

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

CONTROL INTERNO: SU IMPLANTACIÓN EN EL ÁREA DE
INVENTARIOS DE UNA EMPRESA QUE
PRODUCE PLACAS Y CALCOMANÍAS
PARA CONTROL VEHICULAR.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

P R E S E N T A:

MARÍA GUADALUPE MORALES MARTÍNEZ

ASESOR: CÉSAR GALO RAMÍREZ HERRERA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Es importante reconocer a quienes nos han tendido la mano y a quienes de una u otra forma nos han auxiliado en la vida, especialmente en la vida profesional. Por lo que es menester que agradezca en primer termino a Dios, quien nos ha dotado de razonamiento inteligente motivado por la pasión;

A la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme sus puertas del conocimiento.

A los profesores de la recordada Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán de la Universidad Nacional Autónoma de México por compartir sus conocimientos y experiencias mismos que han sido una guía y fortaleza en la incertidumbre y desafío del ámbito empresarial.

Al C.P. César Galo Ramírez Herrera por la técnica usada para asesorar en el desarrollo de la tesis. Por sus experiencias.

A mis padres por forjar un ser de principios morales, de retos, y emprendedores.

A Moisés, Miriam y Miguelito por entender mi compromiso de elaborar mi tesis, por regalarme el espacio que debió haber sido para ustedes.

A quienes en mí confían por mi desempeño y ética profesional:

Sra. Lilia Delgado de Solórzano, Lic. Victor Delgado Cano, Sr. Oscar José Solórzano Bernal y

Sra. Olga Isabel Lavot Inclán.

DEDICATORIA

A mis hijos:

Miriam.

Miguelito.

Sigan el buen ejemplo.

*Nada es imposible cuando el deseo
es lo suficientemente grande.*

*Un hombre de carácter podrá ser derrotado
pero jamás destruido.*

Ernest Hemingway.

ÍNDICE

Página

ÍNDICE.....	5
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
OBJETIVOS.....	14
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	15
CAPÍTULO 1 EL CONTROL INTERNO.	
1.1 Antecedentes.....	17
1.2 Definiciones.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.4 Estructura.....	21
1.5 Clasificación y elementos.....	22
1.6 Importancia.....	23
CAPÍTULO 2 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS.	
2.1 Marco Histórico.....	24
2.2 Concepto.....	26
2.3 Clasificación.....	28
2.4 Elementos que la constituyen.....	40
2.5 Objetivo.....	42
2.6 La figura del empresario.....	43

CAPÍTULO 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

3.1 La organización: definición y objetivo.....	50
3.2 Elementos y el proceso de organización.....	52
3.3 Estructuras organizacionales.....	56
3.4 Organigramas.....	58
3.5 Aspecto humano.....	62
3.6 Capacitación del personal.....	64

CAPÍTULO 4 NORMATIVIDAD CONTABLE Y FISCAL.

4.1 Concepto y clasificación de contabilidad.....	68
4.2 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.....	70
4.3 Reglas particulares y Criterio prudencial.....	73
4.4 Concepto y características de la información financiera.....	75
4.5 Las Leyes y Reglamentos, Clasificación de las contribuciones...	77
4.6 Fundamento de obligaciones fiscales.....	79

CAPÍTULO 5 INVENTARIOS.

5.1 Generalidades.....	81
5.2 Concepto.....	82
5.3 Administración de inventarios.....	83
5.4 Tipos de inventarios.....	86
5.5 Registro de operaciones.....	89
5.6 Reglas de valuación.....	90
5.7 Métodos y sistemas de valuación de inventarios.....	93
5.8 Principios de contabilidad aplicados a los inventarios.....	102

CAPÍTULO 6 CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS.

6.1 Concepto, principios y objetivos.....	108
6.2 Organización.....	109
6.3 Procedimientos de almacenes.....	119
6.4 Medidas de control interno de inventarios.....	122
6.5 Sistema de control interno de inventarios.....	124
6.6 Objetivos específicos, técnicas aplicables y riesgos de incumplimiento.....	129
6.7 Manual de procedimientos y diagramas de flujo.....	146
 CASO PRÁCTICO.....	171
 CONCLUSIONES.....	248
 BIBLIOGRAFÍA.....	252

RESUMEN

El presente trabajo de investigación describe un estudio teórico-práctico que sustenta la experiencia vivida en la implantación de un control interno en el área de inventarios de una empresa industrial de producción de placas y calcomanías para control vehicular.

El control interno se ve debilitado por la aplicación inadecuada de la administración, por falta de compromiso, profesionalismo y ética de los integrantes de la organización. La deficiencia en las operaciones, el incumplimiento de los objetivos establecidos son el reflejo que prevalece en diversas entidades económicas Mexicanas.

El sistema de control interno de inventarios constituye la base conceptual para su diseño, implantación y ejecución en pro de lograr los objetivos generales y específicos de la empresa en estudio.

DESCRIPTORES (TEMAS PRINCIPALES) 1. Inventarios. 2. Control interno de inventarios.

INTRODUCCIÒN

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones debido al crecimiento y complejidad de la organización de la empresa capitalista. De manera general podemos afirmar que el crecimiento económico de los negocios, la complejidad de su organización ha sido consecuencia para que hombres de empresa se preocupen por formar y establecer sistemas de control para la protección de sus intereses. México al igual que el resto del mundo, está viviendo cambios en los ámbitos financieros, económicos, políticos, sociales y ecológicos que afectan grandemente al individuo y, en consecuencia a las empresas. Para enfrentar estos cambios, los directores de las empresas deben considerar el desarrollo de sistemas de control y de información confiable, oportuna y relevante.

En la actualidad para el mundo financiero es muy importante determinar cuál es la cantidad más óptima de invertir en un inventario; para el gerente de producción su interés será el que se cubra la materia prima necesaria para la producción en el momento en que ésta va a ser procesada y, para los gerentes de venta el saber que cuenta con unidades suficientes para cubrir su demanda y cualquier eventualidad que pueda aumentar las utilidades de la empresa, y para ésta conocer de qué manera puede disminuir sus costos por tener inventarios que cubran todas estas características.

Dentro de las empresas industriales los inventarios juegan un papel muy importante; son esenciales para todo proceso productivo, representan un gran porcentaje de la inversión de dichas entidades; por lo que la eficiencia con que sean manejados es factor determinante en el éxito o fracaso de la misma; forman un enlace entre la producción y la venta de un producto, los cuales son: inventario de materia prima que proporciona flexibilidad en sus compras, de artículos terminados que permite a la organización un mayor cambio en la programación de su producción y ventas, por último de producción en proceso.

Toda organización debe contar con instrumentos de control administrativos, como sistema de contabilidad y además de un sistema de control interno, para confiar en la información financiera, para el cumplimiento adecuado de las obligaciones fiscales, para lograr la efectividad y eficiencia de las operaciones.

Para que el control interno se aplique eficientemente, la entidad deberá contar con una organización estructurada, asignando funciones y actividades, así como las responsabilidades, autoridad correspondientes a cada puesto, tener un personal eficiente y motivado para la ejecución de las políticas y procedimientos establecidos y autorizados por la administración.

Por lo antes expuesto, es importante que la empresa industrial que elabora placas y calcomanías para control vehicular cuente con un sistema de control interno de inventarios, con un departamento de almacenes bien organizado y con procedimientos coordinados, para lograr obtener información segura, salvaguardar

las materias primas, productos en proceso y productos terminados propios, en existencia y de disponibilidad inmediata que en el curso normal están destinados a la venta después de transformados, evitar desperdicios y filtraciones de inventarios, promover la eficiencia del personal de almacenes, prevenir fraudes, descubrir robos y valorar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador.

En este sentido se presenta un diseño del sistema de control interno de inventarios, su manual de políticas y procedimientos como alternativas de solución a los problemas que presentan los departamentos de almacenes.

El contenido del trabajo de investigación contiene seis capítulos que exponen el tema central de estudio. Iniciando con el marco conceptual y finalizando con un caso práctico. Comprobando de esta forma la hipótesis de trabajo formulada en el protocolo de investigación.

El capítulo 1 encauza al conocimiento de los objetivos del control interno, mismos que serán logrados a través de su estructura y elementos. La importancia de contar con un sistema de control interno para el logro de los objetivos de una entidad.

El capítulo 2 hace referencia al surgimiento y evolución de la empresa; desde la familiar del régimen de autoconsumo, donde éstas eran simultáneamente unidades de producción; del surgimiento de la economía del trueque, del comercio

y su desarrollo con la utilización de la moneda. Es con la revolución industrial cuando nace la nueva empresa capitalista. Se menciona al empresario y los diferentes tipos de empresas en la que es el principal protagonista, de los elementos que la constituyen que coordinados lograrán sus objetivos.

En el capítulo 3 se hace referencia a la organización y su estructura que debidamente proyectadas, son indispensables en cualquier tipo de empresas para que exista un buen sistema de control interno.

El capítulo 4, se habla de la normatividad contable; siendo los principios generalmente aceptados, las reglas particulares y el criterio conservador quienes establecen la delimitación e identificación de la empresa, la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros. Toda entidad económica se rige por normas y leyes que imponen el cumplimiento de obligaciones fiscales para contribuir al gasto público, debiendo ser presentadas en tiempo y forma evitando infracciones graves que afecten las finanzas de la empresa.

El capítulo 5 radica en los inventarios: Su concepto, los tipos de inventario, de la importancia de administrarlos y de valuar adecuadamente ya que se presentan en el estado de situación financiera en el activo circulante, y de ello depende que la gerencia tome decisiones adecuadas.

El capítulo 6 encauza en el tema central de la tesis; el control interno de inventarios. Su concepto, principios, objetivos, la organización del área de inventarios y sus respectivas funciones, la relación que tiene con otros departamentos, los procedimientos de almacenes, del sistema de control interno de inventarios y sus elementos: las políticas y procedimientos. Los objetivos específicos, técnicas aplicables y riesgos de incumplimiento del sistema de control interno de inventarios. Por último se radica en el manual de políticas y procedimientos y diagramas de flujo como guía para el desarrollo de las operaciones de almacenes de forma eficaz.

OBJETIVO GENERAL

Exponer que el control interno de inventarios en la empresa que elabora placas y calcomanías para control vehicular al igual, que en otras entidades económicas ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violaciones a principios y normas contables, fiscales y tributarias.

OBJETIVO PARTICULAR

Lograr concientizar a la dirección, administración y a todo el personal de la empresa que produce placas y calcomanías para control vehicular que como integrantes de la organización son responsables principales del control interno de inventarios, ésto es lo que garantiza la eficiencia total.

Diseñar un sistema de control interno de inventarios en la organización, mediante el análisis y en base a los objetivos generales del control interno para su efectiva aplicación.

Ilustrar con un caso práctico los procedimientos de almacenes, mediante el diagrama de flujo y su respectivo manual para facilitar su comprensión.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Metodología empleada: Método Científico. Modelo de investigación bibliográfico.

El Método Científico es el procedimiento planeado que se siguió en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobar en el experimento y con las técnicas de su aplicación. Su proceso de investigación son los siguientes pasos: generación de una o varias ideas, diagnóstico de factibilidad, elección de tópicos de investigación, delimitación del tema, descubrimiento del problema de investigación, planteamiento, documentación y definición del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, diseño y tipo de investigación, formulación de respuestas e hipótesis, diseños de instrumentos de medición, acopio, análisis y síntesis de datos, interpretación de resultados, contraste-comprobación de hipótesis y conclusiones resultantes de la investigación.

Modelo de investigación bibliográfico: también conocida como documental, es totalmente teórica, el desarrollo de un tópico se sustenta en el acceso, recuperación, consulta y extracción del conocimiento significativo representado en la información científico-técnica, por medio de fuentes de información impresas y no impresas.

Método de investigación: Método de deducción. De lo general a lo particular. Utiliza procesos dinámicos, avocados a sistematizar operaciones lógicas basadas en la acumulación de experiencias, ya existentes en los modelos cognoscitivos. El razonamiento lógico es el punto de partida, para formular o deducir una o varias suposiciones, estableciendo, así, juicios.

CAPÍTULO 1 CONTROL INTERNO

1.1 Antecedentes

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan de formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones debido al crecimiento y complejidad de la organización de la empresa capitalista.

De manera general podemos afirmar que el crecimiento económico de los negocios, la complejidad de su organización ha sido consecuencia para que hombres de empresa se preocupen por formar y establecer sistemas de control para la protección de sus intereses.

México al igual que el resto del mundo, está viviendo cambios en los ámbitos financieros, económicos, políticos, sociales y ecológicos que afectan grandemente al individuo y, en consecuencia a las empresas. Para enfrentar estos cambios, los directores de las empresas deben considerar el desarrollo de sistemas de control y de información confiable, oportuna y relevante.

1.2 Definiciones

Control Interno

Para Juan Ramón Santillana González: “Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas de la administración.”¹

Para Abraham Perdomo Moreno: “Es el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar los bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.”²

El control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos, la efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, cumplimiento en las obligaciones fiscales.

¹ Juan Ramón Santillana González. (2003) *Establecimiento de sistemas de control interno*. 2 ed. México. Editorial Tomson. p. 3.

² Abraham Perdomo Moreno. (2004). *Fundamentos de Control interno*. 9 ed. México, Editorial Tomson. p. 2.

Sistema de control interno

“Conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos de la entidad.”³

Conjunto organizado interdependiente, interactuante, de los objetivos generales y específicos que persigue el control interno, que se unen para lograr los objetivos establecidos por la entidad.

1.3 Objetivos

Objetivos básicos.

- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y los activos de las entidades.
- Prevenir fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Promover la eficiencia del personal
- Detectar desperdicios innecesarios de material y tiempo.

³ *Juan Ramón Santillana González. Ob. Cit. p. 3.*

Objetivos generales

“El sistema de control interno debe ser diseñado con base en los objetivos generales del control interno.”⁴

Objetivos del sistema contable

Contar con métodos y registros para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Objetivo de autorización

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo a los principios de contabilidad*, así como para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.

⁴ *Ibidem. p. 15.*

* *AL 01 de enero de 2006. Normas de Información Financiera. (NIF)*

Objetivos de verificación y evaluación

Los datos registrados de los activos sujetos a custodia deben compararse, con los activos físicos existentes para tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten.

Deben existir controles que permitan verificar y evaluar los saldos que se informan en los estados financieros, así como las bases de datos y archivos.

Objetivos de salvaguarda física

El acceso a los archivos sólo debe permitirse con pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones de la administración.

1.4 Estructura

“Son las políticas y procedimientos establecidos en una entidad para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.”⁵

⁵ *Ibidem. p. 4.*

Elementos de la estructura del control interno⁶

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.

1.5 Clasificación y elementos

Control interno administrativo. Cuando los objetivos principales son:

- Promoción de eficiencia en la operación de la empresa.
- Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la entidad.

Elementos

- La organización.
- Procedimientos.
- Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal.
- Supervisión.

⁶ *Abraham Perdomo Moreno. Ob. Cit, p. 235.*

Control interno contable. Cuando los objetivos fundamentales son:

- 1.- Protección de los activos de la empresa.
- 2.- Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

Elementos:

- Catálogo de cuentas.
- Sistema de contabilidad.
- Instructivo para el manejo de cuentas.
- Técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contable.

1.6 Importancia

Un buen sistema de control Interno es importante desde el punto de vista de integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa. Con un buen sistema de control interno se podrá confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

CAPÍTULO 2 GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS

2.1 Marco Histórico

Al principio de la historia, los bienes para satisfacer las necesidades humanas se producían en el seno de cada familia en régimen de autoconsumo.

Todos sus miembros colaboraban en la fabricación de todo lo necesario para subsistir. La familia era una unidad de producción y de consumo autosuficiente.

Dentro de cada grupo familiar, los individuos más capacitados para realizar una determinada tarea o actividad se fueron especializando paulatinamente en la obtención de un producto útil para los demás. Así apareció una primera división del trabajo. Poco a poco, el nivel de producción fue aumentando y se producía más de lo que se necesitaba para vivir en el seno familiar. En esta segunda fase, los excedentes obtenidos dentro de una familia se dedicaban al intercambio, en el contexto de una economía de trueque, para cubrir otras demandas no satisfechas.

Los excedentes de bienes producidos se intercambiaban por los de otras unidades familiares. Las familias continuaron siendo simultáneamente unidades de producción y consumo, pero, poco a poco, fueron perdiendo este carácter. Esta situación forzó la aparición de la figura del comerciante, que compraba los bienes que sobraban a unas familias y los intercambiaba con los de otras familias. Esta triple relación hizo posible la aparición del mercado, que se desarrolló con la

utilización generalizada de la moneda en las transacciones. El capitalismo comercial de los siglos XVI y XVII hizo posible un auge de la producción de mercancías y de la circulación entre América y los principales puertos del Mediterráneo y del norte de Europa. Así se formó un comercio mundial, aparecieron unas industrias urbanas artesanales y se aceleró la circulación monetaria con el crecimiento de los intercambios. En el siglo XVII se consolidan en Holanda, Inglaterra, Italia y Francia las primeras entidades bancarias modernas y se forman las primeras compañías por acciones dedicadas al comercio marítimo.

En el plano de la producción, paulatinamente se pasó del sistema doméstico, del comerciante que iba en busca de la mano de obra que suministraban las economías domésticas, al comerciante-fabricante que acumulaba capitales y empleaba a artesanos que trabajaban en sus propios domicilios «sistema de encargados», a los que proporcionaba las materias primas.

Entre fines del siglo XVIII y la primera mitad del XIX, fue pasándose del taller doméstico a la gran factoría, del trabajo a escala reducida al trabajo a gran escala, del uso de las Máquinas manuales a las mecánicas movidas por el vapor, de la utilización de pequeños capitales a su empleo masivo, una vez producida la necesaria acumulación previa. Con la Revolución industrial nació la nueva empresa capitalista, en el centro neurálgico del nuevo modo de producción.

2.2 Concepto

Anthony Jay

“Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.”⁸

Diccionario de la Real Academia Española

“La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.”⁹

Isaac Guzmán Valdivia

“Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.”¹⁰

⁸ *Guillermo de Jesús Campos Márquez. Administración Integral en la empresa. Primera edición 2001. México. Editorial Trillas, p. 15.*

⁹ *Idem.*

¹⁰ *Idem*

.

José Antonio Fernández Arenas

“Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.”¹¹

Guillermo de Jesús Camus Márquez

Su definición es de carácter administrativo: “Un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.”¹²

Partiendo del hecho de que la empresa es: La entidad económico - social dedicada a actividades industriales, comerciales, o de prestación de servicios, integrada por recursos coordinados por la administración para el logro de sus objetivos.

¹¹Ob. Cit. Guillermo de Jesús Campos Márquez, p. 15.

¹² Idem.

2.3 Clasificación

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de diversas empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. A continuación se presentan algunos criterios para clasificar las empresas.

De acuerdo con la actividad que desarrollan se clasifican en:

1. **Industriales.** Su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, y se dividen en:
 - a) **Extractivas.** Se dedican a la explotación de de los recursos naturales, ya sea renovables y no renovables. Por recursos naturales se entienden como todos aquellos elementos de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.
 - b) **Manufactureras:** Son las empresas que transforman las materia primas en productos terminados, y se dividen en:
 - Empresas que producen bienes de consumo final. Es decir, bienes que satisfacen directamente las necesidades del consumidor, como duraderos o no duraderos y de primera necesidad.
 - Empresas que producen bienes de producción. Éstas satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Por ejemplo:

productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etcétera. (ver fig. 2.1, 2.2, pág. 48,49).

c) **Agropecuarias.** Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería

2. **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor. Su función primordial es la compra y venta de productos terminados.

a) **Mayorista.** Efectúan ventas a gran escala para otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

b) **Minoristas o detallistas.** Venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

c) **Comisionistas.** Se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación. Por esta función perciben una ganancia o comisión.

3. **Servicios.** Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Con base en el origen de las aportaciones del capital y del carácter a quienes van dirigidas sus actividades, las empresas se clasifican en:

1. **Públicas.** En este tipo el capital pertenece al Estado y, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, las cuales se clasifican en: centralizadas, desconcentradas, estatales, para estatales y descentralizadas.

2. Privadas. En ellas, el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es lucrativa; éstas pueden ser: a) Nacionales: Cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros; b) Transnacionales. Cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Desde su aspecto económico:

En este sentido la empresa se considera como: "Una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado"¹³. Todas las máquinas, sistemas, y personas tienen un fin común, el que hace que se coordinen: producir determinados bienes, o servicios.

Desde su aspecto jurídico:

El fundamento de los aspectos jurídicos en la empresa está formado por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y limitaciones lo cual ocurre principalmente en el artículo 27 constitucional, la Ley de Sociedades Mercantiles y otras leyes conexas a éstas.

Pero más en concreto, debe tomarse en cuenta la escritura constitutiva en todo cuando no sea contrario a las leyes mencionadas, ya que es esa escritura la que determina las características particulares de la empresa.

¹³ Agustín Reyes Ponce. *Administración Moderna Editorial-Limusa 2005. Noriega Editorial, p.154.*

La Ley Federal de Trabajo establece en su artículo 16: “Para los efectos de la norma de trabajo, se entiende por empresa: “La unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios “¹⁴, y por establecimiento: “La unidad técnica que, como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuye a la realización de los fines de la empresa”.¹⁵

De lo anterior puede deducirse que el concepto de “establecimiento” es el de una unidad técnica de producción¹⁶, pero sin autonomía financiera. Por ello, actualmente, por disposición expresa de la ley – para efectos legales-, forma parte de la empresa, ya que reúnen las características que se acaban de señalar respecto a la unidad jurídica.

Según su aspecto administrativo:

Desde el punto de vista administrativo la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

El mando es el instrumento fundamental de lo administrativo, su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en particular en el artículo 123, que reglamenta las relaciones obrero-patronales.

¹⁴ *Ob. Cit Agustín Reyes Ponce, p 156.*

¹⁵ *Idem.*

¹⁶ *Idem.*

Desde su aspecto sociológico:

Es la que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que se realiza en la empresa, y aún, de alguna manera, con el medio social en el que actúan.

Las empresas ejercen sus influjo y ponen su sello en la vida social: así, se distingue los tipos de trabajadores de cada rama, de cada región y, a veces, hasta de cada empresa las corrientes modernas reconocen la necesidad de que el trabajador como lo exige su dignidad de persona no sea un elemento “meramente pasivo y silencioso”¹⁷, sino que tenga cierta intervención, por lo menos en las características de vida social de la empresa, que habrá de afectarle de manera directa, y aun en los aspectos de tipo económico, dentro de ciertos límites.

De acuerdo a su magnitud

Según su dimensión las empresas se clasifican en: Micro, pequeña, mediana y grande.

La necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño deriva del hecho de que éste plantea problemas sumamente distintos, y a veces radicalmente opuestos, entre una pequeña empresa y otra mediana.

¹⁷ *Ob. Cit Agustín Reyes Ponce, p 158.*

Otros de los problemas para realizar este análisis, radica en determinar si existe un criterio objetivo para fijar la magnitud de una empresa, el que, por lo mismo, sea idéntico en toda clase de países, tiempo y condiciones; por el contrario, lo que puede ser una empresa mediana o aun grande en un país en desarrollo, comparada con las demás resultaría apenas pequeña en un país de desarrollo industrial avanzado.

No existe un criterio respecto a la magnitud de las empresas que obre en el mismo sentido en todos los aspectos de su vida.

Criterio de mercadotecnia

Una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domina y abastece; podrían distinguirse tres situaciones: a) la empresa está presente en los respectivos mercados, pero sólo en forma minoritaria; b) se encuentra en plena competencia con las similares a ellas; o c) de alguna manera predomina en dichos mercados o actúa en forma monopólica.

Criterio de producción

Puede pensarse en una amplia gama de empresas: la artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo, y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo; aquellas otras que, aun cuando están maquinizadas, todavía ocupan gran cantidad de mano de obra; las empresas donde la maquinización es muy intensa y el número de trabajadores relativamente bajo; y aquellas otras en donde predomina una intensa técnica de automatización.

