROZCO COVARRUBIAS



MÉXICO, D.F.

2005

m351906



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.

## P R O L O G O

Sobre el tema e auditoría se ha escrito y hablado profusamente sin embargo, el presente trabajo de investigación, pretende dar una visión practica del trabajo de auditoría mediante la aplicación a una empresa real, con el propósito de dar un enfoque diferente, y que sirva de herramientas a aquellas persona que de una u otra forma quieran conectarse con el tema de auditoría de una manera simple y sencilla.

A el propulsor e iniciador de este trabajo que con su apoyo y sabio conocimiento compartió con migo su tiempo, dedicación y experiencia para la consecución de esta investigación .

Así como a la buena voluntad y apoyo de toda la gente que me brindo su tiempo y que participo en este trabajo.

## INDICE

	PAGINA
Introducción	1
Generalidades	4
Análisis del Control Interno	11
Caja y Bancos	14
Cuentas por Cobrar	19
Inventarios	23
Activo Fijo	28
Cuentas por Pagar	31
Gastos Generales	34
Ingresos	37
Impuestos	40
Otras Recomendaciones	41
Hechos posteriores	59
Conclusiones	61
Bibliografía	63

## INTRODUCCION

## INTRODUCCION

Parecerá que en la actualidad la empresa mexicana, lo mismo de capital nacional que extranjero, pugna más que nunca por establecer una cultura ideológica orientada hacia el ahorro en lo económico y en lo productivo, por medio de un esfuerzo de superación constante, con el propósito de alcanzar el logro y la perfección de la calidad en los productos y servicios que proporciona para no quedar fuera del mercado en que se desempeña, ya que la competencia es cada día mayor; y es que el desenvolvimiento económico y político por el que México atraviesa en nuestros días, pesa significativamente sobre todos nosotros reflejándose principalmente en los ingresos de las familias y el trabajador, pero sobre todo en las empresas y más duramente aquellas que con dificultad sobreviven y continúan operando; me refiero a las micros y pequeñas industrias que es la que a fin de cuentas ocupa el grueso de la industria nacional. Ya que estas son las encargadas de absorber una suma considerable de fuerza de trabajo que a su vez impacta en el ingreso diario de millones de mexicanos y ponen en movimiento la economía del país.

Contrariamente a esto las empresas transnacionales instaladas en México, desde hace tiempo con su creciente ingreso, tienen la cualidad de sopesar los altibajos y situaciones riesgosas que puedan surgir como consecuencia de inestabilidad de su entorno, debido a que cuentan con el respaldo técnico y financiero de las empresas matrices localizadas en el exterior, y si llegaran a una situación de bajas utilidades o de pérdidas simplemente cierran y buscan otro país donde puedan desarrollarse sin riesgo y en base a sus objetivos.

Desgraciadamente sucede en México, que por cada una de las empresas micros y pequeñas que inicia sus operaciones, 3 o 4 desertan del mercado a razón de no poder competir contra empresas más grandes de su mismo ramo nacional o transnacional, o simplemente por que no resultan redituables sus operaciones en la medida que disminuye su productividad por el fenómeno de la obsolescencia, y al incremento de sus costos de operación.

La realidad política y económica del país y del mundo pone en desventaja a las empresas (micros y pequeñas) con respecto de sus grandes competidores, esto originado por dos grandes situaciones .

La primera se basa en la forma de pensar del empresario mexicano; la mayoría de micros y pequeñas empresas desde sus orígenes y en la actualidad son empresas familiares donde no se ha dado un apropiado crecimiento organizacional, todo esta enfocado y centralizado en una sola persona (el dueño), el cual normalmente toma decisiones para su beneficio personal y no de la empresa, por lo que su crecimiento es poco y la empresa no desarrolla una estructura organizacional adecuada y bien definida que le permita prevenir y soportar los cambios en el país, así como guiarse por los mejores caminos económicos y administrativos para el logro de objetivos y metas organizacionales de desarrollo y expansión, lo que conllevaría a la maximización de utilidades de la misma, que es el objetivo principal de toda empresa.

La segunda se basa en las excesivas cargas tributarias impuestas y las aperturas comerciales, lo que provoca que las micros y pequeñas empresas no alcancen un desarrollo más amplio en su infraestructura y capacidad productiva, que les permita lograr competir adecuadamente .



Quizá no se pueda evitar el incremento de precios en las materias primas u otros bienes como los servicios de luz, agua o teléfono indispensables para el funcionamiento de la empresa, pero si se puede empezar a suprimir los costos innecesarios que absorbe directamente la empresa, por falta de capacitación al personal tanto operativo como administrativo, el deficiente aprovechamiento de la capacidad productiva, lo que genera tiempos muertos el retrasos en la ejecución de una operación que repercuten en una baja de productividad, así como también la generación de información errónea que conlleva a tomar malas decisiones.

Derivado de los anteriores puntos surge este proyecto, para apoyar a una pequeña empresa desde el punto de vista asesoría administrativa, con el objetivo de maximizar sus operaciones por medio del análisis (apoyándonos para este en las normas y procedimientos de auditoría y principios de contabilidad) y la detección de errores y omisiones dentro de sus operaciones, y sus principales áreas, sugiriendo su debida corrección. Con el propósito que esta información sirva a la administración para que se implementen los controles necesarios y se pueda lograr bajar sus costos de operación e incrementar la productividad para lograr que sea más competitiva en el mercado .

## **GENERALIDADES**

## GENERALIDADES

El proyecto se realizó basado en las normas y procedimientos de auditoría así como en los principios de contabilidad, todo esto enfocado en las principales áreas y operaciones de la empresa, con el propósito de agilizar los trabajos de revisión, y no entrar en análisis complicados para el entendimiento del problema y la aplicación rápida de la solución por parte de la administración.

Para la elección de las áreas a revisar se tomo como base el análisis del estudio general y del control interno de la empresa apoyándonos en las entrevistas con el personal responsable de cada área y también en las inquietudes de la administración.

También se dejó en claro con la administración, que nuestra responsabilidad se limitaba en darles nuestra opinión y sugerencias de cómo mejorar la operación de la empresa y que si se aplicaban razonablemente se empezaría a poner las bases para el buen funcionamiento y se estaría preparando la empresa para su crecimiento. Esto fue importante definirlo en el momento ya que la idea de la administración era que se aplicarían recetas milagrosas que le resolverían rápidamente y en su totalidad todos su problemas tanto financieros como de carácter contable y administrativo en muy poco tiempo y a bajo costo.

Cabe mencionar que la empresa objetivo del estudio resulta ser familiar, en donde la administración y las decisiones son tomadas exclusivamente por el dueño de la empresa y por su hijo, que la postura de ellos difiere en algunos aspectos con los conocimientos contables, por lo que en todo momento se tuvo cuidado de no caer en situaciones difíciles, manejando como herramienta principal la

razonabilidad del trabajo desempeñado sobre bases adecuadas y posteriormente la aceptación y el convencimiento por parte de la administración.

### DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

La empresa desempeña la actividad de impresión y encuadernación de diversos materiales de serigrafía en papel y en material plástico llamado pbc, así como la elaboración de tarjetas inteligentes para cerraduras de seguridad en hoteles, identificaciones empresariales de seguridad y tarjetas telefónicas.

La empresa fue creada en el año de 1970, funcionando como un pequeño taller de impresión familiar, empezó a laborar con 5 trabajadores incluyendo el dueño y una sola imprenta. Transcurre el tiempo y la empresa va creciendo hasta llegar al año de 1986 donde derivado de su crecimiento y de sus operaciones el dueño toma la decisión de constituirla como una Sociedad Anónima.

La empresa ocupa el lugar número 97 a nivel nacional según estudio de mercado realizado por la misma; dentro de sus principales competidores se encuentran papelería GRAPHOS S.A., papelerías Lozano, Sagaro de México, teniendo como característica estas empresas la combinación de dos actividades comerciales, ya que las dos primeras se dedican al giro de impresión y venta de artículos de papelería e impresión, y la tercera se dedica a la venta de Maquinaria de impresión y a la elaboración de trabajos de impresión y serigrafía. Por lo que considerando esta situación los objetivos de la administración son seguir creciendo hasta ocupar los primeros 10 lugares en el ámbito nacional por medio de la combinación de las actividades, de impresión en todas sus variantes y elaboración de tarjetas inteligentes impresas. Ya que derivado de la situación del país y la gran competencia a nivel nacional, la estrategia para sobrevivir en el mercado es crecer.

Sus principales clientes son.

Banco Santander Mexicano

Elektra

Telmex

Sanborns

Bimbo

Barcel

Gobierno del D. F.

Farmacias de Similares

En total maneja una cartera de 150 clientes de todos los sectores económicos, los cuales son variados van desde comercios pequeños hasta grandes empresas y concesiones del gobierno del D.F.

Sus principales proveedores son..

Papel S. A.

Forplax south inc. ( Proveedor Extranjero)

Tintas sanchez

Centro Ditribuidor Refaccionario Industrial

Packs machinery C LTD. ( Proveedor Extranjero)

Dicolore S.A.

Nega color S.A.

Best Option S.A.

Derivado de su crecimiento por la innovación de las tarjetas inteligentes la empresa no se da abasto con su capacidad productiva, por lo que tiene que solicitar los servicios

de 5 talleres pequeños de impresión que le maquilan los productos de serigrafía, impresiones de formas continuas e impresiones a color, para lo cual la empresa les proporciona el papel y las tintas necesarias para la elaboración de los trabajos. Teniendo como su principal maquilador a Burgos vivas José de Jesús y/o cosmografica america.

### RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE LA EMPRESA

La empresa genera al año ingresos por \$ 20,000,000. ; lo que la coloca dentro de la clasificación de pequeña empresa. Tiene una plantilla laboral de 30 trabajadores y 8 empleados de confianza en promedio al mes, teniendo a todos los trabajadores inscritos en el seguro social y en el caso del personal de confianza solamente a 4.

La empresa cuenta con un predio de 440 Mts. cuadrados con tres niveles acondicionados para realizar su actividad, (este acondicionamiento lo realizo la empresa en el 2003 y tuvo un costo aproximado de \$ 1,000,000) dicho predio esta ubicado al sur de la Ciudad de México colindando con avenidas principales como son Tlalpan, Circuito Interior y Ermita Iztapalapa. En el primer nivel se encuentran las oficinas generales y las maquinas de impresión y corte de papel y de pbc. En el segundo nivel se encuentran las maquinas de impresión de tarjetas inteligentes y la dirección de producción y comercialización. En el tercer nivel se encuentra el almacén general y el comedor.