Para los problemas de costo, calidad, posibilidad de abastecimiento de mercado, estos diversos supuestos influirán en forma distinta, determinando, algunos aspectos administrativos diversos.

Criterio financiero

Por razón de su capital, puede pensarse en toda una serie de modalidades determinadas por el tamaño.

En cuanto a su personal y complejidad de organización

En la empresa artesanal o familiar el dueño es ayudado por unas cuantas personas a las que controla directamente, sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos. El número de estas personas ordinariamente no pasarán de uno a quince, pero para adoptar un criterio conexo con nuestra legislación podría extenderse hasta 19, ya que 20 es el número de personas que permite la formación de un sindicato.

La pequeña empresa ordinariamente tiene un número aproximado de 16 a 100 trabajadores, ésto implica establecer por lo menos un nivel de jefes inmediatos. Tomando en consideración la distancia y variable capacidad de los jefes para conocer y controlar personal o técnicas, su capacidad de trabajo.

La empresa deberá ser considerada administrativamente como micro, pequeña, mediana o grande, según la complejidad que revista su organización. Esta complejidad depende del número y diversidad de las funciones, así como los niveles jerárquicos.

Se ha mencionado que la empresa en que el dueño mismo controla directamente, y sin jefes intermedios, un grupo muy reducido de personas debe ser considerada como empresa familiar o artesanal.

Puede considerarse como pequeña empresa cuando existan por lo menos tres grupos de funciones (los destinados a la producción de bienes y servicios; los encargados de la distribución, colocación o ventas de esos bienes y servicios ante el público; otras personas ocupadas en las funciones, directa e indirectamente relacionadas con las finanzas y su control), y cuando a la vez existe uno o dos niveles intermedios de jefes, de tal manera que las órdenes normalmente deban pasar a través de estos niveles.

Se considera empresa grande cuando el número de funciones que realizan grupos de personas especializadas sea muy diverso, de tal manera que pueda considerarse que existen numerosas funciones, veinte o más, en las que no puede intercambiarse el personal, porque estaría incapacitado para realizar las labores de otros y cuando existen seis o más niveles jerárquicos en la línea de organización más larga: dirección, gerencia general, subgerencia de operación, gerencia de planta, gerencia de departamento, jefe de sección, de grupo o unidad.

Por último cuando la empresa se encuentra en una situación intermedia, de seis, ocho o diez funciones distintas y no intercambiables, y una cantidad de tres, cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos, se habla desde el punto de vista administrativo, de una mediana empresa.

Es más importante identificar los problemas administrativos característicos e importantes para tratar de resolverlos; más que medir o clasificar empresas.

Concepto de micro, pequeña, mediana, y gran empresa:

Micro empresa: Unidad económica social en la que existe un solo propietario; su giro suele ser comercial debido a que los recursos con que cuenta son limitados, y los gastos generados son más o menos equitativos a las ganancias, por lo que los trabajadores suelen ser familiares lo que ayuda a amortiguar gastos, existe muy poca administración.

Ej. Tiendas de Abarrotes, Expendios de Pan, Fondas, etc.

Pequeña empresa: Unidad económica social, en la que el dueño cuenta con auxiliares, se siguen protocolos de control, se jerarquizan las funciones laborales, se inicia la administración.

Mediana empresa: Es una organización en constante crecimiento, se siguen protocolos de control laboral, se jerarquizan funciones, y se aplica directamente la administración.

Gran empresa: Su estructura es única, y de mayor complejidad a las anteriores, en ésta se da por completo la descentralización.

México clasificación de las empresas por tamaño.**

Tamaño de empresa	Número de empleados	Ventas Anuales (pesos mexicanos)
-------------------	---------------------	----------------------------------

Micro	0-15	Hasta 900,000
Pequeña	16-100	Hasta 9000,000
Mediana	101-250	Hasta 20,000,000
Grande	251 y más	Hasta Más de 20,000,000

TAMAÑO DE LA EMPRESA.	PERSONAL. (Trabajadores)	VENTAS.	PROGRESO PRODUCTIVO.
MICRO.	1 A 15.	LOCALES.	ARTESANAL.
PEQUEÑA.	DE 16 A 100.	LOCAL / REGIONAL.	ARTESANAL. MANUFACTURADO.
MEDIANA.	DE 101 A 150.	NACIONALES.	MANUFACTURADO. MECÁNICO.
GRANDE.	MÁS DE 250.	INTERNACIONALES.	AUTOMATIZADA.

** La estructura de las empresas mexicanas se definió en el Diario Oficial de la Federación (3 de Diciembre de 1993) especificando cuatro estratos conforme al tamaño.

Ejemplos de empresas:

Industrial:

Alimenticio.

- Alpura, S.A. de C.V.
- Del Valle, S.A. de C.V.
- *Bimbo, S.A. de C.V.
- *Herdez, S.A. de C.V.

Químico.

- Gas metropolitano, S.A. de C.V.
- Prax Air S.A. de C.V.
- Química Ibero Americana S.A. de C.V.
- Nadro S.A. de C.V.

Construcción:

- Tribasa S.A. de C.V.
- Cemex S.A. de C.V.
- Convitec S.A. de C.V.
- Vibosa S.A. de C.V.

Otras. Televisa, Teléfonos de México, Grupo Modelo, Petróleos Mexicanos.

En México existen empresas industriales transnacionales, como es el caso de Bimbo y Herdez de las que su cede o casa Matriz está en México y sus filiales se distribuyen en algunos países de América del Sur.

Transnacional: Es una compañía que tiene filiales en otros países, las ganancias que obtiene son repartidas entre la casa Matriz y la subsidiaria para solventar gastos de producción y distribución.

Desde el punto de vista fiscal:

El artículo 16 CFF. Se considera empresa a la persona **física** o **moral** que realice las actividades a que se refiere este artículo.....

Actividades empresariales .Conceptos

ART.16 CFF. Se entenderá como actividad empresarial las siguientes:

I. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter y no están comprendidas en las fracciones siguientes.

II. Las industriales entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos, y la elaboración de satisfactores.

III.....

2.4 Elementos que la constituyen

Para que la empresa pueda lograr sus objetivos es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Los fines del administrador es la productividad, es decir la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla.

Los recursos se clasifican en:

Recursos materiales

Son los bienes tangibles propiedad de la empresa.

Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas etc.

Materias primas, materiales auxiliares, productos terminados etc.

Recursos técnicos

Son aquellos que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.

Sistema de producción, sistema de ventas, sistema de finanzas, y sistemas administrativos.

Recursos humanos

Son importantes para la existencia de cualquier grupo social, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Poseen características como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según las funciones que desempeñen y el nivel jerárquico en el que se encuentran dentro de la organización pueden ser:

Obreros calificados y no calificados.

Oficinistas calificados y no calificados.

Supervisores encargados de vigilar el cumplimiento de las actividades.

Técnicos que efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles etc.

Ejecutivos encargados de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.

Directores que son los que fijan los objetivos, estrategias, políticas.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, ya que el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De su habilidad, de su destreza física, de su fuerza física, de su inteligencia, y de sus conocimientos y experiencia depende el logro de los objetivos de la empresa

Recursos Financieros

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos propios podemos citar:

Dinero en efectivo.

Aportaciones de los socios.

Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

Préstamos de acreedores y proveedores.

Créditos bancarios o privados.

Emisión de valores (bono, cédulas, etc.)

2.5 Objetivos

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que conseguirlos incide directamente en su desarrollo.

Los objetivos de una empresa se clasifican en:

- **Objetivo de servicio.** Satisfacer las necesidades de los consumidores ofreciendo buenos productos en condiciones apropiadas.

- **Objetivo económico.** Proteger los intereses de la empresa, de acuerdo a la aplicación de acreedores y accionistas, al lograr la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de la riqueza.
- **Objetivo social.** Proteger los intereses económicos y sociales de los empleados y obreros que conforman la empresa, en relación con el gobierno y la comunidad, al lograr la satisfacción de estos grupos mediante las relaciones humanas y las relaciones públicas

2.6 Figura del empresario

El encargado de realizar las tareas de dirección en la empresa capitalista es el empresario. Existen varias teorías para delimitar en qué consiste su función, ya desde los inicios de la industrialización. En los albores de la empresa capitalista, el empresario asumía una doble función: el riesgo implicado por la actividad y la cesión del capital a la empresa. Se consideraba una persona que compraba los factores de producción para bienes cuyo precio era incierto. En la sociedad capitalista el empresario actúa como portador de riesgo, ya que al fabricar productos tiene que afrontar un nivel de incertidumbre sobre el éxito de su decisión. Esta interpretación ha quedado diluida al separarse las funciones de propietario de las de gestión real de la empresa. Al producirse esta separación, se dan unas circunstancias nuevas que es preciso matizar: a) el empresario es el que cede el capital y el que, si no dirige la empresa directamente, nombra a una persona de su confianza; b) él y la empresa se identifican con la persona y la

institución; c) es quien vende productos por su cuenta y riesgo; y d) es todo aquel que participa en el proceso productivo y que arriesga algo.

A partir del desarrollo de las sociedades anónimas y de la transformación institucional de la figura del empresario, aparece más claramente la diferenciación entre persona capitalista y empresario: el primero es el que cede el capital y el segundo es el que combina los factores productivos en el proceso de producción.

En la segunda década del s. XX aparece el concepto más actual de management (o conjunto de actividades relacionadas con la gestión empresarial moderna); el manager es el nuevo directivo, el que lleva la empresa, el que toma decisiones y el que define los objetivos. Los cambios que ha experimentado la sociedad capitalista actual han dado impulso a una nueva teoría de la función directiva del empresario, según la cual éste constituye un factor dispositivo original, que abarca no sólo las funciones de dirección, sino también las de planificación y de organización (factores dispositivos derivativos). El empresario puede entenderse como aquella o aquellas personas que, en la empresa, fijan objetivos concretos, definen los medios para alcanzarlos, determinan las acciones económicas para llevarlos a cabo, definen la combinación de factores de producción disponibles y establecen la relación existente entre los medios y los objetivos a alcanzar. La planificación constituye una habilidad de la dirección para hacer y para llevar a buen término sus planes.

Una planificación correcta de la función directiva ha de tener en cuenta cinco elementos: a) una sola estrategia u objetivo a largo plazo, que defina el

resultado final; b) definición de las políticas a corto plazo, necesaria para la obtención del objetivo principal debiendo quedar claras las etapas a seguir en la estrategia; c) fijación de las prioridades con el fin de alcanzar el propósito principal mediante una estrategia; d) el detalle de las políticas forma de planes; y e) una revisión permanente de los objetivos, porque las decisiones se toman con la incertidumbre del mercado y el paso del tiempo revela algunas incógnitas no conocidas con anterioridad. Los cambios se pueden introducir para que el sistema sea flexible, aunque nunca se debe desvincular definitivamente de los objetivos iniciales. En definitiva, una vez determinadas las estrategias y las políticas de la empresa, establece una planificación adecuada. A partir de este momento conviene determinar la organización que permita llevar a cabo los fines que se han concretado en una estrategia.

La organización es un conjunto debidamente articulado de personas que han de realizar determinadas actividades. El control es una función directiva sin la cual la empresa se iría separando lentamente de sus objetivos. Su utilidad consiste en detectar las desviaciones y los errores lógicos en todo funcionamiento y los cambios en las condiciones de partida. Los mecanismos de control deben cumplir los siguientes requisitos: a) detectar las desviaciones entre los objetivos marcados y los resultados conseguidos b) investigar y determinar las causas de las desviaciones c) buscar las soluciones adecuadas, d) implantar nuevas vías de actuación. En el esquema desarrollado, hay que tener en cuenta la coordinación que debe existir entre todas las funciones descritas. Todas estas tareas y decisiones son las que definen el ciclo vital de la empresa.

Concepto de empresario

*El autor Hugo G. Aitken, señala: “Es la asociación, no el individuo quien representa al empresario.”*¹⁸

El autor Arthur Cole define al empresario como:

“Aquel que emprende una actividad intencionada para iniciar, mantener o ampliar un negocio redituable de producción o distribución de bienes económicos y de servicios, cuya meta es el beneficio pecuniario.”¹⁹

La palabra empresario se define como: Aquel que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro.

El Empresario. La empresa puede ser manejada por una persona física (comerciante individual) o por una sociedad mercantil (comerciante social); se habla, según el caso, de empresario individual o empresario social. El empresario es el dueño de la empresa, el que la organiza y maneja con fines de lucro.

Ahora bien, el empresario no sólo es el trabajador que cumple con la función de coordinar los factores de la producción, sino que es el responsable principal del triunfo o fracaso de una empresa y por lo tanto con funciones distintas a las de un trabajador.

¹⁸ www.gestiopolis.com. *Empresa privada. Unamosapuntos-México.*

¹⁹ Joaquín Rodríguez Valencia. *Administración de pequeñas y medianas empresas.* Thomson .Quinta edición, p. 110.

Algunos autores señalan que el empresario es un trabajador como en el caso de los pequeños talleres o industrias.

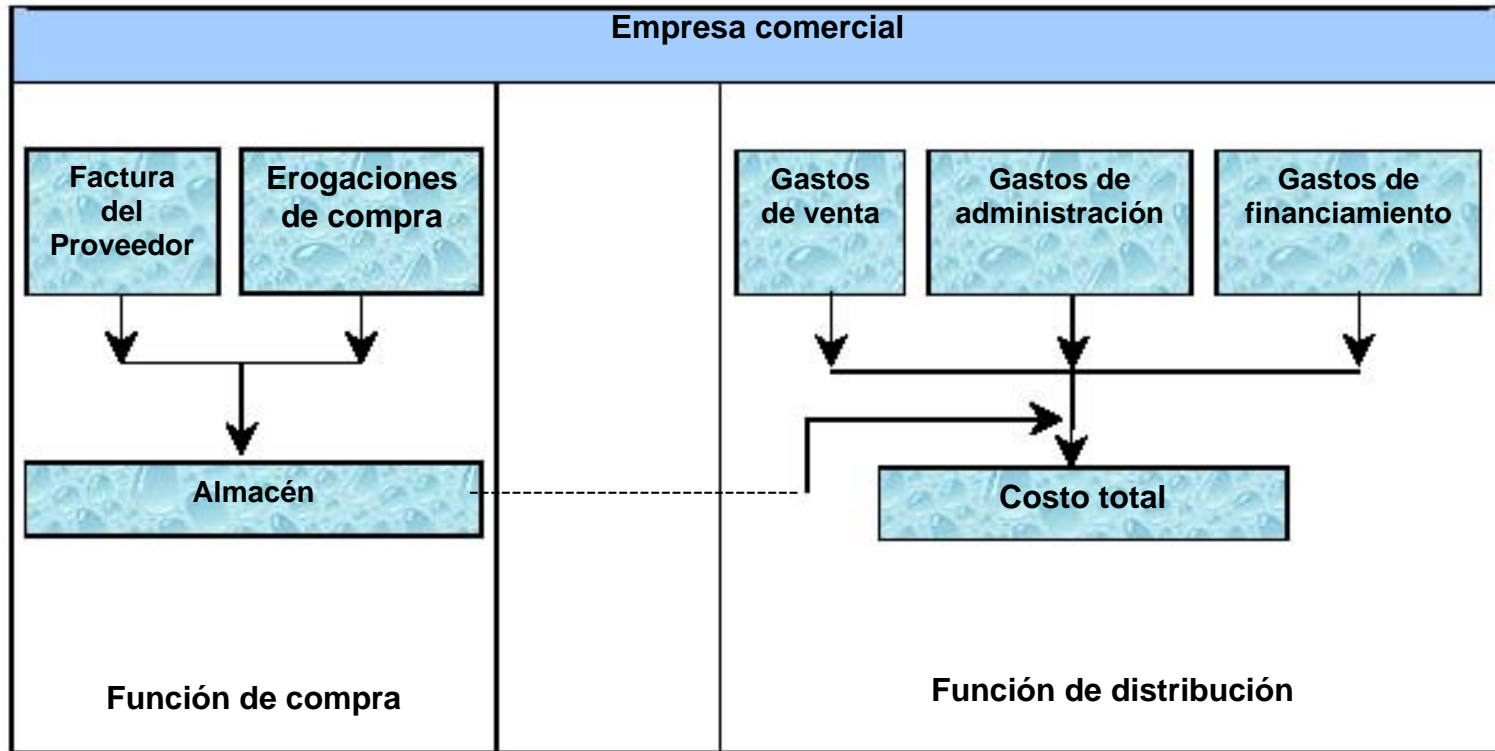
Otros afirman, que el empresario es al mismo tiempo el capitalista o dueño de los instrumentos de la producción, es quien arriesga su dinero en una empresa.

En las grandes empresas se distingue la personalidad del empresario y sus funciones:

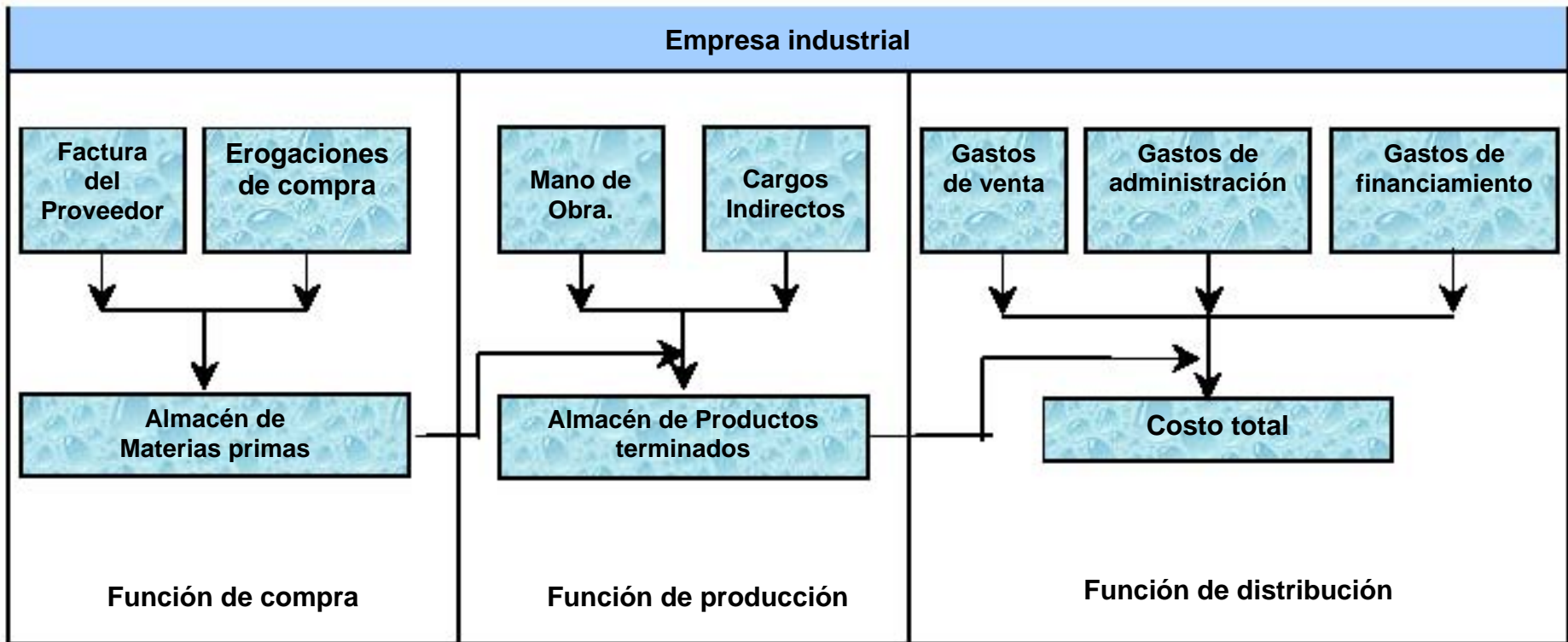
- ❖ Un grupo aporta el capital (accionistas y capitalistas).
- ❖ Otros el trabajo (accionistas y capitalistas).
- ❖ Empresario que personifica al director general, subdirectores o gerentes, que tienen la función y responsabilidad de decidir al ¿qué?, ¿cómo?, ¿para quién? Y ¿por qué? Producir

En conclusión el empresario.- Es aquella persona o grupo de personas que dan respuesta al ¿qué?, ¿cómo?, ¿para quién? Y ¿por qué? Producir en cada empresa.

Ejemplo. Figura 2.1



Ejemplo. Figura 2.2



CAPÍTULO 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 La organización: definición y objetivo

Es indispensable en cualquier tipo de empresa moderna el control interno, ya que es la base sin la cual no podría operar en forma satisfactoria, para que exista un buen sistema de control interno se requiere de una organización debidamente proyectada.

A fin de alcanzar los objetivos para los cuales fue creada una empresa, debe existir un ordenamiento de las partes que la componen y de su estructura.

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, mismo que fue previamente fijado por la planeación. Ambas son funciones preejecutivas; a través de ellas no se logra en forma material el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y se formula la estructura adecuada.

Definición

*Reyes Ponce A, la define como: “Es la estructuración técnica de las relaciones que pueden existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.*²⁰

²⁰ Joaquín Rodríguez Valencia. *Ob.Cit*, p. 197.

Los autores Lindberg R. y Cohn T. la definen a sí:

“Es un medio por el cual los recursos se pueden acumular, mezclar, integrar, coordinar y motivar para lograr el objetivo deseado.”²¹

Ferry G.R. comenta:

“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”²²

Objetivos

El objetivo de la organización es la de coordinación y la eficiencia al realizar el trabajo que debe hacerse, ésto hace necesario manejar las operaciones de manera uniforme y eficaz, trayendo como consecuencia, la atención hacia los empleados. Hace que cada uno de los miembros conozca que actividades son la que ejecutará. Cada persona obtiene información respecto al lugar en donde encaja en la estructura orgánica, conoce sus relaciones, a quién debe recurrir para supervisión y, también, con sus subordinados de quien puede depender para la ejecución de las actividades.

²¹ *Ibidem*, p. 196.

²² *Idem*.

La organización puede ser formal e informal:

Organización formal

Es la estructura planeada y representa un intento deliberado por establecer patrones relacionados entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. Se puede representar mediante un organigrama y se incluye en los manuales de organización describiendo los puestos y otros documentos formales.

Organización informal

Se refiere a los aspectos que no están planeados de manera formal, sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes. Puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas, las cuales no están prescritas de forma adecuada por la estructura formal.

3.2 Elementos y el proceso de organización

Elementos:

Al inicio de cualquier actividad hay que organizarse, determinando primero el objetivo a alcanzar y luego se determinan los recursos con los que se cuenta para llegar a la consecución de los mismos, analizando y determinando la

capacidad de éstos. De acuerdo con Sánchez Guzmán, los elementos de la organización son:

Funcionales. Aquéllas mediante las cuales se tienen que lograr los objetivos de la empresa y constituyen la intervención de los recursos humanos como técnicos con capacidades y propiedades complementarias, pero con problemas propios que dificultan la actividad de organizar.

Estructurales. Son aquéllos que proporcionan el marco dentro del cual actuarán los elementos funcionales, son el espacio y el tiempo.

El espacio delimita el ambiente, en él tienen que lograrse los objetivos de un organismo o los fines de una actividad. Se refiere a las características ambientales en que se piensan realizar los objetivos de la empresa (ruido, iluminación, ventilación, comodidad etc.).

El tiempo delimita el periodo dentro del cual debe lograrse los objetivos del organismo, o cumplirse una operación determinada, así como la oportunidad de las labores, debido a que en ocasiones las características propias de éstas requieren de la oportunidad al realizarlas, por ejemplo: Se tiene que hacer toma de inventarios en fechas determinadas.

El proceso de organización:

Especialización y división del trabajo

En todo organismo existen actividades fundamentales que deben realizarse (ventas, producción, compras, etc.). Éstas son divisiones principales, a su vez, cada una está básicamente departamentalizada. La división del trabajo requiere que las diferentes operaciones se organicen de cierta manera que haya posibilidad de asignarlas al personal, además es necesario que se establezcan normas de actuación para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, para mantener la uniformidad en las decisiones.