Dentro de la empresa se improvisaron 3 almacenes, el almacén general donde se guarda el papel y el pbc ( es importante citar que este ultimo material es caro y no se consigue en México, ) el almacén de tintas, y el almacén de papelería y refacciones.

La Dirección General y Administración tiene dos oficinas una se encuentra ubicada en Polanco (esta oficina es de uso exclusivo del dueño y de su hijo) y la segunda se

encuentra en las instalaciones de la empresa y es de uso exclusivo del dueño para atender todo lo referente al negocio.

Su activo fijo es el siguiente:

El equipo de transporte consta de tres camionetas Ram modelo 2001 para entrega de trabajos, cinco vehículos de diversos modelos recientes para la Dirección general, y dos vehículos más para los Gestores.

Por lo que respecta al equipo de computo cuenta con 15 computadoras con internet distribuidas en todos los departamentos (excepto almacén) de las cuales 5 tienen impresoras, y no cuentan con una red local de datos. Cuenta también con un conmutador para 25 líneas telefónicas.

En maquinaria y equipo, cuenta con 8 maquinas para elaborar sus trabajos las cuales son 2 cortadoras, 3 imprentas, 3 maquinas elaboradoras de tarjetas inteligentes.

La empresa cuenta con un sistema de contabilidad llamado contasi, el cual sólo sirve para efectos de llevar la contabilidad con algunas limitantes. Por lo que se refiere a la información en su procesamiento, esta se realiza en hojas de calculo (estadísticas, trabajos administrativos de producción y operación así como integraciones de diversos departamentos) lo que causa un grado de riesgo, derivado de que la información llega tarde para su procesamiento contable y para apoyar la toma de decisiones, esto originado por un desorden general y atrasó en el procesamiento de la misma por los diversos departamentos involucrados.

En otros aspectos generales, según comentarios del mismo dueño no hay juicios pendientes de ninguna especie, solo tienen en este momento atraso en sus cuentas por

pagar hasta por períodos de 4 meses. Pero que esto es generado por que el dinero lo están ocupando para mejorar sus instalaciones así como comprar más maquinaria para la elaboración de tarjetas, ya que su meta es crecer más que se pueda, y sus objetivos son primeramente mejorar sus instalaciones para poder certificarse con el ISO 9000 y conseguir más clientes tanto nacionales como en el extranjero.

### ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

(Dueño )

DIRECTOR GENERAL

(Hijo del dueño )

DIRECTO DE PRODUCCION

CONTADOR GENERAL

PRODUCCION

COMPRAS



Como se puede observar es una estructura sencilla, sólo se relacionan en este aquellas áreas de responsabilidad importante y que en un momento dado pueden tomar decisiones en donde no esta de por medio el dinero.

**ANALISIS DEL**  
**DEL**  
**CONTROL INTERNO**

## ANALISIS DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA

El primer trabajo que se realizo en la empresa fue la evaluación del control interno, esto con el propósito de determinar la confianza a depositar en los controles, operaciones e información de la empresa, así como el alcance del trabajo a desarrollar.

Derivado de las primeras pláticas con el dueño de la empresa se considero importante explicarle en forma concisa y sin frases técnicas lo que es el control interno y el significado para su empresa, con el fin de conseguir su apoyo para los trabajos que se realizarían, ya que dicha persona carece por completo de una visión general del significado del mismo, así mismo se explicaran los beneficios que le traerán para su empresa si se aplica correctamente.

Para esto se tomo el siguiente concepto como Guía y objetivo principal del control interno.

Un sistema de control interno incluye todas aquellas medidas que aplica la administración de una empresa para controlar sus recursos.

Estas medidas están diseñadas para identificar errores, desperdicios, e ineficiencias, desviaciones de políticas establecidas.

Una vez entendido el concepto y siendo aceptado por el dueño de la empresa se paso a analizar el control interno existente para lo cual, el método que se utilizo fue el descriptivo apoyándonos en el estudio general y platicas con el personal.

Se observo en forma general que la empresa tiene un bajo control interno y este no cumple adecuadamente con el objetivo que se manejo al principio de este capitulo.

Siendo repetitivas las siguientes deficiencias en todas las áreas donde se aplico el análisis.

Existen Políticas y Procedimientos poco definidos en la mayoría de las áreas.

Los controles son mínimos para realizar sus operaciones.

La mayoría del personal que labora no cuenta con la capacitación adecuada para desempeñar su trabajo.

En algunos casos existe duplicidad de funciones.

Sus procedimientos no son suficientes para salvaguardar completamente sus activos.

No esta bien definida la delegación de funciones y responsabilidades

No esta todavía definido el plan organizacional (la empresa no define que rumbo seguir).

De lo anterior a la administración se le comento la situación de su control interno, que en general se observo bajo a pesar de que las operaciones de la empresa son operaciones normales y hasta en ocasiones simples. Volviéndosele a recordar que el objetivo de nuestro trabajo se basa en el análisis de sus principales operaciones y que del resultado de estas, determinar recomendaciones (ya que es un trabajo de consultoria donde van implicadas las opiniones, sugerencias, no un trabajo de depuración y reestructuración) que ellos deben aplicar para mejorar la situación administrativa y operacional de la empresa, lo cual llevara a un funcionamiento primeramente razonable de los recursos y las operaciones de la misma, y posteriormente hasta una optimización. Ya que ellos tiene la idea que dentro de la contabilidad existen formulas que son rápidas y baratas para arreglar su situación.

#### PLANEACION DEL TRABAJO.

Una vez realizado el estudio general y análisis del control interno, con la administración que era importante partir de operaciones y registros contables al 31 de Diciembre del 2003, tratando de corregir este ultimo lo más que se pudiera (en base a lo

que se pacto con la administración al principio), y así tener una base razonable para que ellos comenzaran a trabajar el ejercicio 2004, teniendo que aplicar ellos en este ejercicio nuestras observaciones y sugerencias para mejorar sus operaciones.

El trabajo que se realizara será el análisis de las principales áreas de la empresa las cuales implican un riesgo tanto por el dinero como por los bienes de inmediata realización que se manejan.

Las áreas de análisis fueron elegidas en base a tres factores, el primero inquietud por parte de la administración sobre estas, el segundo al bajo control interno de la empresa, y el último en comparación de las cifras de los Estados Financieros de los ejercicios 2002 al 2003.

Para los trabajos de análisis se consideró importante que se desarrollaran programas de trabajo para cada área, desde el punto de vista auditoria, apoyados en los principios de contabilidad y las normas y procedimientos de auditoria, (de los cuales se enuncian en este proyecto los procedimientos más importantes ocupados para realizar los trabajos de análisis de cada área).

Ya que suele suceder que los problemas operacionales y administrativos se ven reflejados en la información financiera y por lo tanto en el departamento de contabilidad por lo que se decidió partir de este departamento para empezar a analizar los problemas y dar soluciones apoyados en los principios de contabilidad y las normas y procedimientos de auditoria.

A continuación se mencionan las áreas a analizar seleccionadas...

Caja

Bancos

Cuentas por cobrar

CAJA  
Y  
BANCOS

Inventarios

Activo fijo

Cuentas por cobrar

Gastos Generales

### 1.-CAJA Y BANCOS

#### 1.1. Objetivos de la revisión

- 1.- Existencia: si los saldos que muestran las cuentas de la empresa representan el efectivo existente sobre los depósitos en bancos.
- 2.-Valuación: si se puede realizar totalmente el efectivo depositado por la empresa.
- 3.- Clasificación y presentación: Si se han presentado en forma adecuada las cuentas bancarias en el balance general.
- 4.- Corte: Si las operaciones de ingresos y egresos de caja han sido registradas en el período contable adecuado.

#### 1.2. Trabajo realizado

De los estados financieros y auxiliares al 31 de Diciembre del 2003 se definió que el rubro de caja y bancos de la empresa esta integrado por una cuenta de caja, una cuenta de fondo fijo, y seis cuentas bancarias.

#### Procedimientos aplicados

Aplicados a la revisión de Caja y fondo fijo:

- 1.- Arqueo de Caja y fondo fijo
- 2.- Confirmación bancaria
- 3.- Análisis de conciliación de saldos

Aplicado a ambas cuentas:

- 4.- Estudio y análisis de movimientos
- 5.- Corte de ingresos y egresos

### 1.3. Resultados del análisis de caja y bancos

#### ARQUEOS

Caja no existe es una mala aplicación contable, lo que si existe es el fondo fijo general. Se detecto que la misma persona que maneja el efectivo expide cheques opera auxiliares y registros y realiza conciliaciones.

No existe una carta responsiva sobre el fondo fijo que se maneja

Al realizar el arqueo se encontró un faltante de efectivo sin justificar por parte de la persona responsable del fondo.

Se encontraron vales azules por concepto de gastos de comida y pasajes para el Mensajero por \$800 sin nombre y sin firma de quien recibió autorizados por el director de compras (hijo del dueño de la empresa), siendo que la única persona que se le pagarían pasajes sería el mensajero, pero el mensajero tiene automóvil de la empresa para realizar sus gestiones además de que por política de la empresa las comidas no se le pagan a nadie en la empresa.

Se encontraron notas sin requisitos fiscales, facturas por compra de artículos de belleza como pañuelos faciales desodorantes y ropa para mujer todo esto por un importe de \$600.

#### CONCILIACIONES



No hay firmas mancomunadas. para todos los cheques son firmados por el Director General (dueño de la empresa). Por lo que cuando el no se encuentra y surge la necesidad de pagar algún imprevisto, se tiene que esperar hasta que llegue el dueño o tratando de completar de la cobranza y del fondo fijo.

En el corte de documentación faltaron dos cheques los cuales no se sabe de su paradero

En el corte de ingresos y egresos se observaron desfases de 5 hasta 15 días en su registro. La empresa lleva todas sus cuentas bancarias incluyendo cuentas en moneda extranjera en moneda nacional sin utilizar su cuenta complementaria.

Algunas conciliaciones no corresponden contra los registros contables.

Derivado de que los bancos no contestaron las solicitudes de confirmación se revisaron de forma general las conciliaciones bancarias observándose lo siguiente...

Existen cheques y movimientos en transito en las conciliaciones los cuales tienen fecha una antigüedad mayor a tres meses y en ocasiones provienen de un ejercicio anterior.

#### SUGERENCIAS ESPECIFICAS AL AREA DE CAJA Y BANCOS

- 1.- Separar funciones y responsabilidades del encargado de contabilidad.
- 2.- Designar una persona de confianza que sea la responsable exclusivamente del área de tesorería y que le entregué cuentas directamente a la administración por lo que respecta al dinero entrante y saliente. Así como elaborar al menos una carta responsiva por el dinero del fondo que esta manejando.
- 3.- Hacer la Administración arqueos periódicos del fondo fijo.
- 4.- Definir procedimientos o al menos criterios a seguir en el manejo del fondo fijo y de las cuentas bancarias.
- 5.- Por lo que respecta a los faltantes de fondo fijo el encargado de contabilidad será el

responsable de cubrir el faltante de los \$ 1000, ya que el en ese momento era el oficina donde se encuentra contabilidad permanece abierta y sin ninguna persona a la hora de la comida. El restante faltante por gastos atípicos será absorbido vía nomina por el Director de compras ya que el fue el que autorizo y dispuso de ese dinero sin ninguna Justificación razonable.

6.- Debido a la anterior situación se propusieron los siguientes controles, el dinero del fondo fijo es exclusivamente para gastos menores a \$500 los cuales en todos los casos deben ir acompañados con documentos que tengan requisitos fiscales salvo aquella que autorice el Director General, los pasajes serán pagados por medio de una relación de pasajes donde se especifique por que concepto fueron los pasajes y autorizados por el Director General queda prohibido pagar gastos por comidas y conceptos atípicos. Por estos la administración en ese momento realizo, un memorándum llamada circular 1 con copia para encargado de contabilidad encargados de todas las áreas y Directores de compras y de producción.

7.- Disminuir el fondo fijo en un 50%, y designar a otra persona con alta jerarquía para el manejo de una chequera para gastos menores y los gastos mayores seguirlos manejando la administración.

8.- Corregir las conciliaciones bancarias ya que por lo observado algunas están mal.

9.- Registrar la cuenta complementaria para moneda extranjera.

10.-Registrar los movimientos de ingresos y egresos en el período que les corresponde por lo que también se sugiere a la administración se realice una planeación y estimación sobre los gastos que se van a realizar y sobre los ingresos que van a entrar.

11.- El encargado de contabilidad debe de revisar periódicamente en forma razonada toda la información que generan sus ayudantes y registrarla en base a principios de contabilidad, realizando los ajustes y correcciones que sean necesarios y convenientes para presentar en

sus estados financieros información razonable. Así como rendir cuentas también en forma periódica a la administración del comportamiento de su fondo y de sus bancos.

CUENTAS  
POR  
COBRAR

## 2. - CUENTAS POR COBRAR

### 2.1.- Objetivos de la revisión.

- 1.- Ver que se tenga el derecho de cobro.
- 2.- Ver la antigüedad de saldos así como su correcta valuación.
- 3.- Que estén adecuadamente contabilizadas.
- 4.- Ver los gravámenes que existan.
- 5.- Correcta valuación en caso de ser moneda extranjera.
- 6.- Adecuada revelación y presentación en los estados Financieros.

### 2.2 Trabajo realizado

De los estados financieros y auxiliares al 31 de Diciembre del 2003 se observo que el rubro de cuentas por pagar esta integrado por 8 cuentas de las cuales se le pidió a la empresa que se elaborara una integración por las tres principales cuentas, las cuales son Clientes, funcionarios y empleados y deudores diversos. Así como de estas presentarnos su antigüedad de saldos.

### Procedimientos aplicados

- 1.- Obtención de un análisis de los saldos que integren las cuentas por cobrar de preferencia por antigüedades como base del trabajo a realizar.
  - 2.- Obtener confirmación escrita directamente de los deudores para los saldos representativos.
  - 3.- Por las confirmaciones no recibidas hacer trabajos de revisión.
- Pagos posteriores.
- Contrarecibos.

### 2.3. Resultados del análisis de cuentas por cobrar

Se enviaron solicitudes de confirmación de saldos a los clientes y deudores más representativos y de estos ninguno contesto, por lo que se analizaron los saldos en los auxiliares y en las integraciones que nos proporciono la empresa.

Para empezar se observo que dentro de las cuentas por cobrar existe una cuenta llamada provisión de P.T.U. la cual no tiene razón de ser en esta cuenta por lo que se propuso ajuste correspondiente para mandarla a resultados.

En los auxiliares se observo que las subcuentas de clientes deudores diversos y funcionarios y empleados abarcan demasiadas hojas y el 50% de las subsucuentas tienen movimientos, las restantes están en cero.

De las integraciones por los clientes y deudores diversos más representativos se pidió la documentación comprobatoria correspondiente encontrándose en algunas subsucuentas la documentación comprobatoria no correspondía en importe a la integración y por consiguiente al registro contable.

Derivado de lo anterior nosotros integramos las antigüedades de saldos en base a las Cuentas más representativas con las pólizas de ingresos, fichas de deposito y documentación presentada que nos proporcionaron, ya que tanto el personal de contabilidad como el encargado de las cuentas por cobrar no tenia idea que era una antigüedad de saldos.

Se observo que las cuentas de clientes y deudores tiene saldos vencidos hasta un40%, y que la cobranza sólo se limita a darle seguimiento a aquellas facturas que se vencen en el transcurso de la semana o aquellas que son atrasadas de saldos representativos esto por indicación de la Dirección General.

Se observo que a los vendedores y comisionistas, la empresa les esta pagando su comisi3n sobre ventas las cuales todav3a no se han cobrado y en algunos casos se tuvieron que reservar a cuentas de cobro dudoso.

Por lo que respecta a deudores diversos y funcionarios y empleados se observo que la mayor3a corresponde a personal administrativo de la empresa al cual no se le han cobrado los adeudos, derivado de que la empresa en su mayor3a no lleva un buen control de sus cuentas por cobrar. En algunos casos no encuentra la documentaci3n comprobatoria, en otros es apat3a por parte del responsable de cuentas por cobrar y el encargado de contabilidad, y el ultimo la gente ya no labora en la empresa (cabe citar que la mayor3a de adeudo fue autorizado por la Direcci3n General y la Direcci3n de Compras).

Se observo que hab3a cheques de pagos de clientes los cuales no estaban depositados por olvido del responsable de la cobranza, teniendo m3s de una semana que lo hab3a entregado el cliente .

#### SUGERENCIAS ESPECIFICAS AL AREA DE CUNTAS POR COBRAR

- 1.- Contratar personal en departamento de cuentas por cobrar que tenga los conocimientos necesarios para controlar el departamento.
- 2.- Depurar las cuentas por cobrar que no se analizaron y correr los ajustes correspondientes. As3 como buscar su documentaci3n correspondiente e integrar expedientes por cada cuenta por cobrar ya sea de clientes deudores o funcionarios y empleados.
- 3.- Realizar antigüedades de saldos por las cuentas de clientes, deudores diversos.
- 4.- Por los funcionarios y empleados con adeudo que ya no trabajan en la empresa se determino cobrar el 50% del mismo al encargado de cuentas por cobrar por no darle

el seguimiento correspondiente, y el otro 50% al encargado de contabilidad ya que este fue el que determino el finiquito del trabajador.

5.- De cuentas por cobrar se reservo un importe de \$ 155,000, del cual la empresa le debe de dar seguimiento por parte de cobranza judicial.



## INVENTARIOS

### 3 - INVENTARIOS

#### 3.1.- Objetivos de la revisión.

- 1.-Comprobar su existencia física.
- 2.-Verificar que sean propiedad de la empresa y libres de gravámenes.
- 3.-Que estén en buenas condiciones de venta y en su caso identificar los que estén en mal estado obsoletos o de lento movimiento.
- 4.- Verificar su correcta valuación consistencia y presentación en los estados financieros.

#### 3.2 Trabajo realizado

De los Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2003 se observo que el rubro de inventarios se integra de 2 cuentas, inventarios y anticipo a proveedores. De estas dos cuentas se pidieron auxiliares y la documentación soporte de las mismas. Se presencio la toma fisica del inventario por el ejercicio al 31 diciembre del 2003. Así como en este caso se tuvo que realizar un análisis de funciones de todo el personal que interviene en el control y manejo del almacén con el propósito de ver que tan razonables son las cifras que se nos están manejando.

#### Procedimientos aplicados

Verificar que se utilizaron correctamente costos unitarios conforme al método de valuación adoptado a costo de mercado el menor.

Verificar las operaciones aritméticas de valuación del inventario físico.

Ver si hubo ajustes entre la toma física del inventario con los registros de la compañía y autorización de estos.

Examinar evidencia documental suficiente de que se practicaron inventarios físicos y

de que los procedimientos seguidos garantizaron la correcta determinación de Existencias.

Revisar las existencias de la empresa en poder de terceros como consignatarios. Revisar las transacciones subsecuentes que comprueben la existencia de los inventarios, esto por medio de comprobar los auxiliares correspondientes de cargos del ejercicio siguiente, que estos correspondan a ventas y/o traspasos de los inventarios finales del ejercicio que se examina mediante la revisión de salidas de almacén facturas, cargos a cuentas por cobrar y costos de ventas.

Examinar la documentación que ampare entradas y salidas de inventarios.

Investigar si los inventarios están valuados.

Investigar que los inventarios no estén dados en garantía.

### 3.3. Resultados del análisis de cuentas de inventarios.

La empresa maneja dos almacenes, uno por tintas y el otro por material de PVC Papel y Empaques. Según se pudo verificar con el director general, y a través de los Estados financieros de la empresa, los inventarios no están dados en garantía, y están libres de gravámenes, lo único es que el material PVC es material de importación pero por este la empresa ha pagado sus impuestos correspondientes (se observaron pedimentos Aduanales).

Los dos almacenes surten al área de producción el material para la elaboración de los diversos productos, este surtido se realiza por medio de unas hojas llamadas hoja de producción donde se saca un estimado de cuanto costo la elaboración de un producto por todo un lote en base a estimaciones, de las cuales no existe una evidencia clara de su razonabilidad ya que al preguntarle al jefe de producción nos comento que él lo determina por medio de su experiencia.