Jerarquías:

Se establece la estructura jerárquica de la organización, la cual se refiere a la división vertical de autoridad y responsabilidad, así como la asignación de distintas obligaciones a lo largo de la cadena jerárquica. Se hace hincapié en las relaciones superiores-subordinado. La mayor parte de los organigramas indican los niveles jerárquicos y son complemento de la unidad de mando en el que cada subordinado tiene sólo un superior.

Funciones:

Dentro de la empresa la función es una actividad para producir, guiar, dirigir, o desarrollar una organización para que cumpla con éxito los objetivos.

La empresa es un agrupamiento de actividades necesarias (ventas, producción, compras, crédito, cobranza, etc.), para llevar a cabo los planes y, a través de éstas, definir las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. Se desarrollan todas en forma dinámica, debido a que cubren trabajo humano, el cual produce nuevas situaciones que dan origen a una organización, aumentando así el funcionamiento de las relaciones humanas.

Autoridad, obligación y responsabilidad:

Significa que si a los gerentes, los jefes y los supervisores, se les da la responsabilidad de realizar una tarea determinada, debe dárseles también la autoridad correspondiente para llevarla a cabo.

La autoridad es el derecho a exigir de los subordinados basados en el puesto formal y el control sobre las recompensas y castigos. Este tipo de autoridad es impersonal, se deriva del puesto y no de los individuos.

La obligación muestra el trabajo asignado a un puesto y puede ser mental o físico para desempeñar una tarea. Debe definirse de manera clara, esto implica lo que debe hacerse en cada puesto.

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y las obligaciones, en tanto que el subordinado tiene la obligación de realizar su responsabilidad y ejercer la autoridad en los términos de las políticas establecidas.

Delegación:

La alta gerencia no debe tomar decisiones sobre cuestiones de rutina, las cuales se pueden manejar bien desde la supervisión de primera línea. En la práctica ningún jefe lo hace todo por sí mismo, delega en otros su autoridad y su responsabilidad.

La delegación consiste en el acto bilateral mediante el cual un superior confiere deberes y responsabilidades a un subalterno. Otorgándole la autoridad que necesita para desempeñar las funciones.

Línea y asesoría:

A medida que las empresas se volvieron más complejas, se hizo necesario integrar al personal con conocimientos y funciones especializadas; el asesor es una ayuda para el ejecutivo, le informa directamente.

3.3 Estructuras organizacionales

Las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, mediante las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas y se complementan con los análisis de puestos.

Existen tres tipos de estructuras:

- Lineal
- Funcional
- Línea y asesoría

Al establecer un sistema organizativo, deberán observarse los siguientes aspectos:

- Tipo de empresa.
- Volumen de operación.
- a) Expansión e influencia territorial al de sus actividades.

Es conveniente analizar detalladamente estos aspectos:

- Conocer el objetivo de la empresa.
- Enumerar las actividades a realizar.
- Dividir estas actividades.
- Asignar personal capacitado.
- Determinar la actividad que corresponda a cada puesto.

Los métodos más utilizados para agrupamiento del trabajo en los departamentos o funciones son los siguientes;

- Funcional.
- Por producto.
- Territorial o geográfica.
- Por servicio al cliente.
- Por equipos y procesos.

3.4 Organigramas

Los organigramas representan en forma gráfica las principales funciones y las líneas de autoridad de una empresa.

Definición

El autor Gómez Ceja G. lo define como:

“Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que desarrollan.”²³

“El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes que lo componen”.²⁴

²³ *Ibidem, p. 208.*

²⁴ www.gestiopólis.com. *Los organigramas en línea 6 oct 2005.*

“ La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.”²⁵

Pasos para elaborar un organigrama

- Se elabora una lista de funciones, subfunciones probables.
- Se compara con una lista de comprobación.
- Se preparan cuadros o plantillas.
- Se confecciona el organigrama.

Contenido

Todos los organigramas debe tener los siguientes datos: descripción condensada de las actividades, fecha de formulación, nombre de quien lo elaboró, aprobación, explicación de líneas y símbolos especiales.

Los organigramas se pueden clasificar en tres tipos:

- Contenido.
- Ámbito de aplicación.
- Presentación.

²⁵ www.gestiopólis.com. *Los organigramas en línea 6 oct 2005*

Por su contenido:

- Estructurales.
- Funcionales.
- De integración de puestos.

Ver figura 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, Pág., 66,67).

Por su ámbito de aplicación:

- Generales.
- Específicos.

Por su presentación:

- Verticales.
- Horizontales.
- Mixtos.
- De bloque.
- Circular.

El manual de organización

Los manuales de organización exponen de manera detenida la estructura de la empresa y señalan tanto los puestos como las relaciones existentes entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y de

responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de la empresa.

Tipos de manuales de organización:

- Manual general de organización.
- Manual específico.

Contenido de un manual de organización:

Entre los puntos más importantes que contiene el manual de organización se encuentran los siguientes.

- Presentación o identificación.
- Índice o contenido.
- Prólogo y/o introducción.
- Directorio.
- Antecedentes históricos.

Objetivo

- Estructura orgánica.
- Organigrama.
- Estructura funcional.

3.5 Aspecto humano

En la vida empresarial moderna se habla con especial énfasis del elemento humano, ya que es el más importante en la organización y el funcionamiento de una empresa.

Ya determinadas las actividades, el personal deberá ser el adecuado, tener la habilidad y la capacidad requerida para alcanzar las metas fijadas, contando con el ambiente adecuado y los instrumentos necesarios para alcanzar su labor.

De esta manera es necesario tener conciencia de que no darle al elemento humano el valor que le corresponde, de nada servirá los recursos de que se disponga. Por ello es conveniente contar con una administración adecuada del personal. Para que se logren los fines perseguidos por la empresa deben existir relaciones directas e indirectas entre el personal de toda la organización.

Para que se logren los fines perseguidos por la empresa, debe existir una adecuada administración de recursos humanos, considerando los siguientes elementos.

La selección de personal:

- La requisición del personal.
- La entrevista.

La contratación:

- Las pruebas.
- La incorporación.

El entrenamiento:

- La adaptación.
- La preparación especial.

El tratamiento:

- Los sueldos y salarios
- Las prestaciones y servicios.

La promoción:

- La calificación de meritos.
- El ascenso.

El término de contrato:

- La liquidación.
- La jubilación.

3.6 Capacitación del personal

La capacitación es vital en todos los niveles de un organismo y tiene como propósito, mejorar el rendimiento actual, así como futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos básicos, perfeccionando las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.

1.- Adiestramiento de obreros y empleados. El cual se realiza a través de las siguientes maneras:

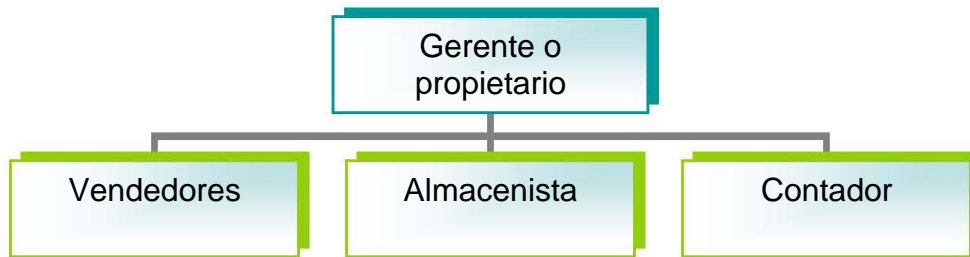
- Aprendizaje directo en su puesto, así como en el siguiente que como trayectoria le corresponda ocupar.
- Por rotación de distintos puestos pero de su nivel de salarios y en su especialidad.
- Por medio de becas o cursos especiales.
- A través de competencias, con algún estímulo, para los que demuestren un mejor aprovechamiento.

2.- Desarrollo de ejecutivos o funcionarios, la aplicación de un esfuerzo planeado para proveer, mantener y desarrollar a quienes han de formar el grupo administrativo, con el fin de que la empresa logre sus objetivos propuestos.

El desarrollo del ejecutivo se puede realizar de las siguientes formas:

- Por medio de becas o cursos especiales.
- A través de intercambios internacionales culturales y científicos.
- Por rotación en el desempeño de diferentes puestos ejecutivos.
- Por escuelas profesionales y/o cursos.

Figura 3.4.1 Organización integración de puestos



3.4.2 Organización funcional.

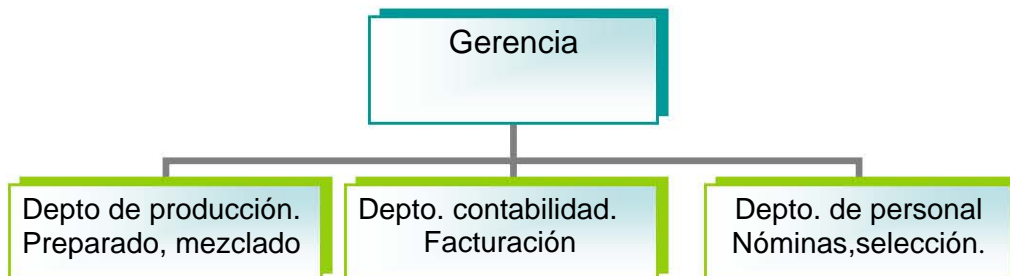


Figura 3.4.3. Organización estuctural.



CAPÍTULO 4 NORMATIVIDAD CONTABLE Y FISCAL

4.1 Concepto y clasificación de contabilidad

En términos generales, podemos clasificar la contabilidad en:

- ❖ Contabilidad financiera.
- ❖ Contabilidad de costos.
- ❖ Contabilidad fiscal.
- ❖ Contabilidad administrativa.

Contabilidad financiera. “Es el conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar , resumir, y presentar sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las operaciones que realiza una empresa, orientado a terceros relacionados con la misma”.²⁶

Contabilidad de costos. “Es la rama de la contabilidad que tiene por objeto registrar, clasificar, resumir y presentar información de operaciones que realiza una empresa, para conocer lo que cuesta producir y distribuir un producto o un servicio, a fin de facilitar a usuarios internos la toma acertada de decisiones.”²⁷

²⁶ Abraham Perdomo Moreno. Ob. Cit, p.13.

²⁷ Idem

La contabilidad de costos se relaciona fundamentalmente con la acumulación, el análisis, la interpretación de los costos de adquisición, producción, distribución, administración y financiamiento, para uso interno por parte de los directivos de la empresa en la planeación, el control, y la toma de decisiones; además, los costos de los productos se usan en la valuación de los inventarios y la determinación de la utilidad, por lo que se necesitan en la elaboración de los informes externos. La contabilidad de costos cae dentro de la contabilidad administrativa cubriendo una parte de la contabilidad financiera.

Contabilidad fiscal. “Es un área de la contabilidad que tiene por objeto registrar, clasificar, resumir, y presentar información orientada a dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de la empresa.”²⁸

Contabilidad administrativa. “Sistema de información de una empresa orientado a la elaboración de informes de uso interno que facilitan las funciones de planeación, control y toma de decisiones de la administración.”²⁹

²⁸ *Ibidem*, p. 14.

²⁹ *Idem*.

4.2 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados ***

La Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, marca como estructura básica de la contabilidad, en orden jerárquico, los Principios de Contabilidad, las Reglas particulares y el Criterio prudencial aplicación de las reglas particulares.

Sin embargo, en el Boletín A-1, Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera, aclara que esta estructura puede modificarse en el momento en que se considere que entorpece el avance de la contabilidad.

Para tal efecto, el citado Boletín precisa y define los conceptos que componen la estructura básica de la contabilidad.

“Los principios de contabilidad son reglas de carácter general que deben aplicarse en todos los casos e indican la forma de transformar los datos e información, así como de presentarla en forma adecuada a sus usos o fines.”³⁰

Los principios de Entidad, Realización, Periodo contable: Establecen la delimitación e identificación del ente económico y a sus aspectos financieros.

Los principios de Valor histórico original, Negocio en marcha, Dualidad económica: Establecen las bases de cuantificación de las operaciones del ente económico y su presentación.

³⁰ Rosa Silvia Granados Palacios. *Ob. Cit, p. 13. Nota. al 01 de enero de 2006. Normas de Información Financiera. (NIF).*

El principio de Revelación suficiente: Establece las bases para la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

Los principios de Importancia relativa, Consistencia: Se aplican a los requisitos generales del sistema.

Entidad. Los estados financieros de un ente económico sólo deben contener bienes, valores, derechos u obligaciones del mismo y no de otras personas, como dueños o accionistas quienes forman otra entidad.

La empresa tiene personalidad jurídica propia e independiente a la de sus socios o accionistas

Un ente económico no necesariamente debe ser una persona moral, puede ser una persona física o una combinación de ambas.

Realización. Las operaciones de la empresa deben registrarse cuando se realicen efectivamente, es decir, se asume que los ingresos originan costos y gastos.

Periodo contable. La entidad tiene necesidad de conocer el resultado de sus operaciones cuantificables, por ello se hace necesario hacer cortes convencionales en la vida de la entidad para la obtención de información financiera indicando el periodo al que pertenecen.

Nota: al 01 de enero de 2006. Normas de Información Financiera. (NIF).

Valor histórico original. Los bienes, derechos, propiedades, etc., de la empresa, se registran a su valor original realmente pagado por ellos, en efectivo o a crédito, en la fecha de su adquisición y registro, permitiéndose modificar o actualizar estas cifras en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado.

Negocio en marcha. Toda entidad se presume en existencia permanente salvo cuando se encuentre en liquidación, reflejando en sus estados financieros cifras históricas y en caso que reflejen valores estimados de liquidación, ellos deberán revelarse con toda claridad.

Dualidad económica. Doble representación que debe tener en contabilidad las operaciones cuantitativas de la empresa.

Doble presentación, primero de registro-cargos-abonos y segundo de información-activos, pasivo y capital.

Este principio tiene el antecedente científico de causa y efecto; acción y reacción.

Revelación suficiente. La información contable presentada en los estados financieros debe contener, en forma clara y comprensible, todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, y cada usuario de los estados financieros esté en posibilidad de tomar decisiones.

Nota: al 01 de enero de 2006. Normas de Información Financiera. (NIF).

Importancia relativa. La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios, debiendo equilibrar el detalle para evitar la multiplicidad de datos de tal forma que cumpla con los requisitos de utilidad y finalidad.

Según la Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 1), para decidir si una partida es de importancia relativa, es necesario analizar en forma conjunta el tamaño y la naturaleza de la misma.

Consistencia. Cuando existan varias soluciones de registro para operaciones específicas, la solución seleccionada debe aplicarse sin cambios año con año, para garantizar la comparabilidad de la información financiera.

4.3 Reglas particulares y Criterio prudencial***

El Boletín A-1, Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera, define las reglas particulares, como “la especificación individual y correcta de los conceptos que integran los estados financieros.”³¹

³¹ Rosa Silvia Granados Palacios. *Ob. Cit, p. 17, 18.*
Al 01 de enero de 2006. Normas de información financiera. (NIF).

Reglas particulares se dividen en:

Reglas de valuación. Son el estudio de la aplicación de los principios de contabilidad y la forma de cuantificación de cada uno de los conceptos que integran los estados financieros.

Es decir, las reglas de valuación responden a la pregunta de cómo hacer la cuantificación de determinado evento económico para incluirlo en la información financiera.

Reglas de presentación. Se refiere al modo de reflejar en forma correcta cada uno de los conceptos que integran los estados financieros, con objeto de mostrar una estructura adecuada de los mismos.

Las reglas de presentación responden a la pregunta de dónde mostrar en los estados financieros la información contable, producto de la valuación de eventos económicos cuantificables, para tener una adecuada interpretación de los mismos.

Criterio prudencial

Para aplicar las reglas particulares se requiere ejercer un criterio o juicio profesional el cual se deberá aplicar en forma prudente, cuando se tengan varias alternativas a escoger para un solo caso, debiendo elegir la que menos optimismo

refleje a la entidad con la finalidad de mantener la objetividad de la información financiera, cuidando que la opción elegida resulte equitativa para los usuarios.

Los principios de contabilidad³² y las reglas de valuación son guías que norman la actuación del profesional, pero no incluyen soluciones a todos los problemas, por lo cual, cuando surgen situaciones en la que se tiene varias alternativas es necesario ejercer el criterio profesional de manera prudente.

4.4 Concepto y características de la información financiera***

Concepto

La información financiera es aquella que, a través de los estados financieros básicos, muestra la situación financiera de una entidad. Una presentación adecuada de la entidad consta del estado de posición financiera, el estado de resultados y el estado de cambios en la situación financiera.

La información financiera sirve para la toma de decisiones a los diferentes usuarios, entre los cuales se encuentran administradores, accionista, trabajadores, gobierno, inversionistas, acreedores.

³² Al 01 de enero de 2006. Normas de información financiera. (NIF).

Características

Se requiere que la información financiera y el sistema que la produce reúnan las características necesarias de tal manera que pueda ser útil al usuario.

El Boletín A-1, Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera, citado anteriormente, marca las características fundamentales que debe reunir la información financiera, a saber: La utilidad, confiabilidad, y provisionalidad.

Utilidad. Cualidad de la información contable de adecuarse al propósito de cada usuario para la toma de decisiones.

Confiabilidad. Característica que nace cuando la información contable es útil y es aceptada por el usuario para la toma de decisiones.

Provisionalidad. La información que reflejan los estados financieros deben tener la cualidad de ser provisional, no representan hechos totalmente acabados, surge la necesidad de hacer cortes convencionales en la vida de la entidad para tomar decisiones.

*** **Nota:** a la fecha de la redacción y terminación del presente trabajo de investigación diciembre de 2005, se encuentran vigentes la serie A “**Principios contables básicos**”, emitidos por la **Comisión de principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos**. Es a partir del 01 de enero de 2006 que recibirá el nombre de Normas de Información Financiera, establecida por el **Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF)**. Organización independiente encargado del desarrollo de la normatividad contable en México, dará a conocer próximamente la **nueva serie A de las NIF**, podrá consultarse en la primera emisión del libro “**Normas de Información Financiera (NIF) 2006**”.

4.5 Las Leyes y Reglamentos. Clasificación de las contribuciones

Las Leyes y Reglamentos, son aquellos que promulga el Congreso de la Unión, que serán de observancia general en toda la República o en algunos estados. El contador público está obligado a acatar las leyes y reglamentos en el ejercicio de su profesión, para que la información financiera que se emita a través de los estados financieros sea útil y confiable.

Cabe recordar que la Ley suprema es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la cual emanan las demás leyes y reglamentos.

La obligación de pagar contribuciones se establece primeramente en la constitución que dispone:

Art. 31 Son obligaciones de los Mexicanos

“.....

IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación como del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan la leyes.”

Coordinadamente el Código Fiscal de la Federación determina que:

El Art.1. Establece que “Las personas físicas y las morales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes respectivas.”

Clasificación de las contribuciones

Art.2. CFF. Las contribuciones se clasifican en:

“I. Impuestos, son las contribuciones establecidas en Ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de las señaladas en las fracciones II, III y IV de este artículo.”

“II. Aportaciones de seguridad social, son las contribuciones establecidas en Ley a cargo de personas que son sustituidas por el Estado en el cumplimiento de obligaciones fijadas por la Ley en materia de seguridad social o a las personas que se beneficien en forma especial por servicios de seguridad social proporcionados por el mismo estado.”

“III. Contribuciones de mejoras. Son las establecidas en Ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien de manera directa por obras públicas.”

“IV. Derechos, son las contribuciones establecidas en Ley por uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la Nación, así como por recibir servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u órgano descentrados cuando, en este último caso se trate de contraprestaciones que no

se encuentren previstas en la Ley Federal de Derechos. También son derechos, las contribuciones a cargo de los organismos públicos descentralizados por prestar servicios exclusivos del Estado.

4.6 Fundamento de obligaciones fiscales

La Ley del Impuesto Sobre la Renta establece en el Título II Capítulo VIII. De las Obligaciones de las Personas Morales lo siguiente:

Artículos 86.- Los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este Título, además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta Ley, tendrán las siguientes.

Fracción I. Llevar la contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley, efectuar los registros en la misma. Cuando se realicen operaciones en moneda extranjera, éstas deberán registrarse al tipo de cambio aplicable en la fecha en que se concierten.

Fracción. V. Formular un estado de posición financiera y levantar inventario de existencias a la fecha en que termine el ejercicio, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias respectivas.

Fracción. XVIII. Llevar un control de inventarios de mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados, según se trate, conforme al

sistema de inventarios perpetuos. Los contribuyentes podrán incorporar variaciones al sistema diseñado en esta fracción, siempre que cumpla con los requisitos que se establezcan mediante reglas de carácter general.

Artículo 91 del Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Para formular el estado de posición financiera a que se refiere la fracción V del artículo 86 de la Ley, los contribuyentes deberán realizar un inventario físico total de existencias a la fecha en que se formule dicho estado. La práctica del inventario podrá anticiparse hasta el último día del mes anterior a la fecha de terminación del ejercicio o efectuarse mediante conteos físicos parciales durante el ejercicio. En ambos casos deberá hacerse la corrección respectiva para determinar el saldo a la fecha de terminación referida.

CAPÍTULO 5 INVENTARIOS

5.1 Generalidades

En las empresas comerciales e industriales los inventarios representan uno de los principales recursos. Es importante tener un adecuado abastecimiento pues de ellos depende las actividades de compra – venta, que concluirán en ingresos y utilidades.

Los materiales recibidos pueden ser enviados directamente hacia los procesos productivos o convertirse en parte de un inventario en espera de ser utilizados.

Estos inventarios son comúnmente conocidos como almacenes.

Los inventarios pueden provenir de algún proveedor, en cuyo caso son aceptados a través del departamento de recepción, o ser resultado de los procesos de manufactura de la organización. Su característica común es que pasarán un periodo de espera antes de que sean requeridos para algún uso, por lo cual, deben ser conservados en los almacenes durante ese lapso.

Las actividades en los almacenes están relacionadas con las operaciones de recepción, inspección, producción, mantenimiento y ventas. La función de esta actividad es mantener los materiales correspondientes en buenas condiciones y disponibles en el momento en que se requieran.

Dentro de las empresas industriales los inventarios juegan un papel muy importante, son esenciales para todo proceso productivo, representan un gran porcentaje de la inversión de dichas entidades; por lo que la eficiencia con que sean manejados es factor determinante en el éxito o fracaso de la misma; forman un enlace entre la producción y la venta de un producto.

5.2 Concepto

El Boletín C-4* Inventarios, emitido por la comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define los inventarios como: “El rubro de inventarios lo constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, tales como materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones”.³³

“Los artículos de mantenimiento que no se consuman durante el ciclo normal de operaciones y los que se utilizan en la construcción de los inmuebles o maquinaria no deben clasificarse como activo circulante.”³⁴

³³ Rosa Silvia Granados Palacios. *Ob. Cit*, p. 142.

³⁴ *Idem*.

* Al 01 de enero de 2006. *Normas de información financiera. (NIF)*.

De acuerdo al concepto de inventarios que nos define el Boletín C-4* se tendrá que tener especial atención y cuidado en el manejo de los mismos, y evitar que haya excedentes o faltantes, por lo que es recomendable vigilar la rotación de inventarios; su determinación es sólo un dato que sirve de indicio o referencia, ya que los inventarios no sufren la misma rotación a lo largo de todo el año, esto depende de su tipo, y de la época de baja y alta demanda.

Fórmula:

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Promedio mensual de inventarios}}$$

5.3 Administración de inventarios

La administración de inventarios es la aplicación de procedimientos y técnicas que tienen por objeto establecer, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros inventarios, minimizando los costos que den lugar, para contribuir a lograr los fines de la empresa.

Importancia de la administración de inventarios

La importancia de tener un control efectivo sobre los inventarios se basa en las siguientes premisas:

1. El manejo efectivo de los inventarios es esencial a fin de proporcionar el mejor servicio a los clientes. La situación de pedidos atrasados o falta de artículos en bodega se convierte en una situación constante.

2. Sin un manejo y control de existencias operantes, una compañía no puede producir con el máximo de eficiencia. Si las materias primas, las piezas o subensambles no se tienen al momento en que deben emplearse, el objetivo de la producción, que es fabricar oportunamente el producto deseado, de una calidad específica, en cantidades apropiadas y al menor costo posible, no se logra.