La documentación que manejan los almacenes son.

Copia de facturas como entradas al almacén.

Hojas de producción como salidas de los diferentes almacenes, cabe mencionar que por estas últimas la empresa no lleva un consecutivo con folio y no hay nadie que firme de responsable de los movimientos que se realizan con este documento.

Tanto por las entradas como por las salidas se realizó una prueba selectiva para verificar su correcto registro y control.

Se tomaron 15 entradas y 15 salidas a los almacenes y se verificó su aplicación en las tarjetas de control de los almacenes. Observándose que en el caso de las entradas (facturas de proveedores) de la muestra de 15, 4 no estaban registradas en las tarjetas, en el caso de las salidas 6 no estaban registradas (hoja de producción).

Derivado de las situaciones anteriores y de la importancia que el almacén representa para las operaciones de la empresa, se realizó un análisis de puestos y funciones del personal que interviene en la operación del almacén con el propósito de ver hasta donde conocían la función. Observándose que la mayoría tenía pocos conocimientos de lo que tenía que realizar. Esta evaluación se realizó con los dos turnos pero hubo una situación que se observó con el segundo turno; al estar entrevistándolos se notó que estaban elaborando productos muy distintos a los que manejaba la empresa (impresión de revistas) en las imprentas al comentarle al personal, este nos mencionó que fue ordenada verbalmente por el jefe de producción por coincidencia no había nadie de la administración.

Al día siguiente se le comentó al jefe del almacén el cual nos mencionó que era un trabajo especial, y al verificarlo con la administración se llegó a la conclusión que eran trabajos particulares del jefe de producción, y que no tenían nada que ver con la empresa.

Además se observó también que el costo unitario que manejaba el jefe de almacén no tenía bases razonables ya que según él, lo determinaba en base a su experiencia. Por lo

que se determino que la empresa carece de un sistema de valuación de costos y un método de control de inventarios.

Por lo que respecta al control de las existencias de productos terminados se observo que este lo llevan por medio de la factura de venta al cliente.

El inventario físico presenciado al 31/ 12/ 03 fue mal organizado se realizo un solo conteo y a los productos no se les coloco marbetes ni identificado el material en mal estado.

Los registros contables no coinciden contra las cifras que presenta el almacén y las órdenes de producción.

#### SUGERENCIAS ESPECIFICAS AL AREA DE INVENTARIOS.

1.- Contratar personal en el área de almacén y producción que tenga los conocimientos necesarios para desempeñar las labores de las anteriores áreas.

2.- Realizar un inventario físico de acuerdo a bases razonables para determinar la cantidad real de productos que tiene la empresa. Posteriormente comparar este contra el que esta manejando el jefe del almacén o con el que se tiene registrado en contabilidad con el propósito de determinar diferencias de existencias y proceder a aclararlas con el jefe del almacén o en su momento deslindar responsabilidades. Además también explicara por la ocupación de las instalaciones y personal de la empresa para sus trabajos personales.

( de la anterior observación la Administración nos menciona que el señor seria dado de baja por sus malos manejos y que como atención a que es amigo del dueño de la empresa le daría una pequeña compensación solamente. )

3.- Toda la documentación que se maneje en el almacén como ordenes de producción debe de estar foliada y debidamente autorizada para evitar errores y malos manejos.

4.- Por lo que respecta al registro de operaciones se recomienda ajustar cifras al inventario

físico que se realice, de ahí en adelante implementar un sistema de valuación de costos y control de existencias sobre bases razonables para determinar el costo real de cada producto, así como implementar un procedimiento donde el almacén tiene la obligación de proporcionar la información con su respectivo soporte al área de contabilidad de sus existencias, así como producción de sus costos a su vez conciliar contabilidad la información periódicamente con el área del almacén y producción.

5.- derivado de las operaciones de la empresa se recomienda la implementación de un sistema de costos, y método de valuación de costos por el área de producción y la información resultante pase procesada al área de contabilidad para su registro.

ACTIVO  
FIJO

#### 4.- ACTIVO FIJO

##### 4.1.- Objetivos de la revisión.

- 1.-Comprobar que existan y estén en uso
- 2.-Verificar que sean propiedad de la empresa.
- 3.-Correcta valuación.
- 4.-La depreciación se haya deacuerdo a los métodos aceptados y bases razonables.
- 5.-Que haya consistencia en el método de valuación y el cálculo de depreciación.
- 6.- Ver si existen gravámenes.

##### 4.2 Trabajo realizado

De los Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2003 se observo que el rubro de activo fijo se integra de cinco subcuentas maquinaria y equipo , equipo de transporte , mobiliario y equipo, equipo de computo, muebles y enseres de estas se pidió un concentrado de los diferentes bienes que integran a cada una y se realizo una inspección física de los bines más representativos, en este caso fue maquinaria y equipo, equipo de computo y equipo de transporte, se pidieron auxiliares y documentación que comprobara el bien, se realizaron pruebas globales de amarre de la depreciación del período y de la depreciación acumulada y se realizaron los respectivos amarres tanto contra cuentas de activo como de resultados; Cabe citar que la empresa utiliza el método de línea recta para el cálculo de la depreciación.

##### Procedimientos aplicados

- 1.- Revisión de documentos escrituras o títulos de propiedad, debe abarcar la



autorización escrita para la adquisición inspección de la factura original y de los demás conceptos que integran el costo del activo.

2.- En caso de importaciones ver pedimento aduanal así como gastos fletes y correspondientes.

3.- Ver si representan reposiciones de otros y que los bienes sustituidos se hayan dado de baja

4.- Inspección física para comprobar que los bienes adquiridos existan y en uso

5.-Comprobar que la utilidad o pérdida resultante de las ventas o retiros de los activos haya sido correctamente registrada y se haya cancelado la depreciación acumulada correspondiente.

6.- Revisar los cálculos de depreciación, su correcto registro y el movimiento de las cuentas respectivas.

7.- Comprobar que se efectúen recuentos periódicos de los bienes de activo las bajas detectadas hayan sido ajustadas

8.- Verificar que los métodos de valuación y depreciación hayan sido consistentes

9.- Que los bienes estén asegurados.

10.-Adecuada presentación en los Estados Financieros.

#### 4.3. Resultados del análisis del activo fijo.

Las depreciaciones tanto acumuladas como del período no checan contra los registros Contables.

Al hacer la inspección física de los bienes, en base a los concentrados presentados por la empresa se observó que en el caso de equipo de transporte faltan cinco unidades de las cuales ni el mismo dueño nos pudo comentar cual fue su paradero.

Por lo que se refiere a la documentación como cartas facturas pólizas de seguros tarjetas

de circulación en por la mayoría del los coches no estaban, (salvo los que ellos utilizan del diario y la camioneta de reparto) de hecho ni siquiera hay un expediente por cada vehículo toda la documentación esta revuelta , y la documentación original se encuentra en las pólizas contables.

En el caso de muebles y enseres se observo que hay bienes que existen físicamente y que no están ni en el concentrado de la empresa ni en los registros contables . La empresa carece de una política de capitalización de bienes ya que se observo por lo que respecta a mobiliario y equipo, muebles y enseres, esta capitalizando bienes los cuales su precio es \$200 y 300.

Al revisar las adquisiciones de activo fijo se observo que la empresa compro maquinaria y equipo, del extranjero pero en la capitalización no están incluyendo los gastos por estas compras, por el contrario dichos gasto los están mandando a las cuentas de gastos.

#### SUGERENCIAS ESPECIFICAS AL AREA DE ACTIVO FIJO.

Se deben de depurar todas las cuentas de activo fijo a su vez realizar sus amarres correspondientes en el caso de las depreciaciones.

Es necesario realizar inventarios periódicos del activo fijo con el propósito de ver las existencias y controlarlas para evitar robos.

Es importante establecer una política de capitalización de los activos fijos con el propósito de capitalizar los más importantes y evitarse llevar la valuación de la depreciación por importes no representativos, ya que estos si se pueden llevar directamente al gasto.

Además es importante tener un expediente con toda su documentación por cada activo fijo.

CUENTAS  
POR  
PAGAR

## 5.- CUENTAS POR PAGAR

### 5.1.- Objetivos

- 1.- Cerciorarse que las deudas han sido contraídas a nombre de la empresa.
- 2.- Que se hayan registrado y valuado correctamente.
- 3.- Tengan razonabilidad
- 4.- Que correspondan a obligaciones reales y estén pendientes de cubrir.
- 5.- Su adecuada presentación en los estados financieros.

### 5.2 Trabajo realizado

De los Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2003 se observo que el rubro de cuentas por pagar se integra de seis cuentas, las cuales son partes relacionadas proveedores, acreedores diversos, reserva para cuentas incobrables, sueldos por pagar anticipo de clientes, de las cuales se pidió su integración y su documentación soporte.

Por lo que fueron las cuentas de proveedores y acreedores se mando solicitud de confirmación de saldos, a su vez también se le pidió a la empresa un antigüedad de saldos por todas las cuentas por pagar.

### Procedimientos aplicados

- 1.- Confirmación de saldos de cuentas por pagar
- 2.- Examen documental de los pasivos pagados con posterioridad a la fecha del balance para asegurarse de su existencia y autenticidad.
- 3.- Examen de documentación; ver la documentación que compruebe la autenticidad de los pasivos registrados no liquidados.
- 4.- Verificación de pasivos contratados en moneda extranjera y que estos se conviertan en moneda nacional con base a las cotizaciones al cierre.

5.- Presentación en los estados financieros, que sea correcta.

5.3.- Resultados del análisis de las cuentas por pagar.

Por lo que corresponde a la cuenta de partes relacionadas se observo que esta integrada de dos subcuentas de las cuales una de ellas esta a nombre del papa del dueño de la empresa pero esta persona ya falleció, según comentarios del mismo dueño de la empresa.

Además en la otra cuenta de partes relacionadas la empresa no tiene identificados los importes que la integran.

En la integración que nos proporciono la empresa de las cuentas por pagar existen 96 Subcuentas, de las cuales 4 están en rojo y representan en importe el 20% de las cuentas por pagar aproximadamente. Además se observo que la mayor parte del total de las cuentas por pagar (60%) corresponden a adeudos de maquileros. Por estos se tomo una muestra de 10 cuentas y se contacto con los mismos vía telefónica para confirmar su saldo ya que vía circularización no contestaron; 4 nos confirmaron que ya les habían pagado y por los restantes 6 si había adeudos pendientes.