La fabricación es en el fondo, un proceso de convertir dinero en dinero, y si tiene éxito significa su incremento para quienes arriesguen los recursos iniciales.

3. El costo de mantener los inventarios está afectado directamente por la pericia con que se controlen los diversos niveles establecidos para los mismos. Se ha estimado que el costo de mantenimiento fluctúa entre un 10 y un 25% del valor de los propios inventarios, dependiendo de la rama industrial de que se trate y de las condiciones peculiares de la empresa. Este costo incluye renglones tales como: Intereses sobre capital invertido, seguros, equipo de almacenaje, espacio sobre bodega, etcétera. Si la empresa es una industria cuya evolución técnica está avanzando rápidamente, el factor obsolescencia se vuelve importante.

Políticas ABC.

Esta clasificación está orientada hacia la separación de los artículos componentes del inventario atendiendo su importancia, ya sea en relación a su

costo, su consumo, sus características de almacenaje. En la administración de inventarios:

Es básica pues es posible enfocar la atención en el manejo y control de las partidas, en forma balanceada, de acuerdo con las necesidades de control. Así tenemos que un número reducido de artículos constituye la porción mayor del valor total de inventarios.

	Valor anual en \$	Número de <u>artículos</u>
A Pocas partidas que representan gran parte del valor total de inventarios (Gran importancia)	65%	10%
B Partidas que representan un porcentaje similar tanto en número como en valor (Importancia media)	25%	30%
C Gran número de partidas que representan un porcentaje reducido del valor total de los Inventarios (Poca importancia)	1 0%	60%

Las partidas A (de gran importancia) requerirán de un control máximo ya que representan el 65% del valor total de los inventarios. Este control máximo es posible debido a que estamos hablando del 10% de las partidas.

Las partidas B (de importancia media) requerirán de un control normal. Se necesita hacer revisiones periódicas.

La partida C (de poca importancia) requerirá de un control menor debido a que representan el 10% del valor de los inventarios. Será necesario aplicar un control adecuado al posible riesgo en que incurrirán en caso de problemas con estas partidas.

5.4 Tipos de inventarios

En el estado de situación financiera debe quedar constancia de los diferentes tipos de inventarios propiedad de la entidad. De acuerdo al Boletín C-4 incluye, entre otros los rubros ***siguientes***:

Materias primas y materiales. Incluyen los costos de adquisición de los diferentes artículos, más todos los costos adicionales incurridos al colocarlos en el sitio para ser usados en el proceso de fabricación, tales como, fletes, gastos aduanales, impuestos de importación, seguros, acarreos, etcétera.

Producción en proceso. Las empresas que se dedican a fabricar productos y aun no han concluido el proceso productivo, deberán incluirlos dentro de los inventarios, valuándolos de acuerdo a los grados de avance que tengan en relación a cada uno de los elementos que componen el costo.

Artículos terminados y/o bienes para la venta. Comprende artículos totalmente terminados que se destinan a la venta dentro del curso normal de las operaciones. Si se trata de industrias, su costo será el de producción y el de adquisición si se trata de comercios. Además, tratándose de empresas comerciales, los de almacén, mercancías en tránsito, anticipo a proveedores y mercancías en consignación.

La clasificación de inventarios en las industrias de transformación se hace generalmente en:

Materia prima. El término de materias primas comprende toda clase de materiales comprados por el fabricante y que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o químico antes de que puedan venderse como productos terminados.

Producción en proceso. Son todos los materiales en los cuales se han ejecutado operaciones de transformación en un periodo de costos, pero que todavía requieren de otras operaciones para quedar terminados.

Producto terminado. Son todos aquellos artículos que fueron sometidos a las operaciones de transformación necesaria para poderlos destinar a las ventas.

Inventarios perpetuos

Debemos recordar que el sistema de inventarios perpetuos, es un método de control que se utiliza en la técnica contable para conocer en cualquier momento el valor de los artículos en existencia, sin necesidad de practicar un inventario físico.

Cuentas contables que se utilizan en este sistema:

1. Cuentas de activo:

- ❖ Almacén de materias primas.
- ❖ Inventario de producción en proceso.
- ❖ Almacén de artículos terminados.

2. Cuentas de resultado (costo de ventas).

- ❖ Costo de producción y ventas.
- ❖ Costos indirectos de producción.

Cuando se emplea el procedimiento de inventarios perpetuos en una empresa industrial, en el momento que se tiene la producción terminada y valuada a su costo se le da entrada al almacén, se lleva acabo un registro en la tarjeta del artículo y se le contabiliza a nivel de mayor. Cuando se realiza una venta, se le da salida del almacén, se opera la disminución de la tarjeta auxiliar y se contabiliza en el mayor.

Ventajas

- ❖ Control interno más riguroso.
- ❖ Toma de inventario físico en fechas diferentes del fin de año.
- ❖ Preparación de estados financieros mensuales.

5.5 Registro de operaciones

Inventario inicial. La existencia inicial en inventarios es registrada mediante un cargo a la cuenta de almacén.

Compras. Las adquisiciones de materias primas y materiales son registradas en la cuenta de control de almacén a precio de costo.

Devoluciones sobre compra. Las materias primas y materiales que se devuelven a los proveedores son contabilizadas como salida de almacén a precio de costo.

Ventas. La enajenación de los artículos producidos se registra en la cuenta de almacén de artículos terminados como una salida a precio de costo, lo cual afecta la cuenta de costo de ventas, pues se reconoce que el activo deja de pertenecer a la empresa.

Devoluciones sobre ventas. Los artículos que los clientes devuelven a la empresa se contabilizan como una entrada al almacén de artículos terminados a precio de costo, para reconocer que pertenecen nuevamente a la entidad y considerarlas como un activo, lo cual afecta a la cuanta del costo de ventas. También se reconoce la disminución de los ingresos a precio de venta.

5.6 Reglas de valuación

El Boletín C-4*, Inventarios, señala las reglas de valuación; el costo de producción o adquisición será la valuación que se dará a los mismos, entendiendo como costo la suma de las erogaciones aplicables a las compras y a los cargos en que directa e indirectamente se incurran para dar a un artículo su condición de uso o venta.

Objetivos

- ❖ La correcta valuación del costo de ventas el cual se debe enfrentar a los ingresos del periodo y aparece dentro del estado de resultados, disminuyendo el importe de las ventas netas, para determinar la utilidad bruta.
- ❖ La correcta valuación del inventario final, que se debe presentar dentro del activo circulante en el estado de situación financiera.

* Al 01 de enero de 2006. Normas de información financiera. (NIF).

La valuación del costo de ventas debe efectuarse independientemente de la fecha en que se paguen los ingresos.

Como se mencionó en el apartado de tipos de inventarios, las materias primas y materiales se valuarán a su costo de adquisición más todos los costos en que se incurre hasta colocarlos en el lugar adecuado para utilizarlos en el proceso productivo.

La determinación del costo de producción comprende las partidas que intervienen directamente en la fabricación del producto hasta que se encuentre en condiciones de ser usado y dispuesto para su venta, su valuación se determina sumando los tres elementos del costo.

$$\begin{array}{r} \text{Materia Prima} \\ + \text{Mano de obra} \\ \text{Cargos indirectos} \\ \hline = \text{Costo de producción o fabricación} \end{array}$$

Para determinar el costo de producción las industrias utilizarán diferentes sistemas tomando en cuenta las características de la empresa y el producto a elaborar. Los conceptos siguientes no deben incluirse en el costo sino llevarse a resultados directamente:

- ❖ Capacidad de producción no utilizada.
- ❖ Estimaciones para posibles artículos obsoletos o de lento movimiento.
- ❖ Desperdicio anormal de materia prima.

Debido a la necesidad de efectuar cortes convencionales para formular información financiera se debe hacer una valuación de la producción que se encuentra en proceso, tomando en consideración los grados de avance que se tienen en cada uno de los elementos que componen el costo.

Los artículos terminados se valuarán de acuerdo a su costo de producción, tomando en cuenta la suma de la materia prima directa, mano de obra y cargos indirectos como elementos del mismo.

Es importante valuar con exactitud el inventario final debido a que aparecen en el estado de resultados y en el estado de situación financiera ya que la constancia física de su existencia es la base de la información consignada en tales documentos.

Asimismo sirve como una sólida base para tomar decisiones de compra. Las valoraciones inadecuadas repercutirán en el costo de ventas y en las utilidades. Si a esto le agregamos que las entidades son negocio en marcha, un error en la valuación del inventario final de un ejercicio, que se convertirá en el inicial del periodo siguiente, afectará tanto al ejercicio presente como al que sigue. Desde el punto de vista fiscal repercutirá en el cálculo del impuesto al activo debido a que se considera el valor del inventario inicial y final para determinar su promedio.

Promedio de inventarios = Inventario inicial + Inventario final

En cuanto a reexpresión (**B-10**) afectará en la actualización de los inventarios, ya que es necesario conocer los meses de existencia en que los mantuvo la empresa, razón por la cual deberá calcular su rotación siendo su cálculo:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Prom.}}$$

$$\text{Meses de existencia} = \frac{\text{Meses por año}}{\text{Razón de rotación}}$$

5.7 Métodos y sistemas de valuación de inventarios

Los inventarios constituyen las partidas del activo circulante que está disponible para la venta. Mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

Existen sistemas y métodos de valuación de inventarios, para llevar un mejor control, los cuales son: según el boletín C-4, la práctica contable reconoce dos sistemas de valuación de inventarios, a saber:

- ❖ Costeo absorbente.
- ❖ Costeo directo.

En el primero de dicho sistema las erogaciones se deben acumular en relación con su origen o función. Por lo tanto este sistema se refiere a costos incurridos directa e indirectamente en la elaboración, independientemente de que éstos sean características fijas o variables en relación con el volumen que se produzca.

En el segundo de los sistemas mencionados, las erogaciones se deben acumular considerando su comportamiento. Por consiguiente, este sistema se refiere a los costos incurridos en la elaboración, empero, eliminando las erogaciones que no varíen en relación con el volumen producido (fijas), las que deben considerarse como costos del periodo.

Sistema de costeo absorbente

El costo, bajo este sistema, se integra con todas aquellas erogaciones directas y los costos indirectos que se considere son incurridos en el proceso productivo. La asignación del costo, se hará combinando los costos incurridos en forma directa, con los costos de otros procesos o actividades relacionadas con la producción.

Por lo tanto, los elementos que forman el costo de un artículo utilizando este sistema, son los siguientes:

- Materia prima consumida.
- Mano de obra directa.
- Costos directos e indirectos de fabricación, ya sea fijos o variables.

Sistema de costeo directo

El costo, bajo este sistema, debe tomar en consideración los elementos siguientes:

- ❖ Materia prima consumida.
- ❖ Mano de obra directa.
- ❖ Costos directos e indirectos de fabricación que varíen en relación con los volúmenes producidos (variable).

Costos históricos y predeterminados

Tanto el sistema de costeo absorbente como el sistema de costeo directo se podrán llevar sobre la base de costos históricos o costos predeterminados, siempre y cuando estos últimos se aproximen al costo histórico bajo condiciones normales de fabricación.

El registro de las cuentas de inventarios por medio de los costos históricos consiste en acumular los elementos del costo que se han incurrido en la adquisición o producción de artículos.

Por su parte, los costos predeterminados se calculan antes de comenzar la producción. Estos costos se clasifican en dos:

- ❖ **Costos estimados.** Éstos se determinan con base en la experiencia de años anteriores o estimaciones hechas por expertos en el ramo.
- ❖ **Costos estándar.** Se basan en la determinación de los costos mediante investigaciones, especificaciones técnicas de cada producto y la experiencia, tomando como base la eficiencia.

Financieramente, las empresas podrán elegir cualquiera de los sistemas mencionados para valuar sus inventarios, considerando las características que sean más acordes a sus necesidades de información. Es importante señalar que, en términos generales, el sistema de costeo absorbente es utilizado tanto en empresas comerciales como industriales, sin embargo, por las características del sistema de costeo directo, éste es utilizado más frecuentemente por estas últimas.

Para los efectos anteriores, cabe recordar que el artículo 45-A de la Ley del ISR, al igual que el boletín C-4, reconoce dos sistemas para valuar los inventarios, a saber:

- ❖ El sistema de costeo absorbente sobre la base de costos históricos o predeterminados.
- ❖ El sistema de costeo directo con base en costos históricos (se observa que la Ley del ISR no permite llevar costos predeterminados mediante el costeo directo).

En términos fiscales, la elección del sistema de costeo tiene como principal efecto, el que corresponde al momento en que se pueden deducir los costos de fabricación fijos.

Métodos de valuación de inventarios

Según el boletín C-4, tanto por costeo absorbente como por costeo directo, ya sea que se manejen por costos históricos o predeterminados, los inventarios se podrán valorar conforme a los métodos que a continuación se mencionan:

- Costo identificado.
- Primeras entradas primeras salidas (PEPS).
- Últimas entradas primeras salidas. (UEPS).
- Costo promedio.
- Detallista.

Ahora bien, es importante aclarar la diferencia existente entre los métodos y sistemas de valuación. Estos últimos, como vimos anteriormente, establecen los elementos que deben incluirse dentro del costo de los bienes que integran los inventarios (entradas al almacén), en tanto que los métodos de valuación, se refieren a la forma en que el costo del bien previamente valuado mediante el sistema elegido, se debe identificar con el ingreso obtenido al momento de la venta (salida del almacén).

Costo identificado

Este método se emplea cuando por las características de ciertos artículos, es factible que se identifiquen específicamente con su costo de adquisición o producción.

En el estado de situación financiera, los costos de adquisición del inventario se registran identificándolos con el bien al que corresponden.

En el estado de resultados, el costo se identifica estrictamente con el bien que se enajena.

En términos fiscales, el artículo 45-G de la Ley del ISR establece que los contribuyentes podrán optar por utilizar el método de costo identificado para valuar sus inventarios.

Sin embargo, se establece que los contribuyentes que enajenen mercancías que se puedan identificar por número de serie y su costo exceda de \$ 50,000.00, únicamente deberán emplear el método de costo identificado (obligatorio).

Primeras entradas primeras salidas (PEPS)

El método de valuación PEPS se encuentra basado en la suposición de que los primeros artículos en entrar al almacén o a la producción, son los primeros en salir, por lo que las existencias al finalizar cada ejercicio, quedan registradas a los últimos precios de adquisición, mientras que en el estado de resultados, los costos de venta son los que corresponden al inventario inicial y las primeras compras del ejercicio. (Ver figura 5.2. Pág. 106).

Se destaca que el manejo físico de los artículos no necesariamente tiene que coincidir con la forma en que se valúan y que para una correcta asignación del costo, deben establecerse las diferentes capas del inventario según las fechas de adquisición o producción.

Por medio de este método, en época de alza de precios, puede originarse que las utilidades representadas por incremento del renglón de inventarios, se deba al aumento en los precios de adquisición o producción y no a aumentos en el número de unidades.

Ultimas entradas primeras salidas (UEPS)

El método de valuación UEPS consiste en suponer que los últimos artículos en entrar al almacén o a la producción, son los primeros en salir, por lo que, siguiendo este método, las existencias al finalizar cada ejercicio, quedan registradas a los precios de adquisición o producción más antiguos, mientras que en el estado de resultados, los costos de venta son más actuales.

Por medio de este método, puede llegarse al caso de que por las fluctuaciones en los precios de adquisición y producción, el costo asignado al inventario difiera en forma importante de su valor actual.

En el estado de situación financiera, los inventarios se encuentran valuados a los precios de adquisición de las primeras compras efectuadas.

En el estado de resultados, el costo de ventas se encuentra valuado a los últimos precios de adquisición de las mercancías.

Ahora bien, en términos fiscales, el artículo 45-G de la Ley ISR establece que los contribuyentes podrán optar por utilizar el método UEPS para valuar sus inventarios.

Asimismo señala que cuando se opte por este sistema, se deberá llevar por cada tipo de mercancías, de manera individual, sin que se pueda llevar en forma monetaria (UEPS monetario). (Ver figuras 5.3. Pág.107).

Costo promedio

“Como su nombre lo indica, la forma de determinarlo es sobre la base de dividir el importe acumulado de las erogaciones aplicables, entre el número de artículos adquiridos o producidos.”(Ver figura 5.1. Pág., 105)

Del concepto anterior podemos desprender la fórmula empleada para calcular el precio promedio, considerando que al “importe acumulado de las erogaciones aplicables” podemos denominarlo saldo y al “número de artículos adquiridos o producidos” lo denominaremos existencia.

$$\text{Costo promedio} = \frac{\text{Saldo}}{\text{Existencia}}$$

Método detallista

El método detallista es usado frecuentemente en la industria de menudeo para cuantificar inventarios numerosos de artículos con rápida rotación, que tienen márgenes similares y para los cuales no es práctico usar otros métodos de costeo.

El Boletín C-4: “En este método, el importe de los inventarios es obtenido valuando las existencias a precio de venta y deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, para obtener el costo por grupos de artículos.”

Las empresas que se dedican a la venta al menudeo (tiendas de departamentos, ropa, de descuento, etcétera) son las que utilizan este método,

por la facilidad que existe para determinar su costo de venta y su saldo de inventario.

Para tener un adecuado control del método detallista, debe establecerse grupos homogéneos de artículos, a los cuales se les asignan un precio de venta tomando en consideración el costo de compra y el margen de utilidad aprobado.

5.8 Principios de contabilidad aplicables a los inventarios^{*}**

El Boletín C-4^{*} establece que para una correcta presentación del renglón de inventarios es necesario tener en cuenta los principios de revelación suficiente, de importancia relativa y consistencia (actualmente comparabilidad).

Por la naturaleza de la cuenta de inventarios, su presentación en el estado de situación financiera debe hacerse dentro del activo circulante, detallando las partidas que lo componen según se trate de empresas industriales o comerciales (materias primas y materiales, producción en proceso y artículos terminados).

Las Normas Internacionales de Contabilidad 2, en la sección relativa a revelación establece que “Los estados financieros deben revelar:

Las políticas contables adoptadas para cuantificar inventarios, incluyendo la fórmula de costeo usada.

** Al 01 de enero de 2006. Normas de información financiera. (NIF).*

- ❖ La cantidad total en libros de inventarios y la cantidad en libros en la clasificación apropiada a la empresa;
- ❖ La cantidad en libros de inventarios registrada a su valor neto realizable.
- ❖ La cantidad de cualquiera reversión, de rebaja que sea reconocida en ingreso en el periodo.
- ❖ Las circunstancias o eventos que llevaron a la reversión de una rebaja de inventario.
- ❖ La cantidad en libros de inventarios dados en prenda como garantía de pasivo.

La información sobre las cantidades en libros mantenidas en diferentes clasificaciones de inventarios y el grado de los cambios en estos activos es útil para los usuarios de estados financieros.

Las políticas de contabilidad adoptadas para valorar los inventarios, incluyendo la fórmula de costeo usada, deben revelarse.

Después del recuento físico, el paso siguiente a cargo del departamento de contabilidad es la asignación de costos unitarios a los artículos inventariados para obtener el costo total de la mercancía en existencia propiedad de la entidad, es decir, se debe valorar el inventario físico , el cual debe ser comparado con los registros contables y, en caso de ser necesario, correr los ajustes pertinentes para que el inventario final que aparezca en los estados financieros sea una cifra confiable que concuerda con los artículos en existencia en los almacenes de la empresa.

*** **Nota:** a la fecha de la redacción y terminación del presente trabajo de investigación diciembre de 2005, se encuentran vigentes la serie A “**Principios contables básicos**”, emitidos por la **Comisión de principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos**. Es a partir del 01 de enero de 2006 que recibirá el nombre de Normas de Información Financiera, establecida por el **Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF)**. Organización independiente encargado del desarrollo de la normatividad contable en México, dará a conocer próximamente la **nueva serie A de las NIF**, podrá consultarse en la primera emisión del libro “**Normas de Información Financiera (NIF) 2006**”.

Figura 5.1

COSTO PROMEDIO

Auxiliar de almacén de materias primas

Artículo "X"

Clave: MPT 32941

Unidad: Pieza

Localización: AMP

Límite mínimo: 20

Límite máximo: 350

Fecha	Concepto	Unidades			Costo		Valores		
		Entradas	Salidas	Existencia	Unitario	Promedio	Debe	Haber	Saldo
01-08-xx	Recepción No. 7	100		100	1.00	1.00	100.00		100.00
03-08-xx	Recepción No. 13	100		200	1.10	1.05	110.00		210.00
05-08-xx	Recepción No. 18	100		300	1.20	1.10	120.00		330.00
08-08-xx	Requisición No. 81		80	220	1.10			88.00	242.00
09-08-xx	Requisición No. 85		130	90	1.10			143.00	99.00
10-08-xx	Recepción No. 25	225		315	1.17	1.15	263.25		362.25
02-08-xx	Requisición No. 90		110	205	1.15			126.50	235.75

El inventario lineal queda valuado de la siguiente manera:
 205 unidades a \$1.15 por unidad = \$235.75

Figura 5.2

PRIMERAS ENTRADAS PRIMERAS SALIDAS (PEPS)

Auxiliar de almacén de materias primas

Artículo "X"

Clave: MPT 32941

Unidad: Pieza

Localización: AMP

Límite mínimo: 20

Límite máximo: 350

Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Existencias	
		Unidades	Costo		Unidades	Costo		Unidades	Importe
			Unitario	Total		Unitario	Total		
01-08-xx	Recepción No. 7	100	1.00	100.00				100	100.00
03-08-xx	Recepción No. 13	100	1.10	110.00				200	210.00
05-08-xx	Recepción No. 18	100	1.20	120.00				300	330.00
08-08-xx	Requisición No 81				80	1.00	80.00	220	250.00
09-08-xx	Requisición No 85				20	1.00	20.00	200	230.00
09-08-xx	Requisición No 85				100	1.10	110.00	100	120.00
09-08-xx	Requisición No 85				10	1.20	12.00	90	108.00
10-08-xx	Recepción No. 25	225	1.17	263.25				315	371.25
12-08-xx	Requisición No 90				90	1.20	108	225	263.25
12-08-xx	Requisición No 90				20	1.17	23.40	205	239.85

El inventario final queda valuado a los últimos costos, ya que las primeras compras han quedado agotadas.
 205 unidades a \$1.17 por unidad = \$239.85

Figura 5.3

ÚLTIMAS ENTRADAS, PRIMERAS SALIDAS (UEPS)

Auxiliar de almacén de materias primas

Artículo "X"

Clave: MPT 32941

Unidad: Pieza

Localización: AMP

Límite mínimo: 20

Límite máximo: 350

Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Existencias	
		Unidades	Costo		Unidades	Costo		Unidades	Importe
			Unitario	Total		Unitario	Total		
01-08-xx	Recepción No. 7	100	1.00	100.00				100	100.00
03-08-xx	Recepción No. 13	100	1.10	110.00				200	210.00
05-08-xx	Recepción No. 18	100	1.20	120.00				300	330.00
08-08-xx	Requisición No 81				80	1.20	96.00	220	234.00
09-08-xx	Requisición No 85				20	1.20	24.00	200	210.00
09-08-xx	Requisición No 85				100	1.10	110.00	100	100.00
09-08-xx	Requisición No 85				10	1.00	10.00	90	90.00
10-08-xx	Recepción No. 25	225	1.17	263.25				315	353.25
12-08-xx	Requisición No 90				110	1.17	128.70	205	224.55

El inventario final queda valuado a los precios más antiguos:

115 unidades a \$1.17 por unidad = \$134.55

90 unidades a \$ 1.00 por unidad = \$ 90.00 \$ 224.55

CAPÍTULO 6 CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

6.1 Concepto, principios y objetivos

“Es el plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar las mercancías, materias primas, productos en proceso, y producto terminados propios, en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de operaciones están destinados a la venta ya sea en su estado original de compra o después de transformarlos.”³⁵

Principios

- ❖ Separación de funciones de adquisición, custodia y registro contable.
- ❖ Ninguna persona que interviene en inventarios deberá tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- ❖ El trabajo del empleado de almacén de inventarios será de complemento y no de revisión.
- ❖ Las bases de valuación de inventarios será constante y consistente.

³⁵ *Abraham Perdomo Moreno. Ob. Cit, p.72.*

Objetivos

- ❖ Prevenir fraudes de inventarios.
- ❖ Descubrir robos y sustracciones de inventarios.
- ❖ Obtener información administrativa, contable, y financiera de inventarios.
- ❖ Valuar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador.
- ❖ Proteger y salvaguardar los inventarios.
- ❖ Promover la eficiencia del personal de almacén de inventarios.
- ❖ Evitar desperdicios y filtraciones de inventarios.

6.2 Organización

Los departamentos que se relacionan coordinando sus actividades, funciones y cumpliendo con sus obligaciones y responsabilidades para lograr un control interno en los inventarios son: producción, compras, almacenes, planeación y control de inventarios, ventas, contabilidad. En seguida se mencionan sus respectivas funciones.

Departamento de producción.

“Es el área funcional responsable de transformar los materiales en productos que puedan comercializarse, para lo cual tiene que organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente formulando y desarrollando los

métodos más económicos para la elaboración de dichos productos. Suministra y coordina la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas para que lleguen a la mano del distribuidor en condiciones óptimas.”³⁶

Este departamento se relaciona con compras y almacén, donde este último le provee de la materia prima y materiales necesarios para la producción.

Función

- ❖ Fabricar productos autorizados.
- ❖ Proporcionar adiestramiento a los trabajadores.
- ❖ Resolver quejas de los obreros.
- ❖ Elaborar programas de producción.
- ❖ Distribuir y supervisar el producto.

Para la fabricación del producto es necesario realizar las siguientes funciones:

- ❖ Diseño del producto.
- ❖ Planeación y control de producción.
- ❖ Elegir el sistema de producción y/o métodos más adecuados.
- ❖ Fabricación del producto.
- ❖ Control de calidad.

³⁶ Guillermo de Jesús Campos Márquez. *Administración Integral en la empresa. Primera edición 2001. México. Editorial Trillas, p. 66.*

Departamento de compras.

En una microempresa, es el propietario quien realiza la compra de todos los recursos materiales.

En la pequeña empresa, aunque el volumen de compras es mínimo y poco heterogéneo, se puede organizar esta función de cierta manera, que su desempeño recaiga en una sola persona y con un auxiliar que lo apoye en el trabajo complementario.

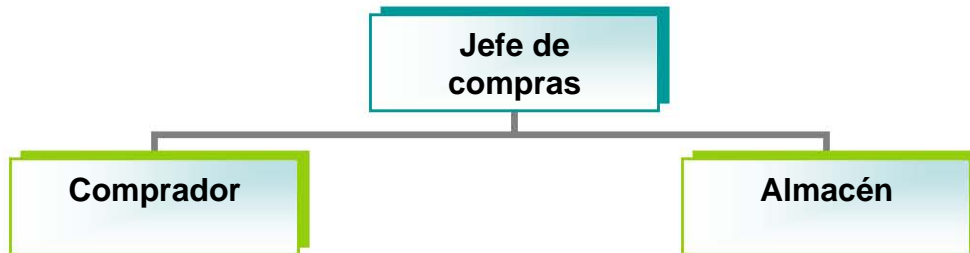
En una mediana empresa, en donde la actividad de compras se hace más compleja la organización deberá ser de otra índole y con el personal más capacitado y con ciertos grados de especialización.

La función del departamento de compras

En las empresas (industriales, comerciales, o de servicio) es una práctica común organizar esta función en un departamento especializado.

*La gerencia o jefe de compras guarda una relación directa con el almacén, porque éste solicita los materiales requeridos por la empresa. **Ejemplo:***

Organigrama del departamento de compras.



Tiene la responsabilidad de analizar las requisiciones y sugerir alternativas que conduzcan a mejorar los precios.

Función

- ❖ Planeación de compras.
- ❖ Localizar, seleccionar a los proveedores.
- ❖ Solicitar cotizaciones.
- ❖ Negociar condiciones de entrega y de pago.
- ❖ Comprar los materiales necesarios.
- ❖ Otorgar métodos para conseguir un adecuado abastecimiento.
- ❖ Aprobar facturas para su cargo.
- ❖ Verificación y aceptación de adquisiciones, control de calidad.

El encargado o jefe de almacén es responsable del cuidado de todos los suministros y los materiales almacenados para que se encuentren en buenas condiciones, disponibles en el momento que sean requeridos.

La política que se tenga sobre los inventarios dará los lineamientos para que el almacén determine sus máximos y mínimos.

Operaciones básicas de almacén de materia prima y materiales:

- ❖ Requisición.
- ❖ Recepción.
- ❖ Clasificación.
- ❖ Almacenamiento apropiado.
- ❖ Registro y kárdex.
- ❖ Informes diarios, mensuales y anuales.
- ❖ Realizar el control de existencias.
- ❖ Proveer a producción.

El encargado de almacén de artículos terminados es responsable del cuidado de todos los productos almacenados para que se encuentren en buenas condiciones, disponibles en el momento que sean requeridos para su venta.

Se relaciona con el departamento de producción quien le hace entrega de los artículos que han terminado su proceso de producción y de control de calidad.

Operaciones básicas de almacén de artículos terminados:

- ❖ Recepción del producto terminado.
- ❖ Almacenamiento.
- ❖ Registro y kárdex.
- ❖ Informes diarios, mensuales y anuales.
- ❖ Control de existencias.
- ❖ Proveer a ventas.

La labor de almacenamiento requiere:

- ❖ Existencia de área física para una conservación adecuada de los materiales y productos elaborados que se tengan disponibles.
- ❖ Entrega de los materiales y artículos tan pronto como se necesiten.
- ❖ Cuidado para que no se agoten los suministros antes de que sean solicitados y se reciban las cantidades adicionales.

Departamento de ventas.

Ventas tiene relación directa con el departamento de producción y almacén de artículos terminados, pues son éstos quienes le abastecen para dar cumplimiento de entrega al cliente.

Las principales funciones de este departamento son las siguientes:

- ❖ Planeación estratégica y táctica de ventas.
- ❖ Introducir y mantener el producto en el mercado.
- ❖ Lograr una mayor y mejor distribución.
- ❖ Estimular el interés del público y del comerciante.
- ❖ Introducir cambios en los productos.
- ❖ Revitalizar los mercados débiles.
- ❖ Conocer sus productos y los de la competencia.
- ❖ Otorgar precios, descuentos y condiciones.
- ❖ Promoción de ventas y publicidad.
- ❖ Entregar oportunamente los artículos requeridos por el cliente.

Departamento de planeación y control de inventarios.

Función

- ❖ Revisar y evaluar la solidez y debilidades del control interno.
- ❖ Realizar las pruebas de incumplimiento y determinar la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicables de acuerdo a las circunstancias.
- ❖ Preparar informes periódicos con los resultados del trabajo, las conclusiones alcanzadas.

- ❖ Planear y realizar pruebas sustantivas de las cifras que muestran los estados financieros y que sean necesarias de acuerdo con las circunstancias.
- ❖ Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de inventarios.
- ❖ Determinar la eficiencia de la política para el manejo de inventarios.
- ❖ Verificar que los soportes de los inventarios, se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.
- ❖ Observar si los movimientos en los inventarios se registran adecuadamente, modificando los kárdex y las cuentas correspondientes.
- ❖ Revisar que exista un completo sistema de costos, actualizado y adecuado a las condiciones de la compañía.
- ❖ Comprobar que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas.
- ❖ Verificación de la práctica de conteos físicos existentes periódicamente.
- ❖ Verificar que los inventarios estén adecuadamente asegurados.
- ❖ Confirmar que las condiciones de almacenaje sean las óptimas.
- ❖ Verificar de la existencia de un manual de funciones del personal encargado del manejo de los inventarios. Al igual que el conocimiento y cumplimiento de éste por parte de los empleados.
- ❖ Verificar manualmente si las cantidades en inventarios se representan producto, materiales y suministros de propiedad de la empresa y están en existencia, en transito, en depósito, en almacenes de terceros, o en consignación.

- ❖ Comprobar si las partidas en inventario están consolidadas al costo o mercado, al que sea más bajo, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ❖ Verificar que los listados de los inventarios están recopilados, calculados, sumados y resumidos correctamente, y si los totales se reflejan debidamente en la contabilidad.
- ❖ Comprobar que los inventarios al cierre del periodo han sido determinados, en cuanto a cantidades, precios, cálculos, y existencia, sobre una base que guarda uniformidad con la utilizada al cierre del periodo anterior.
- ❖ Realizar una verificación de la existencia de las cotizaciones para la compra de materiales y demás elementos constitutivos del inventario.
- ❖ Hacer una verificación de las cifras de los auxiliares con los saldos del mayor para determinar diferencias.

Este departamento se relaciona con almacenes, compras, contabilidad, producción, ventas.

Departamento de contabilidad.

Debe contar con un control interno contable es decir; un catálogo de cuentas, un sistema de contabilidad, instructivo para el manejo de cuentas, técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contable.

El concepto de control interno de inventario dice: es el plan de organización entre el sistema de contabilidad,.....

Por tanto un sistema de contabilidad es una estructura organizada mediante la cual se recoge la información de una empresa como resultado de sus operaciones, valiéndose de recursos como formularios, reportes, libros.

Este departamento además de relacionarse con otras áreas de la organización, se relaciona con la de inventarios: almacén de materias primas, almacén de artículos terminados. Registra contablemente las operaciones de entrada y salida de materia prima o material y artículos terminados.

En las empresas industriales se debe llevar además de una Contabilidad General, una Contabilidad de Costos, con el fin de saber cuánto cuesta producir un artículo, y así complementar la contabilidad general.

Función

- ❖ Analizar, clasificar, registrar en forma cuantitativa las operaciones de la entidad.
- ❖ Elaborar, analizar e interpretar estados financieros.
- ❖ Entregar en forma oportuna información confiable y razonable a la gerencia.
- ❖ Control de operaciones internas en otros departamentos.
- ❖ Cálculo de impuestos, declaración anual de ISR e IA, e informativas de retenciones, donativos, clientes y proveedores.
- ❖ Trámites fiscales ante la SHCP: Sistema de Administración Tributaria (SAT).
- ❖ Actualización fiscal.
- ❖ Atender a auditoría externa.

6.3 Procedimientos de almacenes

En las empresas industriales se realizan las siguientes operaciones, que se resumen de la siguiente manera:

Se COMPRA materia prima.

Se ALMACENA materia prima.

Se TRANSFORMA la materia prima.

Se ALMACENA el producto terminado.

Se VENDE.

Se gana, existen ingresos.

Se vuelve a PRODUCIR.

Lo anterior se puede traducir en el siguiente círculo:

DINERO

MATERIA PRIMA

ALMACENAR

INVERTIR

GANAR TRANSFORMAR

VENDER

ALMACENAR.

Procedimiento recepción de materiales

- ❖ El almacenista recibe orden de compra previamente autorizada del departamento de compras.
- ❖ Recibe el material entregado por el proveedor junto con la remisión, factura.
- ❖ Verifica que los datos corresponda a la orden de compra.
- ❖ Verifica características del material recibe, firma y sella de conformidad.
- ❖ Almacena el material recibido.
- ❖ Registra en kárdex.

Procedimiento de salida de materiales del almacén

- ❖ El área solicitante llena formato de solicitud de material.
- ❖ Pide firma de autorización.
- ❖ Entrega solicitud al almacén.
- ❖ El almacén verifica existencias.
- ❖ Si no hay existencias procede a llenar requisición y pide autorización.
- ❖ Si hay existencias procede a llenar vale de salida.
- ❖ El solicitante recibe el material y firma vale de salida.
- ❖ El almacenista registra salida en kárdex.

Procedimiento de recepción de artículos terminados

- ❖ El almacenista recibe de producción el producto terminado con copia de la orden de producción.
- ❖ Verifica las características del artículo contra orden de producción.
- ❖ Almacena el artículo terminado.
- ❖ Informa a ventas de la existencia física.

Procedimiento de salida del producto del almacén

- ❖ El almacenista recibe de ventas la remisión de salida previamente autorizada.
- ❖ Hace entrega del artículo, pone sello de entregado a la remisión y da a firma a quien recibe el producto.
- ❖ Registra en kárdex la salida.

6.4 Medidas de control interno de inventarios

- ❖ Debe existir una adecuada separación de labores (almacenistas, jefes de compra, de producción, de ventas, registro de contabilidad).
- ❖ Debe existir un almacenista responsable de los movimientos y existencia de productos.
- ❖ Debe existir un sistema de inventarios perpetuos.
- ❖ Deben efectuarse inventarios físicos en forma periódica, con objeto de detectar sustracciones de inventarios al comparar las existencias reales con los registros.
- ❖ Debe hacerse comparación periódica de registros contables, contra existencias físicas.
- ❖ Realizar entrega de materia prima o materiales con solicitudes autorizadas.
- ❖ Debe haber un procedimiento de verificación de facturas, antes de su pago o registro, contra entradas al almacén.

- ❖ Revisión periódica y determinación de material defectuoso. Castigo oportuno y venta inmediata de ese material. Supervisar los inventarios que se dan de baja por obsoletos, pero que físicamente se encuentran en el almacén; ésto con el propósito de verificar extravíos.
- ❖ Deben existir seguros adecuados para cubrir riesgos en los inventarios (por incendio, humedad, etcétera).
- ❖ Registrar oportunamente los inventarios, así como su pasivo si existiera.
- ❖ Proteger los inventarios en un almacén techado y con puertas de manera que se eviten los robos.
- ❖ Elaborar formatos de recepción de materia prima o materiales con cuatro copias para los departamentos de contabilidad, cuentas por pagar, compras y recepción, a fin de registrar y llevar control de los artículos que se reciban, así como para evitar el pago en caso de que existan faltantes o no se hayan realizado las entregas.
- ❖ Implantar formatos numerados para los embarques, así como para su facturación; ello facilita su control y su registro contable oportuno lo que permitirá conocer los derechos derivados de crédito concedidos.
- ❖ Controlar el manejo de las devoluciones, verificando que estén autorizadas, valuadas y registradas oportunamente, tanto en el almacén como contablemente a través de la forma correspondiente.
- ❖ Restringir el acceso a la zona de almacenaje, producción y embarque.
- ❖ Registrar en controles adecuados las existencias de materia prima o materiales para que no haya excedentes ni faltantes de inventarios.

- ❖ Controlar la acumulación y venta de desechos mediante un registro adecuado para evitar la sustracción y las pérdidas que ocasiona la venta de estos desperdicios.
- ❖ Valuar los inventarios seleccionando el sistema y método adecuado.

6.5 Sistema de control interno de inventarios

Recordemos que un sistema de control interno debe ser diseñado en base a los objetivos generales del control interno a saber: objetivos del sistema contable, de autorización, de procesamiento y clasificación de transacciones, de verificación y evaluación, de salvaguarda física.

El sistema de control interno de inventarios es el conjunto organizado interdependiente, interactuante, de los objetivos generales y específicos que persigue el control interno, que se unen para lograr los objetivos establecidos por la entidad, donde sus principales elementos son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos y políticas.

El sistema de control interno de inventarios tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se

planeó. Por ésto el control interno no puede operar paralelamente al sistema, por estar éstos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Un sistema de control interno de inventarios se establece bajo la premisa del concepto costo/beneficio. Es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

Elementos del sistema de control interno de inventarios

- ❖ *Definición de objetivos y las metas tanto generales, como específicas.*
- ❖ *Definición de las políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.*
- ❖ *Adoptar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.*
- ❖ Delimitación precisa de autoridad y los niveles de responsabilidad.
- ❖ Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- ❖ Dirección y administración del personal de acuerdo a un adecuado sistema de valuación.

- ❖ Aplicación de las recomendaciones resultantes de las valuaciones de control interno.
- ❖ Establecimientos de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios sobre la gestión desarrollada.
- ❖ Establecimientos de sistemas modernos de información que facilite la gestión y el control.
- ❖ Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- ❖ *Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.*
- ❖ Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno de inventarios.

- ❖ Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
- ❖ Sólo brinda seguridad razonable.
- ❖ El costo está ligado al beneficio que proporciona.
- ❖ Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
- ❖ Se puede presentar error humano por mal atendido, descuidos o fatiga.
- ❖ Proporcionalidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
- ❖ *Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.*

Al terminar la implementación del sistema de control interno de inventarios debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno de inventarios debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sea significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que éstos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

Las deficiencias y debilidades del control interno de inventarios detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efecto de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. ***Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.*** La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben encaminar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Es necesario que la dirección y la administración tengan claro en qué consiste el control interno de inventarios para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno de inventarios no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.

6.6 Objetivos específicos, técnicas aplicables y riesgos de incumplimiento del control interno de inventarios.

De autorización:

Objetivos específicos del control interno de inventarios

Objetivo no. 1

- El plan de producción y los niveles de inventarios a mantenerse, deben ser autorizados de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Técnicas de control aplicables

- Únicamente deben mantener en inventarios aquellos productos terminados cuya venta se estime sobre pase un mínimo prefijado.
- Únicamente se tendrá el inventario de producto estándar aquellos cuyos costos de mantenerlos en inventarios sean menores que un porcentaje determinado del precio de venta.
- Los inventarios no deben exceder un máximo preestablecido.
- Se debe inspeccionar todos los productos antes de transferirlos al almacén de productos terminados; los productos que no cumplan con estándares específicos de calidad se procesarán o se desecharán.

- Se debe mantener bases de datos; por ejemplo, de archivo maestro de pedidos por surtir, archivos de inventarios asignados a producción de inventarios disponibles, registro de inventarios perpetuos, así como establecer procedimientos para efectuar cambios en la base de datos.
- Proteger la integridad de la base de datos con técnicas tales como: especificación de que los cambios deben ser aprobados por escrito por ejecutivos o empleados supervisores.
- Efectuar revisiones periódicas de las características de los productos registrados en la base de datos.

Riesgos de incumplimiento

- La empresa puede fabricar productos no autorizados o en cantidades que excedan los niveles aprobados, lo que podría dar lugar a inventarios obsoletos, excesivos o de difícil realización.
- Puede incurrir en costos excesivos o no previstos para mantener el inventario.
- Se puede ocasionar incumplimiento de servicios adecuado al cliente, lo que podría generar clientes descontentos. Inventarios de difícil realización o cuentas incobrables.
- Insuficiente utilización de la capacidad de la planta.
- La capacidad de la planta puede ser inadecuada, generándose así tiempo extra o incapacidad para satisfacer el servicio al cliente.

Objetivo no. 2

- El método de valuación de inventarios y el sistema de costos a seguir debe ser autorizado de acuerdo con políticas establecidas por la administración

Técnicas de control aplicables

- Establecer criterios sobre los objetivos del sistema de costos, tanto en valuación de inventarios como en los controles de producción.
- Especificaciones de los formatos de los informes que generará el sistema de costos, a quién estarán dirigidos y quiénes deben analizarlos y evaluarlos.
- Exposición clara de los criterios para establecer costos, mencionando: La determinación del costo de mano de obra y la de costos de fabricación; criterio para aplicarlos por departamentos productivos.
- Periodicidad para revisar los costos.
- Clara especificación de las cuentas y registros a utilizar en el sistema de costos.

Riesgos de incumplimiento

- Los costos del inventario pueden ser irreales y distorsionar la información financiera.

- Se desconocen los costos reales de producción, y por tanto se ignora el margen de utilidad de las ventas

Objetivo no. 3

- Los ajustes a los inventarios y cuentas de costos deben ser autorizados de acuerdo a políticas establecidas por la administración.

Técnicas de control aplicables

- Exposiciones claras de las políticas y criterios establecidos al respecto, por ejemplo, para determinar los ajustes por inventarios obsoletos o de lento movimiento; que se analicen, expliquen, revisen y aprueben todas las diferencias entre el inventario físico y libros, antes de que se contabilicen los ajustes; que se analicen y actualicen los costos.
- Formas estándar prenumeradas y controladas para documentar los ajustes debidamente aprobados.
- Informes regulares y análisis periódicos de las tendencias de las cantidades y tipos de ajustes.
- Personal asignado, especialmente, para investigar la necesidad de los ajustes y para proponerlos.
- Autorización de los ajustes por ejecutivo determinado en caso de que no existan, o se contraigan, las políticas establecidas por escrito.

- Conciliación de los totales manuales de los ajustes aprobados, con totales de los informes de ajustes preparados por la computadora.
- Uso de contraseñas en terminales para limitar el acceso a los archivos de cómputo.
- Rutinas de cómputo para analizar inventarios por antigüedad y generar listas de inventario posiblemente obsoleto, y preparar listas por excepción de modificaciones de costos.

Riesgos de incumplimiento

- Puede presentarse incorrectamente el inventario, cuentas de costos, debido a ajustes o reclasificaciones erróneas.
- Pueden aprobarse ajustes que no son aceptables por la administración.
- Pueden efectuarse valuaciones incorrectas de inventarios y afectar adversamente la posición financiera y los resultados de operación.
- Los estados financieros de periodos intermedios pueden ser alterados y dejarse de reconocer oportunamente ajustes tales como mermas de inventarios, cambios de costos y obsolescencia.
- Pueden registrarse ajustes no autorizados para ocultar faltantes determinados en el inventario físico.
- Pueden ser modificados los costos sin el conocimiento del personal supervisor correspondiente, lo que podría provocar que se lleven al inventario o al costo del periodo.

De procesamiento y clasificación de transacciones:

Objetivos específicos de control interno de inventarios

Objetivo no. 1

- Deben establecerse y mantener procedimientos del ciclo de inventarios de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Técnicas de control aplicables

- Claras exposiciones de los procedimientos a través de manuales de políticas, y de procedimiento, requisitos de supervisión.
- Verificación periódica de las aprobaciones requeridas por la administración y usuarios para nuevos sistemas y procedimientos, y programas computarizados.
- Verificación periódica de las pruebas, aprobaciones y documentación de los cambios a la lógica de los sistemas y programación de cómputo.
- Comprobación periódica de los procedimientos reales de procesamiento en la computadora con la documentación y autorización.
- Pruebas periódicas de razonabilidad que comparen los resultados del procesamiento automatizado con resultados calculados de antemano.

Riesgo de incumplimiento

- Los departamentos pueden ser reorganizados y cambiarse las asignaciones del personal de tal forma que incremente el riesgo de incompatibilidad de funciones.
- Pueden llevarse a la práctica procedimientos que eviten las técnicas de control existentes.
- Pueden ser modificados programas de cómputo para evitar controles, cambiar políticas contables o reducir salvaguardas sobre los activos.
- Puede ser alterado el flujo de información para retener datos a quienes deben recibirlos, o facilitarlos a quienes no deben recibirlos.
- Pueden perderse datos durante las conversiones a nuevos sistemas.
- Pueden no procesarse transacciones.
- Las transacciones pueden ser procesadas incorrectamente por personas no autorizadas.
- Pueden no ejecutarse procedimientos de control.

Objetivo no. 2

- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes para usar recursos que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.

Técnicas de control aplicables

- Procedimientos documentados para precisar, revisar y aprobar solicitudes para usar recursos.
- Prenumeración de formas importantes, y la correspondiente rendición de cuentas sobre el uso de tales formas.
- Archivo de firmas autorizadas.
- Aprobación de alto nivel para ciertas clases de uso de recursos.
- Comparación de la orden de producción con el pedido del cliente.
- Revisión de los informes de existencia antes de entregar materiales del almacén.
- Emisión de etiquetas por los sistemas de cómputo para dar certeza de que se procesan transacciones previamente registradas en los archivos maestros.
- Informes por excepción que reporten los usos de recursos propuestos que no satisfacen los criterios establecidos.

Riesgos de incumplimiento

- Existen los mismos riesgos de incumplimiento señalados en el objetivo específico no. 1.

Objetivo no. 3

- Los recursos utilizados en la producción deben informarse correcta y oportunamente.