La empresa no cuenta con toda la documentación comprobatoria de sus cuentas por pagar en especial del proveedor extranjero For Plax south INC. quien es el principal proveedor de la empresa y único que le surte el material de pvc.

También se observo que en el caso del anterior proveedor la empresa esta registrando todo su importe en moneda nacional, y no lleva una cuenta complementaria en moneda extranjera.

Por lo que corresponde a anticipo de clientes estos son anticipos de trabajos, sobre clientes pequeños o clientes a los cuales la empresa no les da crédito. Estos fueron

circularizados, pero ninguno contesto por lo que se realizo el análisis documental de las cuentas más importantes, no encontrando problema alguno.

En donde si hubo errores fue en las subcuentas de reserva para cuentas incobrables y sueldos por pagar, ya que para empezar la reserva de cuentas incobrables pertenece a una cuenta de activo no de pasivo. Además en la cuenta de sueldos por pagar existen muchos saldos en rojo de los cuales unos corresponde a que no se provisionaron algunas nominas los demás saldos en rojo no se tienen identificados.

#### SUGERENCIAS ESPECÍFICAS AL AREA DE CUENTAS POR PAGAR

Es importante que la empresa depure sus cuentas por pagar de proveedores y acreedores en base a la documentación existente.

Tenga un expediente con su documentación comprobatoria correspondiente por cada cuenta por pagar.

Para mayor control de los pagos de sus cuentas por pagar de proveedores y acreedores debe realizar una antigüedad de saldos de las mismas, además debe de actualizar periódicamente esta misma y los auxiliares de contabilidad en base a la documentación existente ya depurada.

Por lo que respecta a sus cuentas de partes relacionadas y de sueldos por pagar, debe de depurarlas también, en base a documentación razonable y que exista, posteriormente debe de conciliar periódicamente documentación contra sus registros contables.

Además el registro de todas las operaciones se debe de realizar en base a principios de contabilidad y evitar situaciones como la que surgió en la reserva de cuentas incobrables.

**GASTOS**  
**GENERALES**

## 6.- GASTOS GENERALES

### 6.1.- Objetivos

- 1.- Comprobar que dichas erogaciones sean por los conceptos indicados y para fines del negocio.
- 2.- Que estén debidamente amparadas con comprobantes que reúnan requisitos fiscales.
- 3.- Su adecuada presentación en los Estados Financieros.

### 6.2.- Trabajo realizado

En base a los Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2003 se solicitó una balanza de comprobación al mes de diciembre, en esta se observó que los de gastos de operación esta integrado por gastos de venta y gastos de administración, de estos conceptos el mas representativo es el de gastos de venta; de la balanza se seleccionaron las cuentas mas representativas de gastos, posteriormente se pidieron auxiliares de los mismos así como polizas y documentación soporte y se procedio al analisis. Tomando como base de selección los gastos más representativos por importe, gastos atípicos o con saldo contrario

### Procedimientos aplicados

- 1.- Determinar por alcances selectivos aquellos gastos que tuvieron movimientos de relativa importancia.
- 2.- Solicitar la integración de los movimientos por el mes del ejercicio de los gastos que se eligieron.
- 3.- Identificar las pólizas contables y la documentación soporte del gasto.
- 4.- Analizar y revisar las pólizas seleccionadas, ver que las extensiones aritméticas sean



correctas y que se anexasen los documentos que amparen la operación y que estos cumplan con requisitos para su deducibilidad.

5.- Que la presentación en los estados financieros sea la correcta.

6.3.- Resultado del análisis de los gastos generales.

Al revisar las subcuentas de gastos de venta y gastos de administración se observó que no hay un control adecuado de los mismos ya que existen algunos gastos los cuales no se tienen requisitos fiscales (notas de remisión). Además existen gastos los cuales son por compra de alimentos, bebidas y enseres domésticos. Por otro aspecto los comprobantes de gastos que paga la empresa no los cancela o pone sello de pagados.

Lo que corresponde a los gastos de gasolina de los automóviles la empresa no cuenta con una bitácora para su control vehicular, además de que estos gastos ascendieron a más de \$ 110,000 por lo que respecta al ejercicio 2003 siendo que en teoría los únicos automóviles que se les debe de pagar el consumo de gasolina son las camionetas de transporte, las cuales se guardan en la noche en las instalaciones de la empresa sólo realizan entregas locales.

Por lo que es el mantenimiento del equipo de transporte se observó la existencia de facturas en las cuales el equipo de transporte en reparación no corresponde con el que tiene registrado la empresa en su contabilidad.

Al estar revisando la cuenta de gastos por comisiones pagadas se observó que la empresa no tiene un contrato con los comisionistas, además que la empresa paga las comisiones sobre las ventas totales de los comisionistas sin considerar en algunos casos las ventas que posteriormente son canceladas por los clientes.

**SUGERENCIAS ESPECÍFICAS AL AREA DE GASTOS DE OPERACION**

Es urgente diseñar y llevar una bitácora de control vehicular para los gastos de gasolina.

En el caso de los gastos de mantenimiento de los vehículos es necesario que estos sean autorizados por personal de la dirección general con el propósito de evitar malos manejos, para esto en la factura se debe de indicar el vehículo y el número de placas del mismo.

La responsabilidad total de los gastos menores corresponderá a la persona encargada del fondo fijo para lo cual esta misma deberá exigir comprobación que reúna requisitos fiscales y que sean propiamente de la actividad de la empresa o en su momento gastos autorizados por la dirección. Además debe de cancelar los comprobantes ya pagados por medio de un sello de pagado.

Por lo que corresponde a las comisiones, estas deben de ser calculadas en base al pago del cliente y no en base a la venta, ya que pueden haber cancelaciones devoluciones parciales del cliente.

**INGRESOS**

## 8.-INGRESOS

### 8.1.- Objetivos

Verificar que todas las ventas registradas son reales

Verificar que todas las ventas realizadas en el ejercicio estén registradas.

Que estén separadas las ventas normales de otros conceptos de ingresos.

Cerciorarse que a todas las ventas corresponda un costo.

Verificar que las devoluciones rebajas y descuentos sean genuinos.

### Procedimientos aplicados

Análisis de variaciones de las ventas del año anterior contra las ventas del año que se esta revisando con el propósito de identificar los principales problemas o situaciones que causaron dichas variaciones.

Revisión de períodos específicos de ventas consistente en seleccionar período (semana, decena, mes) y revisarlo verificando que la empresa haya cumplido las rutinas contables y de control interno establecidas para la facturación y registro de las ventas.

- a) Verificación de la secuencia numérica de facturas y remisiones cuidando que las canceladas incluyan su original.
- b) Se suman las facturas de un período para verificar que integren el total registrado en el Período.
- c) Se verifica que las unidades facturadas correspondan a las unidades remitidas y se determina la oportunidad con que se facturan las remisiones.

Corte de remisiones, se refiere específicamente al corte de facturas y remisiones del período para fijar claramente la primera y la última expedida en le mismo, y determinar plenamente que las entregas de mercancía por ventas hayan quedado registradas en el ejercicio que le corresponde.

Cruce global contra cuentas por cobrar.

## 8.2. Trabajo realizado

De los Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2003 se observo que el rubro de de ventas se integra de dos subcuentas ventas y descuentos sobre ventas, de estas dos subcuentas se pidieron sus auxiliares y se realizo una integración por todo el año una vez terminadas dichas integraciones se pidió por 2 meses de los más representativos en la Integración documentación soporte original de facturas notas de crédito y remisiones.

## 8.3 Resultado del análisis de los ingresos.

Los problemas observados fueron que falto documentación original de facturas de clientes y en algunos meses no amarraron las cifras de contabilidad contra las cifras que presentaban las ventas en este caso las facturas.

Además también faltó todo el juego completo de algunas facturas en blanco.

Por los descuentos sobre venta se observo que dichos descuentos no están referenciados ni controlados ya que al checar una factura esta no correspondía con el depósito este ultimo era de menos y no habia nota de crédito realizada a lo cual se le pregunto al encargado de la contabilidad que pasaba con esta situación, el nos respondió que el hijo del dueño de la empresa muchas veces para lograr la venta hace descuentos pero verbalmente con los clientes y no deja evidencia de los mismos.

## SUGERENCIAS ESPECIFICAS AL AREA DE VETAS

Es importante que la empresa consiga la documentación faltante y la guarde en un lugar apropiado (archivos) con el fin de evitar extravíos.

También es importante que la empresa concilie periódicamente su información entre el

departamento de ventas y el departamento de contabilidad para evitar situaciones de diferencias, significativas en la información que cada uno maneja y por lo consiguiente errores en la toma de decisiones.

Por las facturas extraviadas o robadas en blanco es importante que la empresa levante un acta ante el ministerio publico, ya que se puede hacer mal usos de las mismas y la culpa directamente recaerá en la empresa.

Por los descuentos se debe forzosamente de manejar la nota de crédito para los mismos y dejarlos bien identificados, ya que al no ver nota de crédito se presume que el ingreso real es el que señala la factura y se corre el riesgo de calcular impuestos sobre bases no reales y peor sobre ingresos de más.

## IMPUESTOS

## IMPUESTOS

Para los efectos de nuestra investigación la empresa va considerando reservas específicas para el pago de los impuestos , es decir la empresa esta sujeta invariablemente al pago de impuestos locales y federales de acuerdo a las leyes vigentes del país .

Dentro de los impuestos locales aprovecha los estímulos y beneficios en el caso del impuesto predial. Además para el efectos del pago del impuesto sobre nominas se considera el estudio de la ley que en su caso es el código financiero del D. F. para aprovechar cualquier beneficio específico.

Para los impuestos federales como son el impuesto sobre la renta, la empresa calcula sus pagos provisionales de acuerdo a la ley vigentes de ISR. y va considerando su reserva específica para que a fin del ejercicio tenga cubierto el monto a pagar.

Para efectos del impuesto al activo la empresa a pesar de ser sujeto no paga el mismo ya que paga ISR.

Lo que corresponde a las contribuciones de seguridad social, la empresa al trabajar turnos programados con una logística definida y al considerar sueldos mínimos, no tiene variación, en sus bases de cotización.

Por lo que se puede observar la empresa cumple adecuadamente con lo establecido por las legislaciones vigentes, en este caso se dictamina para efectos fiscales y para efectos del seguro social.