Técnicas de control aplicables

- Acceso limitado a los inventarios, propiedades, residuos o desperdicios y formas de control.
- Almacenes (depósitos y bodegas) centrales y de recolección de residuos y chatarra.
- Formas prenumeradas y controladas de las que se rinde cuenta posteriormente.
- Preparación de formas importantes por una función independiente del control de producción.
- Verificación del material que entra y sale de los almacenes.
- Técnicas de balanceo por lotes y registros cronológicos para el control del movimiento de tarjetas de inventarios, avisos de entrega de almacén y otras formas para procesar transacciones.
- Procedimientos para informar e investigar oportunamente las partidas que aparecen en existencia en los registros permanentes, pero que no están disponibles en el almacén para servir una orden de entrega.

- Inventarios físicos periódicos o conteos cíclicos para verificar los registro de inventarios perpetuos e investigación de la diferencias mayores a una cantidad prefija.
- Sistema de cómputo en línea para informar sobre el material que entra en la producción y los productos que se lleva a los almacenes de artículos terminados.
- Limitación al acceso a los archivos de cómputo mediante contraseñas o controles físicos sobre las terminales en línea.
- Balanceo por lotes, registros cronológicos y totales de comprobación, para proveer certeza razonable de que todas las transacciones informales han sido registradas o en los archivos maestros o contabilizados de algún modo.
- Verificación a teclado, validación o ambas, de los campos de datos esenciales.

Riesgos de incumplimiento

- Pueden ponerse recursos en la producción, pero no registrarse, hasta que se tome el inventario físico y se compare con los importes según libros, lo que podría ocasionar una presentación incorrecta del inventario y del costo de ventas.
- Puede completarse producción pero no ser registrada como disponible para la venta (ser considerada como producción en proceso), lo que

podría provocar pérdidas de ventas o solicitud de producción adicional (uso diferente de recursos).

- Pueden anotarse en los registros de inventarios perpetuos cantidades o descripciones incorrectas, lo que provoca pérdidas de venta o dificultades en las operaciones.
- Pueden informarse salidas no autorizadas para ocultar faltantes, hurtos.
- Pueden ser manejados incorrectamente los lotes.

Objetivo no. 4

- La producción terminada debe informarse correcta y oportunamente.

Técnicas de control aplicables

- Se aplican las mismas técnicas de control señaladas en el objetivo específico no. 3.
- Acceso limitado a los inventarios.

Objetivo no. 5

- 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 inventarios y a los auxiliares y registro de propiedades.

Técnicas de control aplicables

- Pruebas de validación para comprobar los asientos.
- Formar lotes y conciliar los totales de entrada con los totales de procesamiento y los nuevos saldos.
- Conciliación de saldos de los auxiliares con los del libro mayor y otros totales de control en forma regular y periódica.
- Controles en los programas de cómputo para prevenir o detectar el registro de transacciones duplicadas y omisión de las aceptadas.
- Rutina de comprobación de etiquetas de archivo de cómputo (fecha y versión) para reducir la posibilidad de pasar la versión equivocada de un archivo maestro o usar un archivo de actividades erróneas.
- Limitación del acceso a los archivos en línea o a instalaciones de sistema de administración de base de datos sólo a personal autorizado y mediante el uso de contraseñas.
- Revisión de los informes de “era y es” de la situación de la cuenta.
- Revisión de los informes de las mercancías en existencia e investigación o seguimiento de los saldos acreedores, elevados, etcétera.
- Rotación de funciones entre el personal de contabilidad.

De verificación y evaluación:

Objetivos específicos de control interno de inventarios

Objetivo no. 1

- Debe verificarse y evaluarse en forma periódica las bases de datos, los saldos de inventarios y las actividades de transacciones relativas.

Técnicas de control aplicables

- Manuales de procedimientos y políticas, gráficas de organización y otra documentación que enumeren los saldos, informes, actividades y políticas y procedimientos que van a verificarse y evaluar.
- Técnicas empleadas para descubrir errores y omisiones, como por ejemplo: conciliación de saldos y movimientos registrados con lo informado por los custodios; confirmación con terceros, conciliación de los saldos de libro mayor y los auxiliares; verificación periódica de los informes de actividad con los documentos respaldo; conteos periódicos de inventario; comparación con los importes contabilizados con transacciones posteriores o con importes preestablecidos; y verificación periódica de los saldos en libros y los movimientos mediante confirmación con terceros.
- Utilización de técnicas para evaluar los saldos registrados.

Riesgos de incumplimiento

- Los informes podrían presentar datos erróneos.
- Las decisiones importantes podrían basarse en información errónea.
- Algunos errores y omisiones en la salvaguarda física, autorización y procesamiento de transacciones podrían pasar inadvertidos y sin corregirse.
- Aunque muestren con exactitud los hechos históricos, los saldos registrados pueden no reflejar la situación real de acuerdo con las condiciones existentes en una fecha determinada de informes, como es el caso de los valores netos de realización de los inventarios que pueden estar por debajo del costo.

De salvaguarda física

Objetivos específicos de control de inventarios

Objetivo no. 1

- El acceso al inventario debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Técnicas de control aplicables

- Impedimentos físicos, por ejemplo, puertas y gabinetes cerrados bajo llave, cercas, etcétera.
- Restricciones de acceso.
- Archivos de firmas de personal autorizado.
- Almacenaje oportuno de bienes.
- Personal independiente para control de faltantes.
- Control de llaves de almacenes.
- Procedimiento sistemático de almacenamiento.
- Examen de los materiales de desperdicio y residuos antes de disponer de ellos.

Reglas de incumplimiento

- Los inventarios pueden ser sustraídos, extraviados o destruidos.

Objetivo no. 2

- El acceso a los registros de producción, contabilidad de costos, de inventarios así como a las normas y documentos de control, lugares y procedimiento de proceso, debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Técnicas de control aplicables

- Caja fuerte, gabinetes cerrados con llave, biblioteca de seguridad de cintas y discos magnéticos, almacenaje externo de reserva para registros y archivos de computadora y para programas y otra documentación relativa.
- Custodia contratada y prenumeración de las formas de control pendientes de uso, incluso la rendición de cuenta periódica de dichas formas por personal independiente.
- Segregación de responsabilidad y restricción al acceso de la producción y almacenamiento de inventarios, a las actividades contables, a la responsabilidad de custodia y a las actividades de programación y documentación de la actividad a procesar.
- Impedimentos físicos, restricciones al acceso y dispositivos de prevención, detección.
- Seguro de fianza y fidelidad incluso cobertura de pérdida de registro y documentos.
- Archivo de firmas de personal autorizado.
- Providencias para la protección razonable contra incendio, explosión y la destrucción de mala fe de los registros y las instalaciones de procesamiento.

Riesgos de incumplimiento

- Los registros pueden ser destruidos o extraviados.
- Los registros pueden ser utilizados en forma indebida por personal no autorizado en detrimento de la entidad, sus empleados, sus dueños o acreedores, o de sus proveedores o clientes.
- Los programas de cómputo pueden ser alterados.
- Los documentos a procesar, particularmente los de procesamiento con computadora, podrían ser extraviados, destruidos o alterados por personas no autorizadas, lo que podría generar incapacidad para informar o una distorsión de las actividades informadas.

6.7 Manual de procedimientos y diagramas de flujo

La empresa en todo proceso de diseñar e implementar un sistema de control interno de inventarios, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, y economía en todos los procesos.

Todos los procedimientos que se encuentran dentro del manual deben ser objetiva y técnicamente identificados, dándole la importancia que cada uno merece dentro del proceso productivo u operacional.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de un área específica, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos y áreas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- ❖ **Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.**
- ❖ **Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.**
- ❖ Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar.

Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance:

- ❖ Generales o de aplicación universal.
- ❖ Departamentales o de aplicación específica.
- ❖ De puestos o de aplicación individual.

Por su contenido:

- ❖ De historia de la empresa o institución.
- ❖ De organización.
- ❖ ***De políticas.***
- ❖ ***De procedimientos.***
- ❖ De contenido múltiple (manual de técnicas).

Por su función específica o área de actividad:

- ❖ De personal.
- ❖ De ventas.
- ❖ De producción o ingeniería.
- ❖ De finanzas.
- ❖ Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.

Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan.

Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección, establecen un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales.

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales

Contenido del Manual

a) Identificación.

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

b) Índice o contenido.

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

c) Prólogo y/o introducción.

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

d) Objetivos de los procedimientos.

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.

Las áreas donde se llevarán a cabo los procedimientos.

f) Responsables.

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

g) Políticas o normas de operación.

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participarán en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que éste no incurra en fallas.

- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

h) Concepto (S)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

i) Procedimiento (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

j) Formulario de impresos. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan

asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

k) Diagramas de flujo. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

l) Glosarios de términos. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

Diseño del proyecto. La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

a) Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

b) Delimitación del universo de estudio.

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

Diagramas de flujo

Diagramación

Para Miguel Duhalt Krauss, los diagramas: “Son aquellos documentos que representan en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización o de procedimiento.”³⁷

Un diagrama es la representación gráfica de un hecho, una situación, un movimiento, una relación o un fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales, generalmente enlazados por líneas de interconexión.

Los diagramas de procedimientos nos permiten presentar, en un limitado espacio, la información referente a una operación o proceso. Pueden utilizarse para mostrar las relaciones de las operaciones entre sí, las diferentes fases y otros factores, como distancia recorrida, operaciones o actividades efectuadas, tiempos de trabajo e inactividad. Además, permiten ver rápidamente un problema, de tal forma que puede realizarse sistemáticamente su perfeccionamiento con orden lógico de sucesión.

La utilidad de los diagramas de procedimientos es correcta cuando cumplen con los siguientes requisitos:

- ❖ Grado de Sinteticidad. La representación de un procedimiento deberá sintetizarse en pocas hojas, de preferencia en una sola, con el objeto de que faciliten su comprensión y asimilación.
- ❖ Utilidad de Símbolos. Evita anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación. La razón primordial para el empleo de símbolos es que éstos estandarizan las actividades enfocándolas a grupos compactos de actividades similares.
- ❖ Claridad. Los diagramas permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso, sin necesidad de leer notas extensas.

Objetivos de los diagramas

- ❖ Visualizar la forma en que se interrelacionan los diferentes elementos de la unidad administrativa.
- ❖ Mostrar gráfica y simplificada los procesos y los principales procedimientos de la unidad administrativa o área en estudio.
- ❖ Indicar la secuencia de las operaciones, conjuntamente con las unidades administrativas o elementos de la organización que intervienen en su ejecución.
- ❖ Conocer los documentos que fluyen en el área correspondiente, para identificar el origen y el destino de cada uno de ellos.

Ventajas

Permiten identificar:

- ❖ Duplicidad de actividades en el desarrollo de un procedimiento.
- ❖ Operaciones que requieren reforzarse.
- ❖ Distribución de cargas de trabajo.
- ❖ Posibilidades de reducir costos.
- ❖ Omisiones en el cumplimiento de la normatividad.

Facilitan:

- ❖ Simplificación de operaciones.
- ❖ Actualización de procedimientos.
- ❖ Apreciación objetiva de los procedimientos.
- ❖ Mejorar la calidad en el servicio.

Por otra parte, existen básicamente dos tipos de diagramación: de flujo (ANSI) y de bloque. A continuación son detallados cada uno de ellos.

³⁷ Manuales administrativos. Universidad abierta. Internet. Hernández Juárez Jorge M.

Diagramas con simbología ANSI (de flujo)

Los diagramas de flujo presentan una visión del modo como fluye y se disminuye el trabajo.

Un diagrama de flujo es la representación simbólica y pictórica de un procedimiento administrativo.

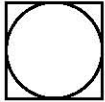
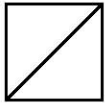

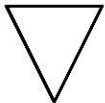
Para Gustavo Quiroga Leos, el diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Muestra las unidades orgánicas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y puede indicar, además, el equipo e instrumentos que se utilicen en cada caso.³⁸

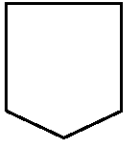

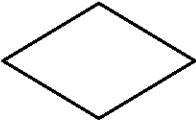
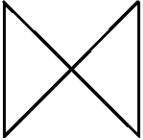
En suma, los diagramas de flujo permiten conocer, cómo se interrelacionan las diferentes unidades administrativas que intervienen en un procedimiento, lo cual se hace de manera simplificada; de igual modo, se indican las secuencias de las operaciones y se conocen los documentos que son utilizados. Aquí, es importante advertir que entre más se precisen los procedimientos, el documento es menos manuable, pudiendo llegar a ser inútil.

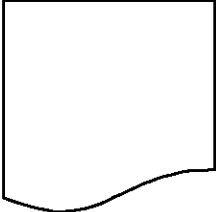
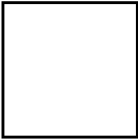

³⁸ Manuales administrativos. Universidad abierta. Internet. Hernández Juárez Jorge M.

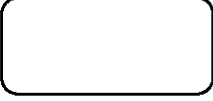


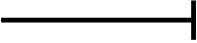

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utiliza la simbología ANSI (Análisis de Sistemas), que nos permite representar con mayor claridad las

operaciones del proceso. Asimismo, cada persona, puesto o unidad administrativa que tiene relación con el procedimiento, se representa por medio de columnas verticales. Las formas de representación, en la mayoría de los casos, se ajustan a lo siguiente:

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Actividad combinada. Se utiliza en los casos en que un mismo paso se realiza tanto para una operación como para una verificación.
	Anexo de documentos. Indica que dos o más documentos se anexan para concentrarse en un sólo paquete, el cual permite identificar las copias o juegos de los documentos existentes e involucrados en el procedimiento.
	Archivo definitivo. Marca el fin de la participación de un documento o material en un procedimiento, por lo que se procede a archivar de manera definitiva, con la salvedad de emplearse en otros procesos.
	Archivo temporal. Se utiliza cuando un documento o material por algún motivo debe guardarse durante un periodo de tiempo indefinido, para después utilizarlo en otra actividad; significa espera y se aplica cuando el uso del documento o material se conecta con otra operación.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<p>Conector de hoja en un mismo procedimiento. Este símbolo se utiliza con la finalidad de evitar las hojas de gran tamaño, el cual muestra al finalizar la hoja, hacia dónde va y al principio de la siguiente hoja de dónde viene; dentro del símbolo se anotará la letra "A" para el primer conector y se continuará con la secuencia de las letras del alfabeto.</p>
	<p>Conector de procedimientos. Es utilizado para señalar que un procedimiento proviene o es la continuación de otros. Es importante anotar, dentro del símbolo, el nombre del proceso del cual se deriva o hacia donde va.</p>
	<p>Decisión. Se emplea cuando en la actividad se requiere preguntar si algo procede o no, identificando dos o más alternativas de solución. Para fines de mayor claridad y entendimiento, se describirá brevemente en el centro del símbolo lo que va a suceder, cerrándose la descripción con el signo de interrogación.</p>
	<p>Destrucción de documentos. Representa el destino final del documento cuando por diversas causas ya no es necesaria su participación en el procedimiento en estudio.</p>

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<p>Formato impreso. Representa formas impresas, documentos, reportes, listados, etc., y se anota después de cada operación, inspección o actividad combinada, Indicando dentro del símbolo el nombre del formato; cuando se requiera indicar el número de copias de formatos utilizados o que existen en una operación, se escribirá la cantidad en la esquina inferior izquierda; en el caso de graficarse un original se utilizará la letra "O". Cuando el número de copias es elevado, se interrumpe la secuencia, después de la primera se deja una sin numerar y la última contiene el número final de copias, esta disposición se ejercerá cuando el juego de los formatos siga un mismo flujo; ahora bien, si se desconoce el número de copias en el primer símbolo se anotará una "X" y en el último una "N".</p> <p>Finalmente para indicar que el formato se elabora en ese momento, se marcará en el ángulo inferior derecho un triángulo negro.</p>
	<p>Formato no impreso. Indica que el formato usado en el procedimiento es un modelo que no está impreso; se distingue del anterior únicamente en la forma, las demás especificaciones para su uso son iguales, pudiendo ser un machote.</p>
	<p>Fuera de flujo. Cuando por necesidades del procedimiento, una determinada actividad o participación ya no es requerida dentro del mismo, se opta por utilizar el signo de fuera de flujo para finalizar su intervención en el proceso.</p>

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<p>Inicio o final del proceso. Señala el principio o terminación de un procedimiento. Cuando se utilice para indicar el principio del proceso se anotará la palabra INICIO, y cuando se termine se escribirá la palabra FIN.</p>
	<p>Inspección. El cuadro es utilizado como símbolo de inspección, verificación, revisión o bien, cuando se examine una acción, una forma o una actividad, así como para consultar o cotejar sin modificar las características de la acción o actividad.</p>
	<p>Interrupción del proceso. En ocasiones el procedimiento requiere de una interrupción para ejecutar alguna actividad o bien, para dar tiempo al usuario de realizar o reunir una determinada situación. Por ello, el presente símbolo se emplea cuando el proceso requiere de una espera necesaria. El caso usual, es cuando un documento se archiva temporalmente y después se vuelve a utilizar, indica tiempo sin actividad.</p>
	<p>Línea continua. Marca el flujo de la información y los documentos o materiales que se están utilizando en el área. Su dirección se maneja a través de terminar la línea con una pequeña línea vertical y puede ser utilizada en la dirección que se requiera y para unir cualquier actividad.</p>
	<p>Línea de guiones. Es empleada para identificar una consulta, cotejar o conciliar la información; invariablemente, deberá salir de una inspección o actividad combinada; debe dirigirse a uno a varios formatos específicos y puede trazarse en el sentido que se necesite, al igual que la línea continua se termina con una pequeña línea vertical.</p>


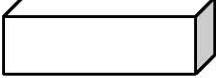
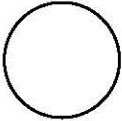

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<p>Línea de comunicación. Indica que existe flujo de información, la cual se realiza a través de teléfono, fax, módem, etc. La dirección del flujo se indica como en los casos de las líneas de guiones y continua.</p>
	<p>Paquete de materiales. Se emplea para representar un conjunto de materiales, dinero o todo aquello que sea en especie.</p>
	<p>Operación. Nos muestra las principales fases del procedimiento y se emplea cuando la acción cambia. Asimismo, se anotará dentro del símbolo un número en secuencia y se escribirá una breve descripción de lo que sucede en este paso al margen del mismo.</p>
	<p>Registro y/o controles. Se usará cuando se hable de registrar o efectuar alguna anotación en formatos específicos o libretas de control; aparecerá cuando exista la necesidad de consultar un documento o simplemente cotejar información. Se deberá anotar al margen del símbolo el nombre con el cual se puede identificar el registro o control.</p> <p>Cuando se registra información, llegará al símbolo una línea continua; cuando se hable de consultar o cotejar, la línea debe ser de guiones, terminando de igual manera en el símbolo.</p>

Diagrama con simbología de bloque

El diagrama de bloque es otro medio de expresión en el que, además de símbolos, se escriben frases y oraciones que complementan su integración. Sirve para visualizar las diferentes etapas de un procedimiento, sus alternativas y las acciones que deben ejecutarse. Su nombre se deriva de que se utiliza un rectángulo en las diferentes etapas del procedimiento, indicando las actividades por realizar, cuyas medidas varían de acuerdo a la información contenida.

Los símbolos empleados en este tipo de diagrama son:

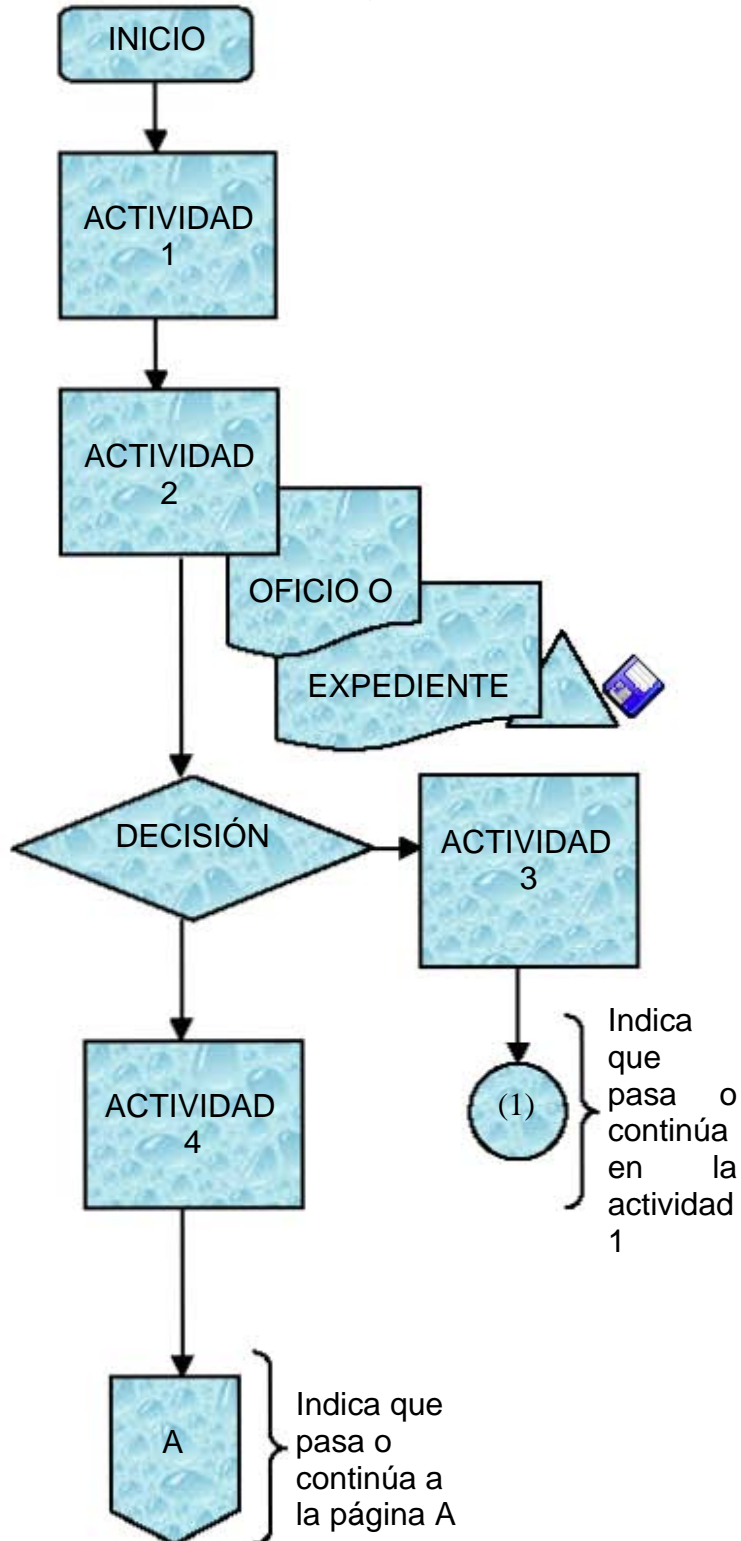
- ❖ Inicio o final del proceso
- ❖ Operación
- ❖ Actividad combinada
- ❖ Registro y/o controles
- ❖ Archivo temporal
- ❖ Archivo definitivo
- ❖ Decisión
- ❖ Interrupción del proceso
- ❖ Fuera de flujo
- ❖ Conector de procedimientos
- ❖ Conector de hoja en un mismo procedimiento.