OTRAS  
RECOMENDACIONES

## OTRAS RECOMENDACIONES

En base a las revisiones practicadas en la empresa, se observó que uno de los principales problemas que se presentaron durante los trabajos efectuados, fue que el personal implicado en la operación, no sabía o tenía poco conocimiento de las actividades que estaba realizando. Esto citando al personal de confianza, el cual tiene nivel jerárquico medio dentro de la empresa y fue con el que se tuvo contacto en las revisiones, por lo consiguiente ¿Cómo se presentara la situación anterior con el personal de menor nivel Jerárquico?.

Cabe mencionar que dentro de cualquier empresa u organización es de vital importancia saber al menos lo que se esta haciendo y adonde se pretende llegar, ( capacitación al personal ) en especial en esta empresa ya que no se trata de una tiendita o un taller pequeño ,es una empresa en crecimiento.

Para efectos de evaluar la problemática manejada anteriormente, se realizo un análisis por medio de la aplicación de un cuestionario con cuatro preguntas abiertas , de los aspectos generales y básicos que desempeña el personal dentro de la empresa (el cuestionario se aplico aleatoria menté y solamente al personal de bajo nivel jerárquico).

Las preguntas son las siguientes, ¿cual es la función que realizan? ¿que experiencia tienen en esa función? ¿ que harían para mejorar sus funciones ? ¿ que problemas tienen para realizar su función ? ).

Observándose que en un 70% el personal no esta capacitado, ni siquiera tuvieron un curso de inducción, y lo que han aprendido ha sido en base al trabajo que desempeñan, además de no tener los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones lo que

lleva a errores, malos manejos duplicidad de funciones y lo más importante el costo en dinero por los errores y fraudes cometidos.

Esta última cuestión fue recalcada a la administración en varias ocasiones ya que se pudo observar durante el transcurso de todo el proyecto la forma de pensar de la administración es lo máximo que se pueda ahorrar con el propósito de ganar más no importando sacrificar la productividad. esto incluye pagar muy poco a su personal limitarlos en los elementos básicos y necesarios para su trabajo como material de oficina, uniformes y material de seguridad, en el caso de personal de producción; en estos tiempos de competencia desleal con la pequeña empresa en el país no se puede dar ventaja alguna por que se están descuidando los aspectos grandes y se están cuidando los aspectos pequeños, lo que si no se corrigen se corre el riesgo de caer en problemas de negocio en marcha.

Además se recomienda que las funciones sean repartidas en base a capacidad de las personas, tomando en cuenta la importancia de la función, la información que genera y el trabajo que realiza con el propósito de evitar que en una sola persona se centralice la mayor parte de operaciones responsabilidades e información y así evitar errores y malos manejos.

Es urgente que la administración elabore en todas las áreas políticas procedimientos, y lineamiento a aplicar, en base a los objetivos institucionales y así llevar un orden, evitando duplicidad de funciones cuellos de botella y malas tomas de decisiones, errores y omisiones.

Por otra parte es importante que cambie la forma de pensar de la administración ya que como se cito anteriormente la empresa no es una tiendita esta creciendo por lo tanto debe de ser en base un orden, una planeación y objetivos institucionales, y no objetivos particulares.

Pasando a otro punto importante, la empresa esta creciendo y derivado de este proceso es necesario controlar la información en forma ordenada, rápida clara, y oportuna por lo que se recomienda comprar un servidor (el mas económico, ya que las operaciones y la información que se genera, todavía no es compleja) con el fin de crear una red base de datos interfazada con todas las áreas, donde se puede procesar rápidamente la información por cada área y esta sea mandada a los diversos interesados de las áreas con el propósito de agilizar el procesamiento de la información entre las diversas áreas y a su vez la toma de decisión de la administración, ya que por lo que se ha podido observar se esta trabajando con información la cual no es confiable.

Otro aspecto importante a citar , es que al realizar las diversas pruebas de nominas y cotejar la información contra sus respectivos expedientes, se observo que al igual que la mayor parte de áreas existe un desorden ya que no se cuenta con listas actualizadas de la gente que labora.

Así como también falta mucha información en los expedientes del personal, en algunos casos solo existe la solicitud de empleo.

Es importante que la empresa cree un área de recursos humanos que controle tanto las nominas como selección y reclutamiento del personal, o por lo menos que se contrate una persona con conocimientos y experiencia en el área que se haga cargo de la selección y reclutamiento del personal, mantenga la documentación del personal que labora actualizada y en orden controle las altas y bajas del personal ante el Seguro Social, las asistencias del personal y las horas extras y el pago de la nomina al personal que labora.

Por otra parte también se recomienda que se maneje el pago de nomina vía tarjeta de débito o en su momento por lo menos que entregue los sobres servicio de panamericano ya que el procedimiento que la empresa sigue es girar un cheque a nombre del mensajero

por el total de la nómina semanal y este último lo cambia y trae todo el dinero en efectivo, cabe citar por comentarios del mismo mensajero que en lo que va del año ya van tres veces que lo asaltan.

A su vez tocando el punto nuevamente de la información, es importante comentar que el reparto de las instalaciones de la empresa es inadecuado para desempeñar muchas de las funciones de su personal, como por ejemplo en un solo espacio de 3mts por 3mts. se encuentra el área de contabilidad, recepción y cuentas por cobrar, laborando 4 personas con el mínimo de equipo para sus labores, y este todavía lo comparten entre ellas (computadora, escritorio, sumadora).

Además de que hay el mínimo de confidencialidad ya que estas personas tienen acceso a la información de cualquier área de la empresa sin restricción alguna esto incluye documentación y dinero.

Cabe señalar por lo que se puede observar hay suficiente espacio dentro de las instalaciones de la empresa para que cada quien tenga su área donde trabajar.

Se recomienda que se realice una división de las instalaciones en base a la importancia, y necesidades de cada área, y no de la persona que va a ocupar el área (como soy familiar o conocido del dueño me toca un área mayor).

Como procedimiento alternativo se cotizó con un arquitecto, del costo de remodelación para hacer por lo menos más accesibles las instalaciones para la gente que labora, sin incluir acabados de lujo (por lo menos que cada área y persona tenga su propio espacio para desempeñar su labor) el resultado fue alrededor de \$ 120,000. Más o menos, cifra que se ha gastado la empresa en el año 2003 solamente en el mal manejo de gastos de gasolina y mantenimiento de equipo de transporte.

Además se recomienda que por parte de la administración se trate con el debido respeto que merece el personal de la empresa, ya que los recursos humanos al igual que todo juegan un gran papel dentro de cualquier organización y el hecho de estar tratando mal a la gente ser prepotente y en algunas ocasiones groseros, no motiva nada al personal que si bien en el caso de esta empresa no son remunerados de acuerdo al mercado por lo menos tratarlos con respeto para evitar gran rotación del personal que trae como consecuencia pérdidas a la empresa ya que aun que reemplazaran rápidamente al personal que se va, se tendría que volver a capacitar el personal nuevo y por consecuencia atrasó en las operaciones de la empresa.

Ahora que se esta tocando el punto de los recursos humanos, es conveniente comentar a la administración la siguiente situación, ya que esta en un momento dado puede llegar a crear conflictos internos y malos entendidos haci como un mal ejemplo entre el personal. Se detectaron por lo menos 4 gentes incluyendo al jefe de producción con una antigüedad de 5 a 10 años laborando en la empresa, las cuales en base al análisis de operaciones dieron como resultado que están de más en la empresa ya que sus funciones se duplican con las de otras personas, además de que al investigar un poco más a fondo entraron a laborar 3 de ellas por ser amigos del dueño de la empresa, dos de estas personas (Mujeres) realizan labores de auxiliar de oficina y gana una de ellas \$ 8,000 pesos mensuales y la otra \$ 10,000 pesos mensuales y cuentan con automóvil que les proporciona la empresa así como gasolinas y mantenimiento del mismo, cabe citar que al encargado de la contabilidad le pagan \$ 5,000 y al auxiliar de contabilidad \$ 3,000 mensuales.

Además la tercer persona es el director de producción el cual es el hijo del

dueño de la empresa percibiendo un sueldo de \$ 30.000 pesos mensuales esta persona supuestamente es el responsable de producción, contabilidad, inventarios ventas, compras y cuentas por cobrar, labores que en los análisis realizados de las anteriores áreas no salieron tan razonables. Ahora bien durante nuestros análisis y el tiempo que duraron estos en las instalaciones de la empresa nos percatamos de que esta persona era el ultimo en llegar a las instalaciones y el primero en salir, los días jueves abandonaba las instalaciones de la empresa para regresar hasta el día lunes además de que faltaba mucho entre semana, se entiende un poco la relación familiar la postura que esta persona toma lo que no se entiende es la irresponsabilidad con que maneja las actividades que se le encomiendan dentro de la empresa, la situación llego a su extremo ya que en la declaración anual del 2003 no se había realizado trabajo alguno el encargado de la contabilidad estaba incapacitado sólo había un auxiliar de contabilidad en poco tiempo laborando en la empresa y solo quedaba una semana para presentar la declaración anual que por cierto se presento extemporánea, el dueño de la empresa no se encontraba estaba de viaje de negocios, por lo que se penso que el segundo a cargo de la empresa debería de ser el, cuando le comentamos la situación nos respondió que no era su problema y que era la responsabilidad del auxiliar de contabilidad y que el ese mismo día salía de vacaciones.

Por lo que respecta al jefe de producción a un que su caso ya fue analizado en el capitulo de inventarios, tiene las mismas características que las anteriores personas es amigo del dueño de la empresa su labor no la despeña bien de hecho no tiene los conocimientos necesarios para desempeñar la labor que tiene encomendada.

De las anteriores situaciones se cometo con el dueño de la empresa (la Administración) el cual guardo silencio, el único comentario que realizo es que puedo hacer para mejorar la situación.

Derivado de lo anterior la sugerencia es que al menos debe de quitar de forma inmediata las personas que tiene como auxiliares de oficina y al encargado de producción ya que es un mal ejemplo y una desmotivación para todo el demás personal que esta enterado de todas las situaciones extra trabajo que hay se realizan.

Además por lo que corresponde al director de producción ( su hijo ) es importante que lo remueva de sus funciones y le de funciones de menos responsabilidad con el propósito de que la empresa mejor contrate a una persona la cual si tenga los conocimientos experiencia y lo principal responsabilidad para realizar su trabajo.

Muchos de los problemas detectados durante nuestra revisión son problemas causados por la ignorancia del personal que labora y que no hay ningún control por parte de la Administración, dichos problemas pudieron haberse prevenido o evitado y en un momento dado corregido sin llegar a repercutir tan drásticamente en las operaciones de la empresa si la administración hubiera hecho revisiones periódicas a las cifras que se presentaban en los estados financieros, y al trabajo que realizaba el área de contabilidad, y a su vez aplicar a estas algunos métodos de análisis de la información financiera, como el análisis de las variaciones de las cifras que integran los estados financieros o aplicación de razones financieras simples. Y del resultado de estos, un análisis a detalle de la información contable por cuenta.

Al cuestionar al encargado de contabilidad por que no aplica esta clase de métodos de análisis nos comento que desconocía estos procedimientos, además de que la administración solo le pide los estados financieros cuando necesita un trámite con el banco o con los proveedores para obtener crédito y que lo único que le pide a diario la administración es cuanto dinero hay en el banco y de cuanto se puede disponer al momento, para sus operaciones personales.



Una situación que se derivo de la anterior entrevista y que resulta importante resaltar es que los estados financieros proporcionados por contabilidad para tratar de conseguir financiamiento están alterados, y esto por ordenes de la administración con el propósito de que se vea un resultado favorable.

Se recomienda a la administración que primero limpie sus cuentas e información presentada en los estados financieros y en la contabilidad en base a las observaciones que se realizaron durante el presente trabajo posteriormente evite de aquí en adelante realizar las practicas anteriores por que corre el riesgo de meterse en problemas de carácter legal.

Una vez evaluados los aspectos más importantes de la empresa como son su control interno, sus operaciones y su información financiera, se le recomienda a la dirección una reestructuración de puestos y funciones de todo el personal administrativo con personal que tenga experiencia y conocimientos en el trabajo que esta desarrollando y no por amistad en especial los puestos de jefaturas o responsables de:

Contabilidad

Almacén

Cuentas por cobrar

Producción

Se recomienda también que se refuerce el control interno en general de la empresa con el propósito de evitar situaciones que lleven a errores y omisiones en las diversas áreas de la empresa.

Para que se cumpla el punto anterior es importante que la administración entienda que es el control interno y que implica este dentro de la empresa.

#### **Control interno:**

Control interno se define como el plan organizacional todos los métodos y procedimientos

aceptados dentro de la empresa para salvaguardar sus activos promover la eficiencia de sus operaciones y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración y adecuarse a los objetivos y metas establecidas por la Administración.

En pocas palabras el control interno desborda las funciones estrictamente contables y del círculo informativo para situarse en un plano más amplio que en definitiva, cubre el control de toda organización administrativa de la empresa. Así el control interno lleva en su labor los objetivos trazados por la administración de la empresa, o bien asegura el seguimiento de las instrucciones dadas por la dirección, evidencia que el control interno tiene como punto de referencia todas las actividades que enmarcadas en los sistemas económicos financiero humano-organizativo e informativo que se dan en la empresa.

A continuación se citan algunos ejemplos de posibles implementaciones de control interno en algunas áreas:

por ejemplo el control interno que se debe manejar en el efectivo es:

Separación de labores: Deben ser personas diferentes a las que manejan el efectivo las que expidan cheques operen auxiliares y registros y efectúen conciliaciones.

Fianzas: El personal que maneja los fondos y cuentas bancarias debe estar afianzado para garantizar su manejo.

Fondos fijos: Deben establecerse para canalizar a través de ellos los movimientos menores.

Firmas mancomunadas: En el caso de las cuentas bancarias los cheques deben expedirse con dos firmas (y siempre nominativos).

Firmas autorizadas: Las firmas autorizadas para expedir cheques deben ser designadas por el consejo de administración.

Limite de pagos en las firmas autorizadas.

Depósitos diarios.

### Arqueos periódicos y conciliaciones regulares.

Por lo que se refiere al fondo fijo deben de estar autorizados los gastos por importes mayores por el responsable del área o por la administración.

Los gastos deben de estar soportados por documentación que reúna requisitos fiscales, salvo la autorizada directamente por la administración.

### En el caso de las cuentas por cobrar...

Separación de labores de las personas que afectan los auxiliares, de quienes reciben cobros y/o realizan ventas.

Establecimientos de límites de crédito y designación de funcionarios autorizados para otorgarlos.

Autorización especial para cancelación de cuentas incobrables.

Conexión periódica de los auxiliares contra el mayor.

Envíos regulares de estados de cuenta y solicitud de confirmación de saldo.

Formulación de relaciones de los adeudos por antigüedad y estudio periódico de la recuperación de saldos vencidos.

Investigación periódica de saldos en rojo.

Arqueos Periódicos de facturas contrarecibos y documentos pendientes de cobro.

### En el caso de las cuentas y documentos por pagar...

Registro oportuno y exacto. Debe existir un control estricto sobre las operaciones generadoras de pasivos:

#### Compras

Obtención de préstamos

Los pasivos registrados deben soportarse claramente con el bien o servicio recibido.

Debe someterse a revisión y autorización adecuada previamente al registro.

Debe revisarse periódicamente la antigüedad y programación adecuada de los pagos.

Debe exigirse autorización especial previa al pago.

Deben separarse las funciones de la persona que maneja compras que no tenga nada que

Ver con las funciones de almacén y producción, más que para algún requerimiento de material previamente autorizado.

Además este es el momento adecuado de poner de aquí en adelante las bases y candados necesarios para el funcionamiento razonable de la empresa ya que si se pretende crecer o por lo menos como es la idea de la administración a corto plazo certificarse para lograr más clientes por medio de las normas de calidad de ISO 9000.

Se debe de empezar la preparación para el proceso de cambio, primeramente por medio de la realización en forma razonable de sus operaciones, implementando por escrito políticas y procedimientos o por lo menos comenzar con lineamientos generales a seguir en base a sus objetivos y metas a corto plazo.

Periódicamente se aplique un análisis financiero simple de sus cifras, para lo cual se sugiere utilizar comparación de variaciones de un período a otro, o también por medio de razones financieras simples ya que estos pueden ser el termómetro más o menos fiel de la marcha de un negocio de acuerdo con la tendencia que muestren en sus resultados.

Por ejemplo la comparación de cifras de un período con otro pueden indicarle a la empresa que cuando los resultados se incrementen conservando sus proporciones son indicio de incremento de la empresa, o de estancamiento cuando estabilizan y de contracción cuando decrecen.

Por ejemplo:

COMPARACION DE CIFRAS DE ESTADOS FINANCIEROS 2003 2004

CUENTA	2003	2004	VARIACION
CLIENTES	1,264,411.00	2,339,923.00	46% AUMENTO
DEUDORES DIVERSOS	144,164.00	71,164.00	49% DISMINUCION
ESTIMACION DE CTAS INCOBRABLES	(55,000.00)	(155,000.00)	65% AUMENTO
INVENTARIOS	509,318.00	698,262.00	27% AUMENTO
PROVEEDORES	2,567,091.00	3,082,255.00	17% AUMENTO
ACREEDORES	333,584.00	410,955.00	19% AUMENTO
VENTAS	9,288,811.00	10,294,389.00	10% AUMETO
GASTOS GENERALES	1,248,186.00	2,318,034.00	46% AUMENTO
GASTOS DE ADMINISTRACION	748,850.00	918,947.00	19% AUMENTO
GASTOS DE VENTA	1,997,036.00	3,236,981.00	38% AUMENTO

Esto nos da como resultado variaciones significativas de aumento en las cuentas de clientes estimación de cuentas incobrables y gastos generales y una disminución de las Cuentas de deudores diversos.

Estas variaciones pueden ser causadas por atraso de pagos de clientes , aumento de gastos por malos manejos en los mismos o errores. Pero de las hipótesis anteriores se pueden partir para investigar y profundizar más a detalle que esta causando estas variaciones.

## ANALISIS DE RAZONES FINANCIERAS SIMPLES

Las cifras que se van a utilizar para este análisis y el proyecto en general son las cifras del año 2003 esto derivado a que el ejercicio ya esta cerrado evitando que se estuvieran moviendo las cifras financieras, además y se pacto con la administración y el área de contabilidad que la única forma de mover cifras del 2003 fuese por medio de ajustes de auditoria.

En este proyecto se aplico el análisis financiero por medio de razones simples como ejemplo a la empresa de cómo analizar su información financiera e interpretarla, ya que con este ultimo, podemos identificar también punto débiles de la empresa , probables anomalías y en ciertos casos como base para formular un juicio personal de la situación en general de la empresa

Ahora este procedimiento consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geométricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada.

Por razón debemos entender la relación de magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre si, es decir la diferencia aritmética que existe entre dos cifras que se comparan entre si.

El numero de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa, es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación; luego entonces, corresponde al criterio y sentido común del analista, determinar el número de razones simples con significado práctico, para poder establecer puntos débiles de la empresa, probablemente anomalías de la mismas.

A continuación se citan algunos ejemplos de razones financieras con su respectiva interpretación para efectos de ejemplo (Las cifras son de los estados Financieros de la empresa).

(Las cifras están a miles de pesos)

1.- CAPITAL DE TRABAJO

R. C T.	ACTIVO CIRCULANTE	5 807
	PASIVO CIRCULANTE	5,681

IGUAL A 1.22

Lo que significa que cada \$ 1.00 del pasivo Circulante está garantizado con \$ 1.20 de efectivo y otros bienes (representando esta razón la capacidad de pago a corto plazo y la solvencia de la empresa) *teniendo la empresa poca solvencia.*

2.- PRUEBA DEL ACIDO O RAZON SEVERA.

R.S.	ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS	5 807 - 720
	PASIVO CIRCULANTE	5 681

IGUAL A .89

Lo que significa que por cada \$ 1.00 de obligaciones a corto plazo, la empresa cuenta con

\$ 0.90 de activo rápido (represente la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo). No teniendo solvencia para cubrir sus pasivos a corto plazo.