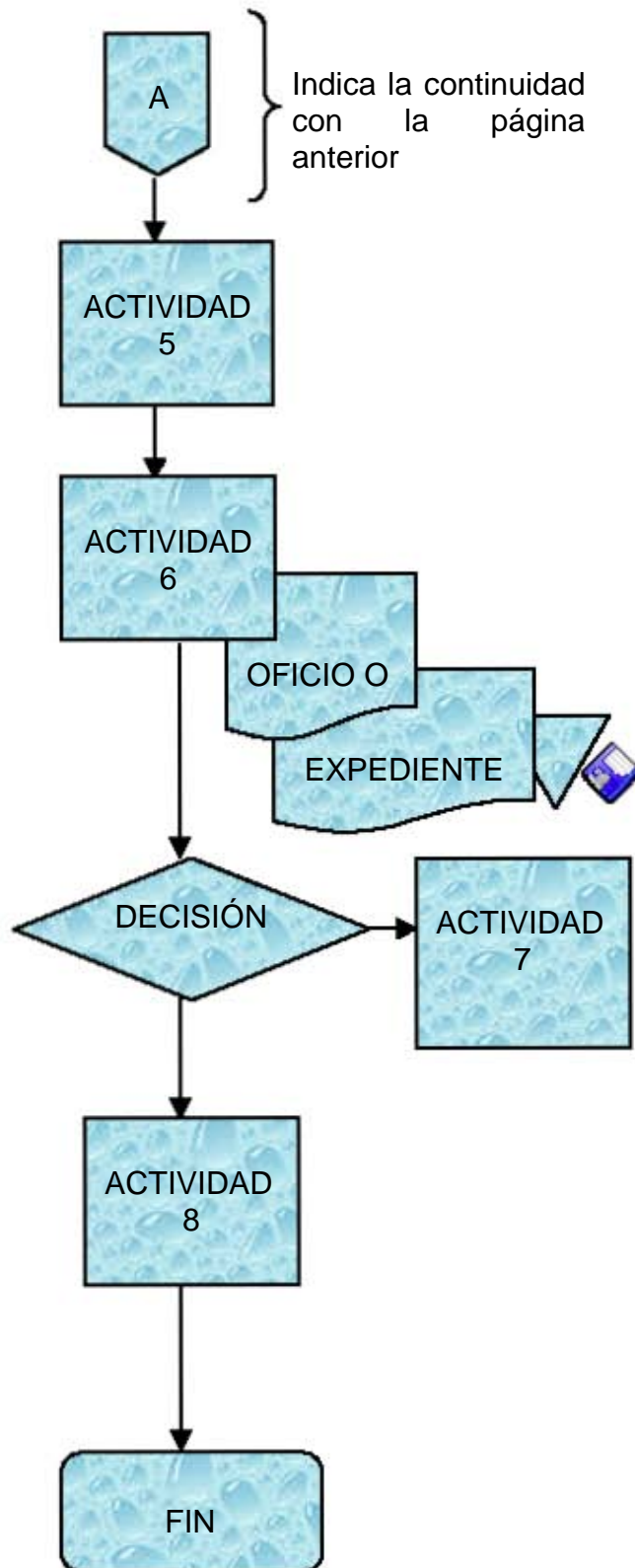
Estos símbolos tienen los mismos usos y significados que en los diagramas de flujo.

- ❖ Conviene señalar que existen algunas reglas para la utilización de los símbolos:
- ❖ No mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- ❖ No debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- ❖ El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- ❖ Las líneas de unión deben ser representadas mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.



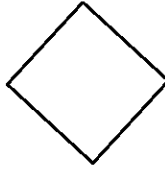
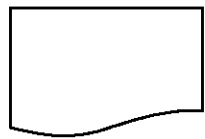
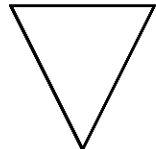
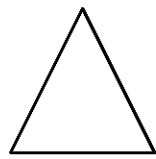
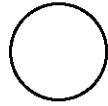
El presente ejemplo tiene como fin mostrar el uso de los símbolos según corresponda. Hay que recordar que los diagramas de flujo en los procedimientos deberán ir en hojas tamaño carta con orientación vertical.

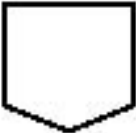
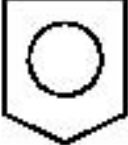


Página 1





Simbología empleada en ejemplo anterior:

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o Fin	Señal donde inicia o termina un procedimiento
	Actividad	Representa la ejecución de una o más actividades de un procedimiento
	Decisión	Indica las posibles alternativas (si o no) dentro del flujo del procedimiento
	Documento	Señala cualquier escrito que entre, se genere o se emita en el procedimiento
	Archivo definitivo	Representa que se guarda un documento en forma permanente
	Archivo Temporal	Indica que se guarda un documento durante un periodo determinado
	Conector de Actividad	Señala el enlace de una actividad con otra dentro del procedimiento

	<p>Conector de página</p>	<p>Representa el enlace de actividades en hojas diferentes de un mismo procedimiento</p>
	<p>Conector de procedimiento</p>	<p>Representa el enlace de un procedimiento con otro que se encuentre dentro de un proceso o de origen a otro</p>
	<p>Dirección de flujo o línea de unión</p>	<p>Conecta los símbolos, indicando el orden en que se deben realizarse las actividades</p>
	<p>Disquete Magnético o CD ROM</p>	<p>Señala la información contenida (archivo) en este tipo de dispositivo magnético o CD ROM (para su incorporación consultar al área de procedimientos)</p>

Simbología utilizada en el ejemplo anterior.



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos
Departamento de almacenes

53/56



Formularios y simbología

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos

Procedimiento No. 2

 PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.		SOLICITUD DE MATERIAL DE ALMACÉN		No. 00001
FECHA		ÁREA		PEDIDO
CLAVE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	
NOMBRE Y FIRMA SOLICITANTE		AUTORIZADO POR		Vo. Bo. DEL ALMACENISTA



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos

Procedimiento No.2

FECHA		ÁREA		PEDIDO
CLAVE	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	
NOMBRE Y FIRMA SOLICITANTE		AUTORIZADO POR		Vo. Bo. DEL ALMACENISTA



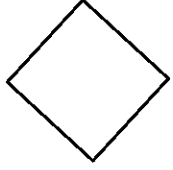
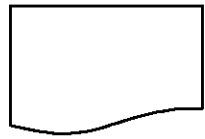
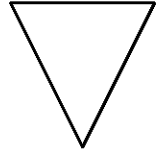
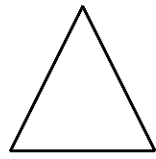
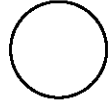
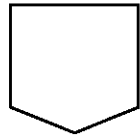


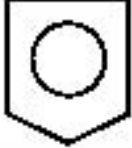


Manual de procedimientos

Procedimiento No. 5

 PLACA MANÍAS, S.A. DE C.V.		REMISIÓN N° 000001	
		FECHA:	
NOMBRE: _____ DOMICILIO: _____ CIUDAD: _____ LUGAR DE ENTREGA: _____ FECHA DE ENTREGA: _____		PLACA MANÍAS, S.A. DE C.V. AV. CORREGIDORA No. 33 C.P. 11500 COL. IRRIGACIÓN DEL MIGUEL HIDALGO, D.F. TEL. 50 33 68 17, 50 33 21 16	
CANTIDAD	ESPECIFICACIONES	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
Vo. Bo.	ENTREGADO POR:	SUBTOTAL	
		I.V.A.	
FIRMA DE AUTORIZACIÓN		TOTAL	

FIRMA DEL COMPRADOR			

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio o Fin	Señal donde inicia o termina un procedimiento
	Actividad	Representa la ejecución de una o más actividades de un procedimiento
	Decisión	Indica las posibles alternativas (si o no) dentro del flujo del procedimiento
	Documento	Señala cualquier escrito que entre, se genere o se emita en el procedimiento
	Archivo definitivo	Representa que se guarda un documento en forma permanente
	Archivo Temporal	Indica que se guarda un documento durante un periodo determinado
	Conector de Actividad	Señala el enlace de una actividad con otra dentro del procedimiento
	Conector de página	Representa el enlace de actividades en hojas diferentes de un mismo procedimiento

	<p>Conector de procedimiento</p>	<p>Representa el enlace de un procedimiento con otro que se encuentre dentro de un proceso o de origen a otro</p>
	<p>Dirección de flujo o línea de unión</p>	<p>Conecta los símbolos, indicando el orden en que se deben realizarse las actividades</p>
	<p>Disquete Magnético o CD ROM</p>	<p>Señala la información contenida (archivo) en este tipo de dispositivo magnético o CD ROM (para su incorporación consultar al área de procedimientos)</p>

CASO PRÁCTICO

Control interno: Su implantación en el área de inventarios de la empresa Placa Manías, S.A. de C.V. que produce placas y calcomanías para control vehicular.

Diseño: Sistema de control interno de inventarios.

PLACA MANÍAS, S.A. DE C.V.

A continuación se presenta un caso práctico en el cual se aplican las teorías más representativas que servirán de base para dar las mejores alternativas de solución al problema que se presenta en el área de inventarios en cuanto a su sistema y control interno de la empresa Placa Manías, S.A. de C.V., quien solicita mis servicios profesionales para diagnosticar la situación actual en el departamento de almacenes. Por lo que la empresa proporciona la siguiente información:

Antecedentes:

Placa Manías, S.A. de C.V. se constituye en México Distrito Federal, el 15 de junio de 1992, con cinco socios y un capital social de \$ 15, 000,000.00.

Mediana empresa industrial de producción de placas y calcomanías para control vehicular.

Principal materia prima que utiliza en la elaboración de su producto:

Lámina bonderizada.

Reflejante.

Remaches.

Miracure.

Polietileno.

Tinta s/lite.

Raps para calcomanía.

Ribon cera-resina.

Adhesivo doble cara poliéster.

Caja de madera.

Principales proveedores:

3M de México, S.A. de C.V.

Gráficos e impresos inteligentes, S.A. de C.V.

Procesos gráficos para publicidad, S.A. de C.V.

Tecno madera italiana, S.A. de C.V.

Efraín Castañeda Ramírez.

Sus ventas son sobre pedidos por medio de concursos o licitaciones con el Gobierno, en donde compite con otras empresas en cuanto a precio, calidad, condiciones de pago, garantía, cumplimiento de obligaciones fiscales, capital social y contable. Al no cumplir con algún requisito, automáticamente se queda descalificado del concurso, por lo tanto, se verá afectada en sus finanzas, no podrá llevar a cabo el círculo de: compra de materia prima, producción, ventas, cobranza, caso crítico que afectará a accionistas, a obreros y empleados, proveedores, acreedores.

Principales productos para venta:

Placas para control vehicular.

Calcomanías para control vehicular.

Principales clientes:

Gobierno del Estado de Baja California.

Gobierno del Estado de Hidalgo.

Placa Manías, S.A. de C.V. se mantuvo en el mercado por contar con los mejores precios y calidad, actualmente no ha logrado mantenerse dentro de la competencia.

El método utilizado para la valuación de sus inventarios es el PEPS (Primeras entradas primeras salidas).

No cuenta con un departamento de costos. Los inventarios físicos son valuados de forma global al cierre de cada ejercicio fiscal.

Se utiliza el método de justo a tiempo cuando se trata de adquirir un nuevo material. Se utiliza el mínimo para mantener un stock.



La empresa no cuenta con una gráfica de su organización.

Sólo tiene definidos sus departamentos y funciones.

Por lo que nos dimos a la tarea en diseñar el siguiente:

Organigrama del área de inventarios de Placa Manías, S.A. de C.V.



El área de inventarios está estructurada por un departamento de almacén de materias primas y de control de existencias en sistema. Por un departamento de almacén de artículos terminados, y un supervisor de producción. Ambos son subordinados del jefe de compras y producción.

Jefe de compras y producción.

En su función de compras se encarga de:

- a) Planeación de compras.
- b) Localizar, seleccionar a los proveedores.
- c) Solicitar cotizaciones.
- d) Negociar condiciones de entrega y de pago.
- e) Comprar los materiales necesarios.
- f) Otorgar métodos para conseguir un adecuado abastecimiento.
- g) Aprobar facturas para su cargo.

Verificación y aceptación de adquisiciones, control de calidad.

En su función de producción.

Es responsable de organizar y efectuar las operaciones de producción en forma eficiente formulando y desarrollando los métodos más económicos para la elaboración de dichos productos. Suministra y coordina la mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Planea y controla la producción.

Supervisor de producción: Supervisa el proceso de producción en sus diferentes etapas y coordina al obrero que interviene en la fabricación del producto. Capacita al personal de nuevo ingreso. Reporta la producción terminada y en proceso.

El departamento de almacén: Se encarga de requerir las materias primas necesarias para la producción, mismas que son solicitadas por las áreas respectivas, de la recepción, clasificación y almacenamiento. Además del suministro de materiales.

Otras actividades no relacionadas con el almacén: Verificar entrada de camionetas, manejo de montacargas para bajar materiales, verificar tarima y compresoras; esporádicamente auxilia a compras.

El departamento de control de existencias en sistema: Está a cargo de una sola persona para registrar las operaciones de recepción y salida de materiales, ajustes, en sistema solomon. Así como verificar las existencias en sistema y confrontar con lo físico. Entregar reportes al departamento de contabilidad.

Registrar el inventario físico en sistema de acuerdo a sus respectivas etiquetas.

El almacén de artículos terminados: Se encarga de la recepción, almacenamiento, registro, salida y control del producto para entrega al cliente.



Diagnóstico

Del área de inventarios de Placa Manías, S.A. de C.V.

Departamento de almacenes de:

Materia prima.

Artículos terminados.

Producción en proceso.

Control de existencias en sistema computarizado. (Solomon).

Después de una investigación y análisis de la situación actual en la que se encuentran el área de inventarios, se detectaron debilidades que afectan el adecuado cumplimiento de sus operaciones.

La carencia de un manual de procedimientos dentro de su estructura organizativa ha impedido realizar adecuadamente las actividades de solicitud, recepción y salidas de materia prima y artículos terminados, control de producción en proceso, y de registro en su sistema solomon. Los responsables de estas áreas realizan los pasos de manera empírica, no tienen una guía que oriente el desarrollo de las operaciones de manera efectiva. Sólo reciben instrucciones de políticas y procedimientos por medio de circulares escritos, o de manera verbal,

indicaciones que son ejecutadas en su momento, pero suelen pasar desapercibidas por los empleados sin importancia al paso del tiempo, por no haber autoridad alguna que haga que se cumplan.

Los empleados, la dirección y administración desconocen el significado e importancia del control interno de inventarios, y de los riesgos de incumplimiento.

En lo que respecta al procedimiento de solicitud de materia prima, no se cuenta con un formato, por lo que las áreas solicitan de manera verbal el material, el almacenista llena el vale de salida, el cual es firmado por él y el solicitante, posteriormente tendrá que localizar al jefe de producción para conseguir la firma de autorización.

El almacenista no tiene conocimiento de la llegada de algunos materiales, no cuenta con el pedido y/o orden de compra en el momento. Acepta el material sólo con la misma remisión o factura que le entrega el proveedor, por lo que no hay forma de comparar precio, unidades requeridas y autorización.

La orden de compra es elaborada en el sistema solomon posterior a la aceptación física de la materia prima, así como su recepción; copiando los mismos datos de la remisión o factura entregada por el proveedor.

Lo anterior genera un atraso en cuentas por pagar al no contar con el pasivo para proceder a tomar a revisión la factura y programar su respectivo pago. Por consiguiente la información de las operaciones efectuadas **no es entregada oportunamente** al departamento de contabilidad.

No se cuenta con un control y registro de la producción en proceso al cierre de cada mes.

No se registran las entradas de artículos producidos y salidas, por la venta del producto en kárdex y en sistema solomon. Por consecuencia no se tiene el dato de las existencias al cierre de mes; se conoce hasta el término del inventario físico.

Los vales de salida de materia prima, no son entregados al operador de sistema de control de existencias para su registro, por parte del almacenista.

El operador del sistema no verifica por cada periodo, que tenga liberadas las salidas y/o cualquier movimiento generado en su módulo antes de generar el cierre.

Existe material obsoleto y de lento movimiento que ocupa la mitad del espacio del almacén. Se tiene registrado en sistema con un costo cero, por lo que no se encuentra en los registros de contabilidad.

Con el diagnóstico realizado concluimos que la empresa Placa Manías, S.A. de C.V. no cuenta con un control interno de inventarios completo y bien definido, es afectado por la actitud, filosofía y estilo asumida por la dirección, y administración, debilitando sus objetivos, políticas y procedimientos. La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de los responsables del área de inventarios son otros factores que están afectando los controles.

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito en las conclusiones, se desea precisar como **alternativas de solución al problema, implantar** un control interno de inventarios, **diseñando** un sistema de control interno: El manual de políticas y procedimientos de almacenes y sus respectivos diagramas de flujo, que oriente el desarrollo de las actividades del usuario de manera efectiva.



SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Objetivo particular

Lograr concientizar a la dirección, administración y a todo su personal que como integrantes de la organización son responsables principales del control interno de inventarios, ésto es lo que garantiza la eficiencia total.

Presentación

Como autoridad superior de la organización de Placa Manías, S.A. de C.V. corresponde a la dirección, administración la responsabilidad de establecer y autorizar las políticas y procedimientos de almacenes, así como su revisión y actualización periódica.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al mejor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente.

La dirección y administración debe procurar suscitar, difundir, introducir y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de los empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

El sistema de control interno de inventarios se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes los operan.

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno apropiado.

El sistema de control interno de inventarios operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre los empleados y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos del sistema de control interno de inventarios.

La dirección y administración deben transmitir a los responsables del área de inventarios, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos.

El sistema de control interno de inventarios de **Placa Manías, S.A. de C.V.** es **diseñado** en base a los objetivos de: Sistema contable, de autorización, de procesamiento y clasificación de transacciones, de verificación y evaluación, de salvaguarda física.

A continuación, se **ilustran** los procedimientos de almacenes, mediante el diagrama de flujo, y su respectivo manual para facilitar su comprensión.

Con la aplicación de las teorías más representativas, **exponemos** que, el control interno de inventarios en la empresa que elabora placas y calcomanías para control vehicular al igual, que en otras entidades económicas **ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violaciones a principios y normas contables, fiscales y tributarias.**



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

DEPARTAMENTO DE ALMACENES

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Elaboró: María Guadalupe Morales Martínez.
Autorizó: Miguel Ramírez Hernández.
Fecha: 10 de diciembre de 2005.

Índice

Introducción.

- 1. Políticas generales. 2**
- 2. Objetivo del manual. 4**
- 3. Marco jurídico. 8**
- 4. Procedimientos.**

Departamento de almacén de materia prima.

- 1. Procedimiento para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima. 10**
- 2. Para la solicitud y suministro de materia prima. 21**

Departamento de producción.

- 3. Para el control y registro de la producción en proceso. 32**

Departamento de artículos terminados.

- 4. Para la recepción, control y registro de artículos terminados. 39**
- 5. Para la salida, control, y registro de artículos terminados. 46**

5 Formularios y simbología. 53

6 Glosario de términos. 54

7 Sistema solomon. 55

Introducción

El área de inventarios de Placa Manías, S.A. de C.V. está estructurada por un departamento de almacén de materia prima y, de control de existencias en sistema, por un departamento de almacén de artículos terminados, y un supervisor de producción.

El almacén de materia prima: Encargado de requerir, de la recepción, clasificación, almacenamiento y suministro de materia prima.

El supervisor de producción: Encargado de determinar el grado de avance de la producción en proceso.

El almacén de artículos terminados: Encargado de la recepción, almacenamiento, registro, salida y control del producto para entrega al cliente.

El departamento de control de existencias en sistema: Encargado de registrar las operaciones de recepción y salida de materiales, ajustes, verificar las existencias en sistema y confrontar con lo físico.

El presente manual es elaborado como una medida de control interno de inventarios, que servirá de guía a cada área para el mejor desarrollo de sus actividades. Se describen en forma clara y precisa las políticas y cinco procedimientos para garantizar la uniformidad de las operaciones que se aplican en el departamento de almacenes.



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes

Cada procedimiento es representado por un diagrama de flujo diseñado en forma sencilla y accesible en el manual, para brindar una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Se anexan los formularios que se utilizan en cada procedimiento.

El contenido de este manual será ejecutado, revisado y actualizado por decisión de la dirección o administración de Placa Manías, S.A. de C.V.

Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno de inventarios.



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes

1.-Políticas generales

- Existirá una separación de labores entre almacenistas, jefe de compras y producción, ventas, control de existencias en sistema, y los registros de contabilidad.
 - El resguardo de la documentación que ampara la recepción, salida o suministro de materia prima y artículos terminados se mantendrá en archivo de autorizaciones mínimo cinco años.
 - Los almacenistas son responsables de la guarda y custodia de los materiales y artículos terminados.
 - Se efectuarán inventarios físicos en forma periódica, con el objeto de detectar diferencias de inventarios al comparar las existencias reales con los registros.
 - El cierre de mes del módulo de inventarios (control de existencias sistema solomon) se hará el primer día hábil siguiente al término del periodo correspondiente.
 - Antes de efectuar el cierre, el responsable del control de existencias deberá tener registradas en sistema todas las recepciones, salidas, y ajustes que se hayan realizado durante el transcurso del mes. No debe haber diferencias entre existencias físicas y los registros de contabilidad. En caso
-



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes

1.-Políticas generales

contrario se deberán detectar; los saldos no se darán por reales o confiables hasta que se aclaren dichas diferencias.

- No se deberán incluir en los reportes de existencias físicas de materia prima y/o artículos terminados, materiales o productos obsoletos, y herramientas.
 - Queda totalmente prohibido la entrada a los almacenes, producción, y embarques a toda persona ajena al área.
 - Los vales de salida para el suministro y solicitudes de materiales deberán ser autorizados por el jefe de producción o en su caso por el supervisor.
 - Se deberán usar las claves del sistema solomon, para el llenado de requisiciones, solicitudes, vales de salida de materiales. Ejemplo: AMP001
 - La orden de compra deberá ser firmada por la administración.
 - Se levantará inventario físico al cierre de cada ejercicio.
-



1.-Políticas generales

- La adquisición de materiales para el mantenimiento de maquinaria y equipo e instalaciones no serán registradas en el sistema de control de existencias, sólo deberá contar con su orden de compra autorizada, remisión o factura debidamente sellada y firmada por el almacenista y/o en su caso por el vale de salida autorizado, se registrará su pasivo directamente desde el módulo de cuentas por pagar. Contabilidad tomará el criterio adecuado para su registro.



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes

2.-Objetivo del manual

Describir en forma clara y precisa las políticas y procedimientos para garantizar la uniformidad de las operaciones que se aplican en los departamentos de almacenes.

Proporcionar de alguna manera una guía o base de consulta para el asesoramiento del personal. Definir las responsabilidades y limitaciones de cada área a través de la identificación de los pasos a seguir en las actividades.

3.-Marco jurídico y legal.

- Acta constitutiva del 15 de junio de 1992, número 15380, libro no. 258, en México Distrito Federal. Sociedad anónima de capital variable.
- De la obligación de contribuir al gasto Público. Artículo 1º. Código Fiscal de la Federación.
- Persona moral del régimen general de Ley. Artículo 1º. Ley del ISR.
- De la obligación de levantar inventario físico. Artículo 86 Fracción V de la Ley de ISR. Artículo 91 RISR.
- De la obligación de tener control de inventarios. Artículo 86 Fracción XVIII de la Ley del ISR.
- De la deducción del costo de ventas. Sección III del costo de lo vendido:
- Artículo 45-A, 45-B, 45-C, 45-D, 45-E, 45-F, 45-G, 45-H, 45-I. de Ley del ISR.
- De la obligación del pago del impuesto al activo. Artículo 1º. Ley del Impuesto al Activo.
- De la determinación del impuesto al activo. Artículo 2º. Fracción IV de la Ley del Impuesto al Activo.



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes



Almacén de materia prima

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de materia prima

Procedimiento No. 1

Para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima.

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



Manual de procedimientos

Departamento de almacenes

Almacén de materia prima

Procedimiento No. 1 Para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima

Objetivos específicos

Establecer los mecanismos para que la acción de recepción, almacenamiento, control y manejo de materia prima se lleven a cabo de manera eficaz y eficiente.

Controlar y agilizar la recepción revisando que el proveedor presente la documentación debidamente requisitada y los materiales, con la calidad, cantidad, y las especificaciones estipuladas en la orden de compra.

Agilizar el flujo de información de los registros de recepción de materia prima, que deberá llegar a contabilidad y cuentas por pagar por medio sistema computarizado (solomon).



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de materia prima

Procedimiento No. 1 Para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima.