3.- RAZON DE ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

$$\text{R.S.} \quad \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\frac{\text{SADO INICIAL} + \text{SALDO FINAL CTAS X COB}}{2}}$$

$$\frac{9\ 288}{1264 + 2\ 346} \quad \frac{9\ 288}{1\ 805}$$

IGUAL A 5.14

Lo que significa que las cuentas y documentos por cobrar de clientes se han recuperado 5 veces en el ejercicio. Siendo que deberían de haberse recuperado por lo menos 10 veces en el ejercicio ya que la empresa da un período de gracia de 30 días a clientes con crédito los cuales representan el 35% de la cartera.

4.- PLAZO MEDIO DE COBRO

$$\text{R. P M C.} \quad \frac{\text{NUMERO DE DIAS DEL EJERCICIO}}{\text{RAZON DE ROT. DE CTAS Y DOC. POR COB}} \quad \frac{360}{5}$$

Lo que significa que la empresa tarda 72 días en transformar en efectivo las ventas realizadas; o bien la empresa tarda 60 días en cobrar el saldo promedio de las cuentas y documentos por cobrar de clientes. Siendo esto excedido ya que la empresa tiene establecido un plazo de 30 días de crédito a sus clientes.



#### 4.- ROTACION DE INVENTARIOS

R.I.                    MATERIALES CONSUMIDOS A DIC 2001  
 PROMEDIO DE INVENTARIOS DE MATERIALES

1300	1300
498, + 457	477.50
2	

IGUAL A 2.72

Lo que significa que 2.72 Veces se han vendidos los inventarios de materiales en el año cifra que resulta muy baja lo que significa disminución de producción por lo tanto disminución de las ventas o mal aprovechamiento de la capacidad productiva de la empresa.

Cabe recordar que los anteriores análisis financieros son para efectos de ejemplificar como la empresa puede manejar e interpretar su información financiera obtenida de los análisis financieros, ellos indican en un momento dado en que posible área hay problemas. Es importante citar que para efectos del proyecto no se tomaron como base los análisis financieros esto derivado de que no se tiene la confiabilidad en las cifras que nos presento la empresa, como detalle importante que respalda la anterior determinación, dentro de nuestra revisión se corrieron más de 100 ajuste, haciendo mención que nuestro trabajo solo fue de consultoría no de depuración.

Derivado del crecimiento desordenado, de las situaciones observadas dentro de

nuestro trabajo y de las problemáticas de efectivo que tiene la empresa en este momento, se le menciona a la administración que era la hora de buscar financiamiento para reforzar las bases de la empresa pero que este no se comiera los pocos recursos disponibles ( préstamo bancario) con que cuenta la empresa para realizar sus operaciones por lo que se le recomendó la posibilidad de buscar nuevos inversionistas, a lo cual la administración menciona que lo tendría presente y evaluaría pero que no querían gente extraña que llegara a mandar y en un momento dado quitarles su dinero y todo lo que habían realizado con mucho esfuerzo durante varios años.

Otro aspecto importante que debe de considerar urgentemente la empresa, son los seguros en general , ya que por lo que se pudo observar faltan asegurar la maquinaria y equipo, así como algunos automóviles, lo único que esta asegurado es el edificio y los automóviles que ocupa el dueño de la empresa y su hijo , cabe recordar que el edificio esta arrendado. Los automóviles más importantes que se deben de asegurar son las camionetas de reparto ya que están expuestas a algún accidente.

También se deben de reforzar las medidas de vigilancia y seguridad industrial de la empresa ya que para el resguardo de las instalaciones y material existente la empresa cuenta con un solo elemento de vigilancia el cual pertenece a una empresa de seguridad privada de vigilancia que presta el servicio a la empresa.

Dicho elemento no porta arma alguna y su edad es de 53 años, además de que el sólo no se da abasto ya que existen 2 entradas a la empresa y las dos funcionando.

El personal de vigilancia también no le revisa las cosas al personal que va

saliendo y en especial al personal de producción, cabe citar que derivado de los trabajos desarrollados en la empresa existe material y productos terminados que son caros y fáciles de sustraer.

Por la seguridad industrial al menos proporcionarles a los trabajadores los elementos necesarios para que cada persona, en especial de producción cumpla

con sus funciones.

Dichos materiales son:

Guantes

Gafas de protección

Zapatos especiales

Ropa de trabajo especial

Botiquín de primeros auxilios

Los puntos citados durante todos los capítulos y en especial en este último son sugerencias las cuales tienen el propósito de mejorar la operación de la empresa, minimizando riesgos errores, los cuales por consiguiente se transformaran en ahorro de dinero y optimización de recursos de la empresa.

**HECHOS**  
**POSTERIORES**

## HECHOS POSTERIORES

Por lo que se refiere a los hechos posteriores es importante citar que las mejoras observadas fueron las siguientes:

A finales del año 2004 la empresa esta remodelando sus instalaciones, con el propósito que cada área y cada trabajador tenga su propio espacio de trabajo, además que la remodelación incluye la instalación de un comedor y una sola entrada y salida para todo el personal, así como una caseta de vigilancia.

Hubo cambios a nivel jerárquico y estructural de la empresa , se dieron de baja 3 personas administrativas, las cuales fueron el jefe de producción y dos auxiliares administrativos, por lo que respecta a la situación del director de producción (su hijo del dueño de la empresa) fue reubicado, y se le bajo el nivel jerárquico a jefe de producción.

Se crearon como departamentos independientes a contabilidad los siguientes...

Cuentas por cobrar

Cuentas por pagar

Nominas

Ventas

Costos

Para los cuales se contrataron 5 personas más, tres con grado escolar de Contadores Públicos para que sean los responsables del área de contabilidad y nominas uno y el otro cuentas por cobrar y por pagar las otras dos personas auxiliares de contabilidad. Además de que los nuevos responsables del área, cada mes van a tener la función de realizar el análisis de la información financiera de la empresa, y pasar dicho análisis a la administración, para apoyo en la toma de decisiones.

Se compraron computadoras e impresoras de tal manera que quedaran dos computadoras por cada área.

Derivado de lo anterior y en especial de las necesidades que tiene la empresa en este momento se cambio el programa con el que se laboraba por una pequeña red con interfaces por cada área con el propósito de que la información este disponible a los interesados de cada área para su consulta.

La empresa en estos momentos esta depurando toda la información contable, para lo cual contrato un despacho de contabilidad pequeño.

Por lo que se refiere al control interno la empresa implemento los controles mínimos que le mencionamos en algunas áreas posteriormente la empresa tiene la intención de contratarnos para que nosotros concluyamos la implantación controles políticas y procedimientos así como el reforzamiento de su control interno.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES.

Como conclusión se puede citar que toda empresa u organización debe de manejarse metas y objetivos (saber a donde se quiere llegar) ya sean a corto, mediano o a largo plazo teniendo que ser de naturaleza flexible para que pueda haber la capacidad para realizar cambios en los mismos ya que se pueden suscitar situaciones internas o externas que lo originen, como es el caso de la empresa motivo del proyecto y del análisis.

Dichas metas y objetivos deben de ser realizados en forma institucional y no a nivel Individual pensado en el beneficio directo de una o unas persona solamente. Cabe citar que aun que la meta y el objetivo principal de toda empresa y organización es ganar dinero lo más que se pueda siempre, debe de haber un orden y reglas a aplicar basados tanto en conocimiento como en experiencias para que se cumpla lo anterior. Ante todo debe de haber una mentalidad empresaria, invierto dinero el cual posteriormente recupero en base a un orden, reglas, principios y leyes, teniendo en cuenta que la empresa una vez que se forma es un ente independiente y como ente independiente se le deben de dar los recursos necesarios, humanos, materiales y monetarios para el desarrollo de sus actividades lo más eficiente posible, así como poner las reglas para controlar y supervisar que las operaciones se estén realizando en base a metas y objetivos institucionales, para que el empresario pueda recuperar su inversión lo más rápido posible y pueda empezar a tener utilidades y lo principal tenga orden y bases para que la empresa se desarrolle, pero si la mentalidad es ganar y ganar dinero a costa de lo que sea, no respetando reglas leyes se suscitan problemas a nivel estructural y de negocio en marcha, donde se corre el riesgo de cierre de la empresa. Por lo que es mas barato hacer bien las cosas desde un principio que no hacerlas y tratar de dar la apariencia de que se



están haciendo. Cabe citar que la información financiera es un parámetro para medir lo que está sucediendo dentro de una empresa, con sus operaciones su personal sus accionistas, ya que este es el parte agua donde la toma de decisiones son las que definen el camino de la sobre vivencia o el cierre de la empresa.

Además es importante que dentro de toda organización los objetivos a cumplirse deben de ser de carácter general no particular, ya que pueden llegar a afectar en forma representativa tanto las operaciones como los resultados de una organización.

Por otra parte es importante eficientar la administración de las pequeñas empresas en general prepararlas para los cambios radicales como pueden ser la competencia el crecimiento o en un momento dado un cambio de giro derivado de alguna crisis en el sector donde se encuentra, esto se logra poniendo las bases desde el principio de operaciones y actividades.

Actualmente dada la globalización de los negocios y cada día más sofisticada tecnología, y competencia, no se puede dar ventajas en el mercado que se labora, por lo que a las empresas en general y en especial la del motivo de análisis les es conveniente poner un poco más de atención a sus operaciones y que estas se estén llevando a cabo como lo planearon para lo cual se deben de allegar de recursos de vigilancia y control y lo principal ponerles la atención necesaria a tiempo.

Por lo que el establecimiento de un sistema de control interno resulta el recurso más importante y el adecuado dentro de una empresa y el ponerle atención darle seguimiento y en un momento dado reforzarlo puede ser la diferencia entre crecer y desaparecer. Ya que el control interno es el filtro para regular las operaciones dentro de una empresa lo que va a propiciar que tanto la información como las actividades y operaciones se vuelvan eficientes lo principal que estén apegados al plan organizacional y sean óptimas para la toma de decisiones o muestre los problemas que se están suscitando.

## BIBLIOGRAFIA

**BIBLIOGRAFIA**

- 1.- IMCP Principio de Contabilidad
- 2.- IMCP Normas y procedimientos de Auditoria
- 3.- Osorio Sanchez Auditoria 1 E C A S A
- 4.- Gary m. Winkle y Jhon W. Cook Auditoria Mc Graw Hill
- 5.- H. Sánchez Sánchez Planeación de la Auditoría , E C A S A
- 6.- F Tapia Ayala Auditoria Operacional, E C A S A
- 7.- Ignasi Brunet Sistemas de Administración Empresarial GASCA