Políticas

- El almacenista no recibirá materia prima si no cuenta previamente con la orden de compra debidamente autorizada.
 - No se aceptarán materiales que no cumplan con lo establecido en la orden de compra.
 - El almacenista deberá informar al operador del sistema de control de existencias, de cada recepción física de materia prima de manera instantánea a la operación.
 - No deberá registrarse en el sistema de control de existencias ninguna recepción de materia prima que no cuente con la orden de compra autorizada y la remisión o factura con firma y sello que avalen la entrega física del material.
 - El registro de la recepción de materia prima, la remisión o factura deben ser entregados a cuentas por pagar oportunamente antes del día viernes de cada semana.
-

Procedimiento No. 1 para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima.

No.	Responsable	Actividad
1	Compras	Envía orden de compra autorizada. (Original y copia).
2	Almacén de materia prima: recepción.	Recibe orden de compra. (Original y copia).
3		Recibe del proveedor el material, remisión o factura. Verifica características físicas y datos. Procede: No: Rechaza material, remisión o factura. envía a compras. Si: Recibe material, y remisión o factura, (Original y copia). Sella y firma.
4		Coloca el material de acuerdo a su clasificación en almacén

Procedimiento No. 1 para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima.

No.	Responsable	Actividad
5		Notifica al área solicitante de la llegada del material. Requisita vale.
6		Entrega orden de compra, (Original y copia), remisión o factura, (Original y copia) a control de existencias, sistema solomon.
7	Control de existencias: Operador de sistema.	Recibe orden de compra, (Original y copia), remisión o factura, (Original y copia). Verifica datos.
8		Registra recepción de material en sistema solomon; se genera póliza contable, y pasivo en CXP



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de materia prima

Procedimiento No. 1 para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima.

No.	Responsable	Actividad
9		Anota en remisión o factura: Número de: PO-No. Lote.-Recepción. AP- Lote.- CXP. Pasivo.
10		Entrega a Dto. de CXP original de orden de compra, original de remisión o factura. <p style="text-align: center;">FIN</p>



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos

Departamento de almacenes

Almacén de materia prima

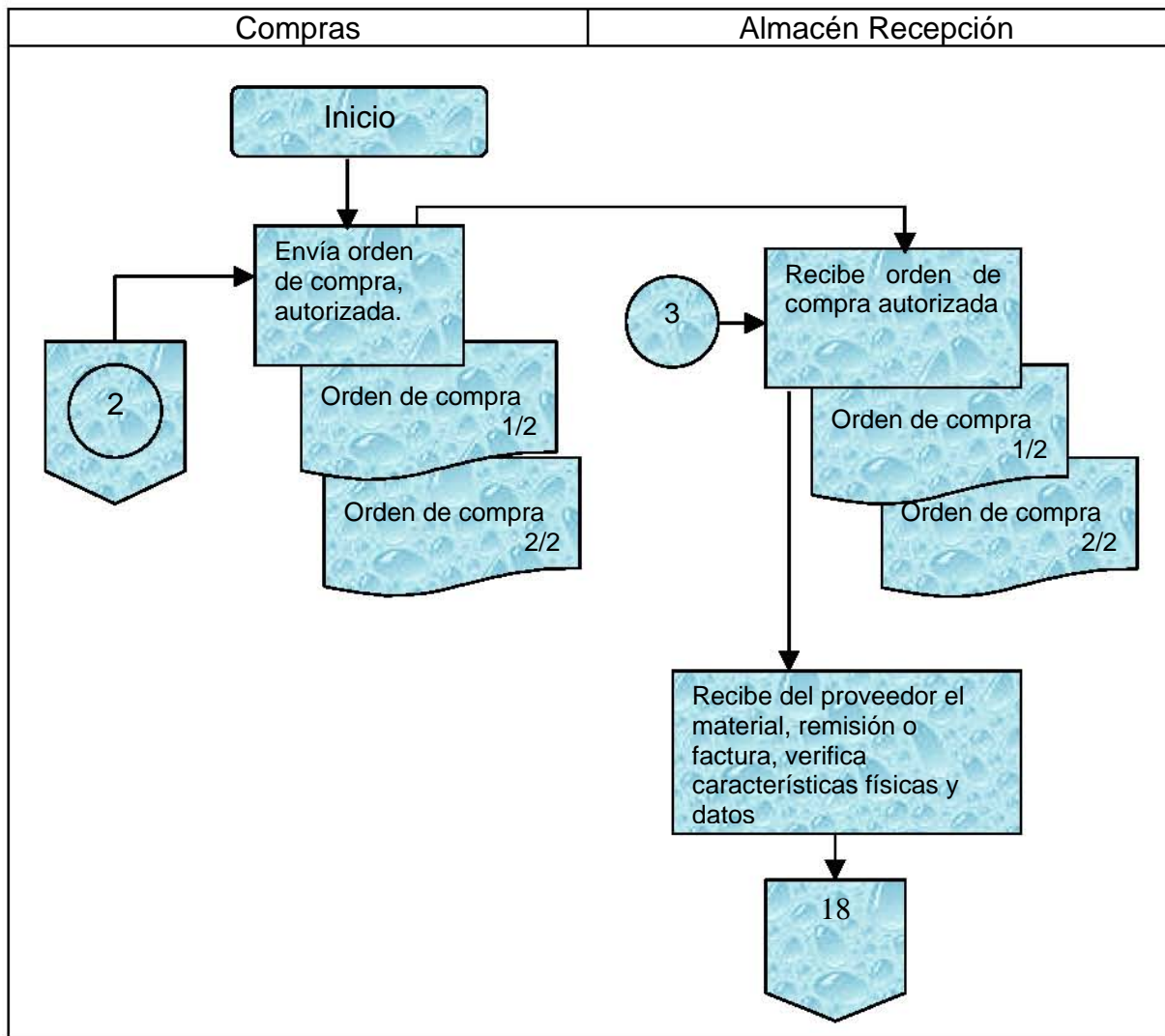
Procedimiento No. 1 para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima.



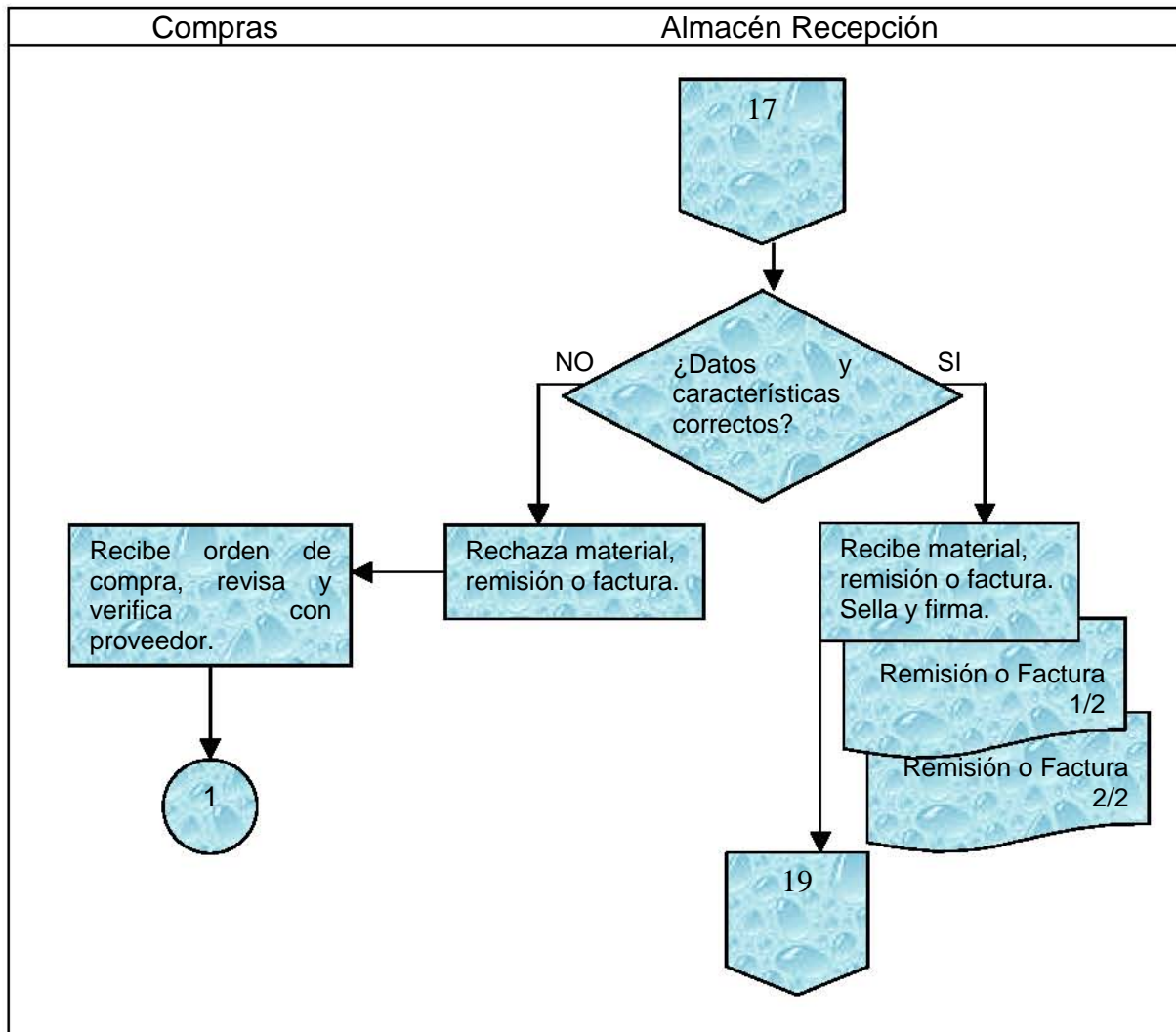
Diagrama de flujo

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

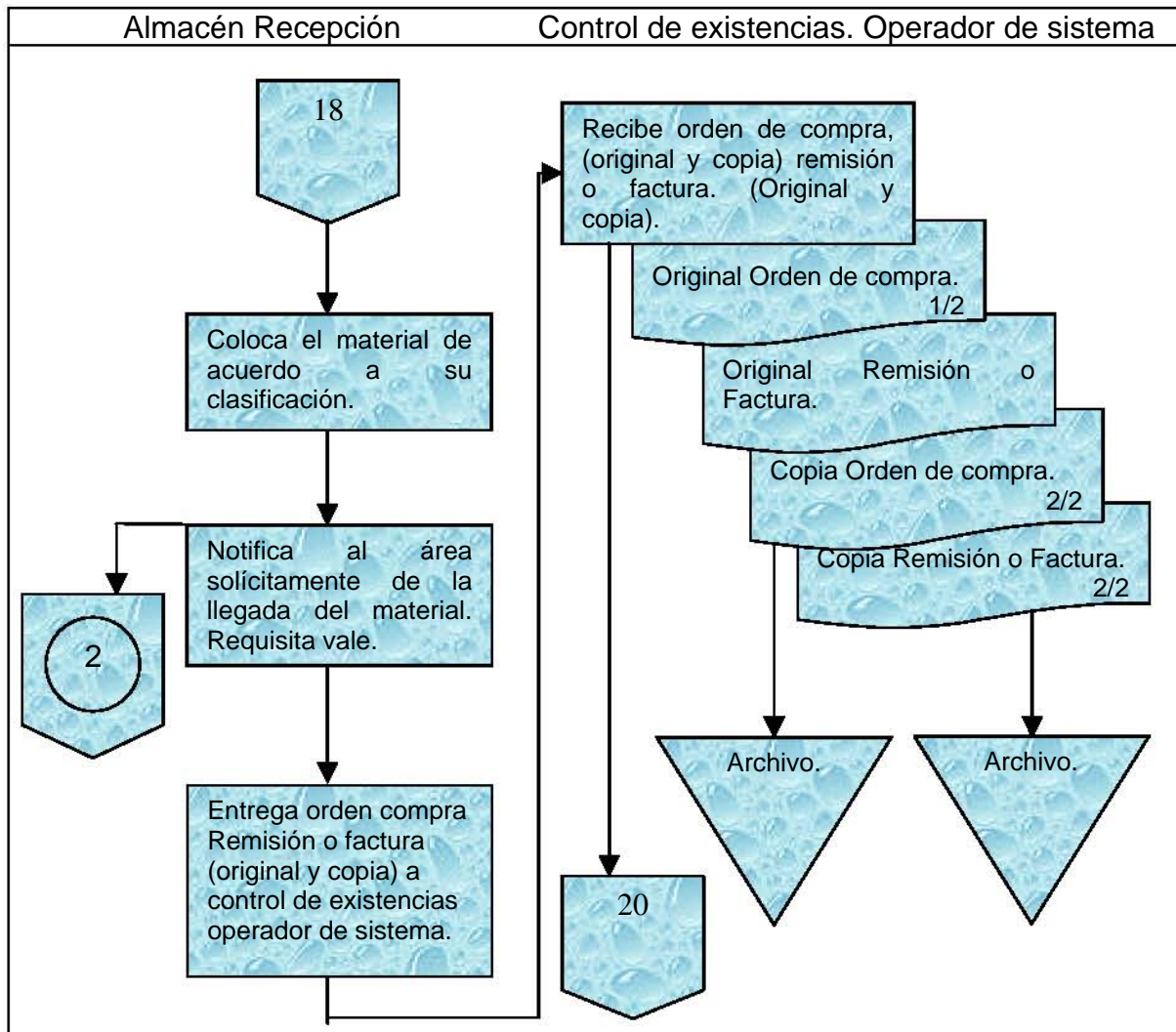
Procedimiento No. 1 para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima.



Procedimiento No. 1 para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima.

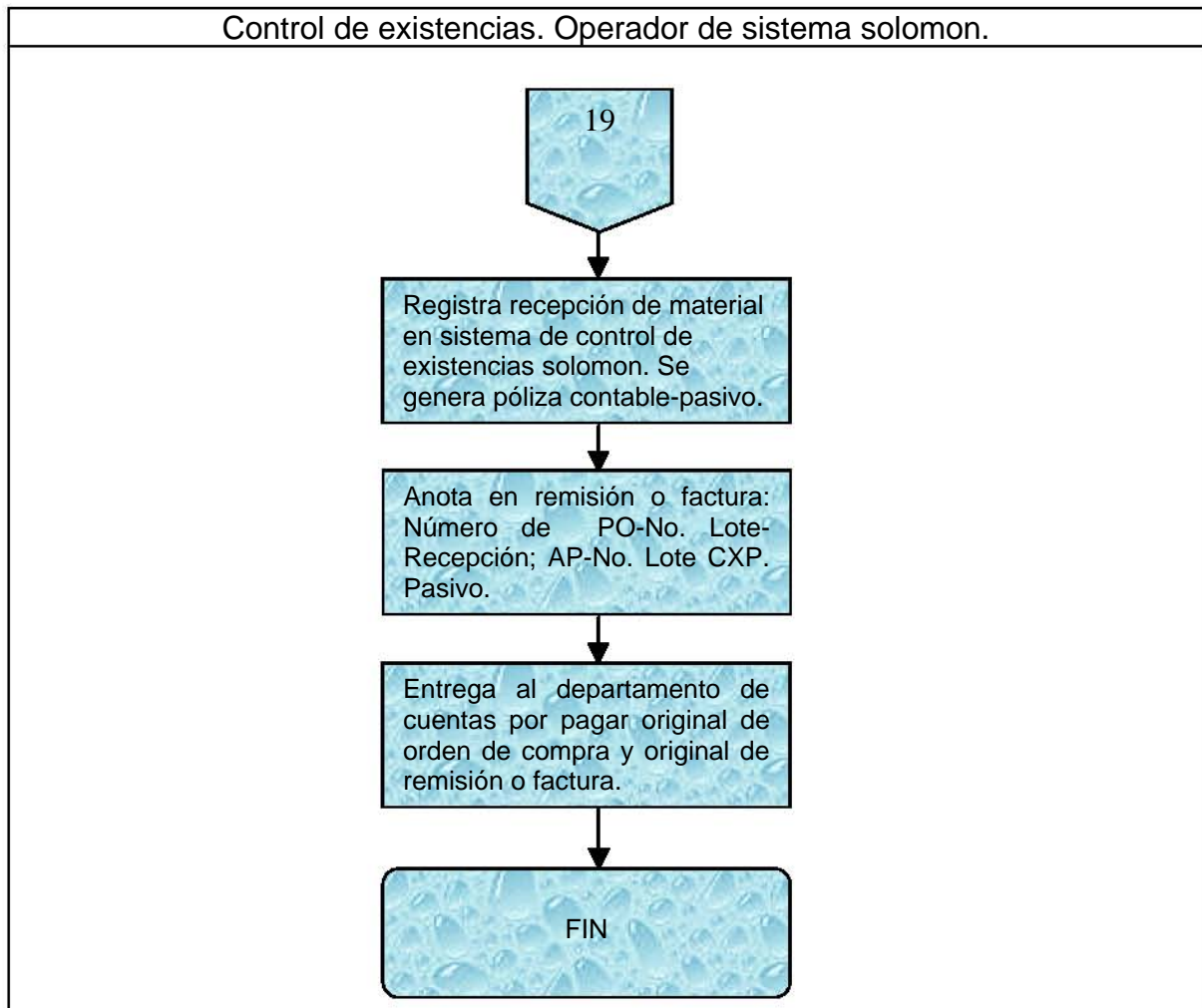


Procedimiento No. 1 para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima.





Procedimiento No. 1 para la recepción, almacenamiento, control, y manejo de materia prima.





Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de materia prima

Procedimiento No. 2

Para la solicitud y suministro de materia prima.

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



Manual de procedimientos

Departamento de almacenes

Almacén de materia prima

Procedimiento No.2 para la solicitud y suministro de materia prima.

Objetivos específicos

Establecer los mecanismos para que la acción de solicitud y suministro de materia prima se lleven a cabo de manera eficaz y eficiente.

Agilizar el flujo de información de los registros de la salida de materia prima, que deberá llegar a contabilidad por medio sistema computarizado (solomon).

Lograr que se reflejen en el almacén del sistema, la recepción y salida de materia prima para obtener existencias reales, que coincidan con lo físico, información que será confiable para la toma de decisiones.



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de materia prima

Procedimiento No. 2 Para la solicitud y suministro de materia prima.

Políticas

- El almacenista no hará entrega de materia prima sin el vale de salida previamente autorizado.
 - El almacenista deberá informar al operador del sistema de control de existencias, de las salidas físicas de materia prima mediante los vales debidamente autorizados, firmados y foliados.
 - No deberá registrarse en el sistema de control de existencias salidas de materia prima que no cuenten con el vale respectivo foliado, autorizado y con firma del almacenista y solicitante.
 - Se deberá proporcionar a contabilidad las salidas generadas por día en el sistema y que hayan sido totalmente liberadas (vales de salida), y/o cualquier ajuste o movimiento.
 - Será responsabilidad del operador del sistema de control de existencias de verificar en cada periodo mensual, que tenga totalmente liberados los registros de salidas y/o cualquier otro movimiento generado en su módulo antes de que se genere el cierre.
-



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de materia prima

Procedimiento No. 2 Para la solicitud y suministro de materia prima.

Políticas

- Contabilidad sólo recibirá y asentará los lotes y/o pólizas que tengan el soporte (vale de salida) debidamente foliados, autorizados y con firma del almacenista y solicitante.



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de materia prima

Procedimiento No. 2 Para la solicitud y suministro de materia prima.

No.	Responsables	Actividad
1	Solicitante.	Elabora solicitud de materiales.
2	Almacén de materia prima.	Recibe solicitud de material.
3		Verifica existencias. Procede: No: Elabora requisición de compra y remite. Si: <i>Entrega material.</i> Recibe vale y firma por la entrega. (Original y copia).
4	Solicitante.	Recibe material. Firma de recibido y regresa al almacenista el vale.

Procedimiento No. 2 Para la solicitud y suministro de materia prima.

No.	Responsables	Actividad
5	Almacén de materia prima.	Recibe vale de salida en original y copia.
6		Entrega original a control de inventarios sistema solomon, con fecha del reloj checador.
7	Control de existencias Operador de sistema.	Recibe vale de salida en original.
8		Registra salida en sistema solomon. Se genera póliza contable.

Procedimiento No. 2 Para la solicitud y suministro de materia prima.

No.	Responsables	Actividad
10		Anota en vale de salida número de lote del sistema para control.
11		Entrega a contabilidad vale de salida para cotejar contra póliza contable. FIN



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de materia prima

28/56

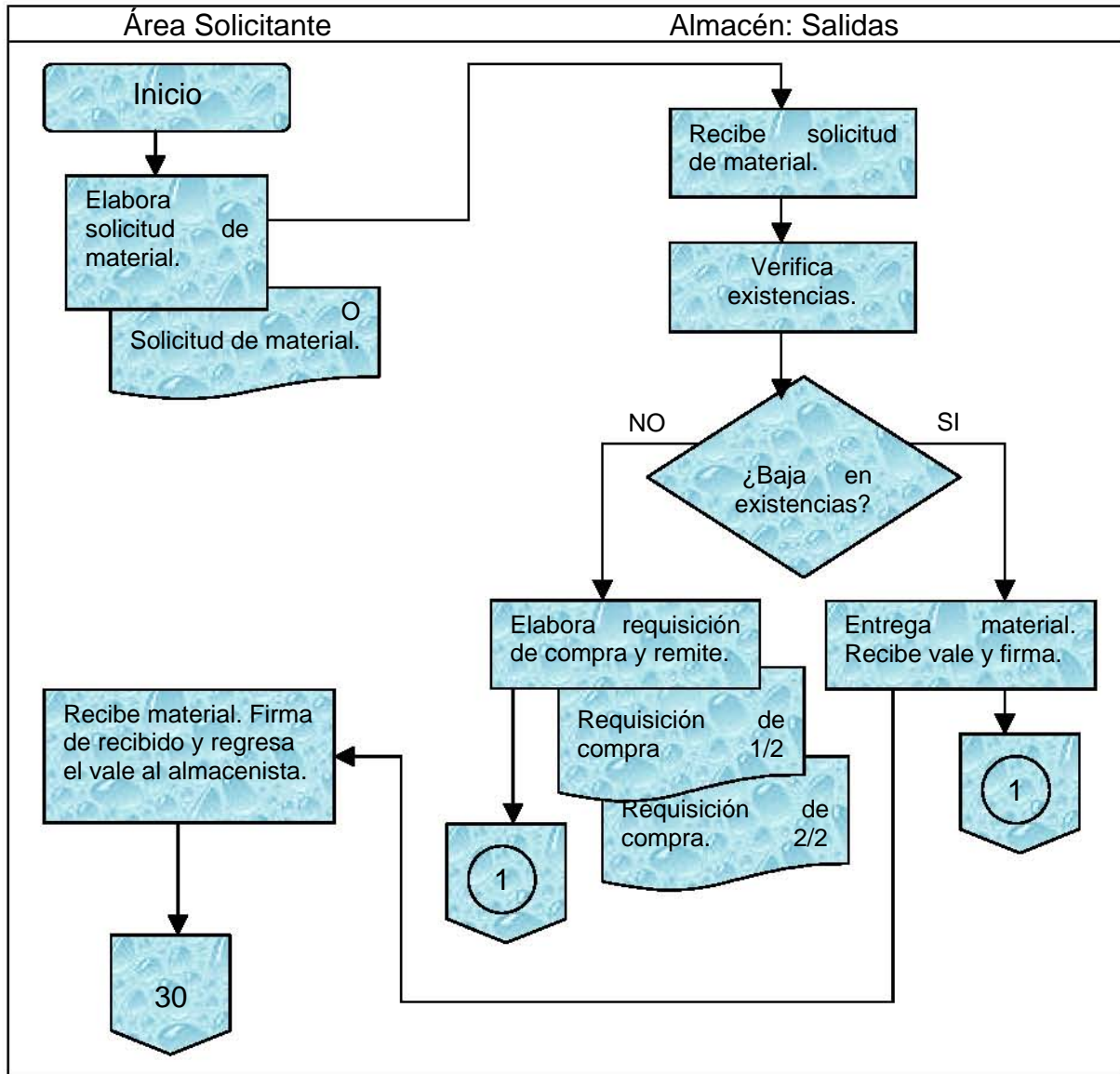
Procedimiento No. 2 Para la solicitud y suministro de materia prima.



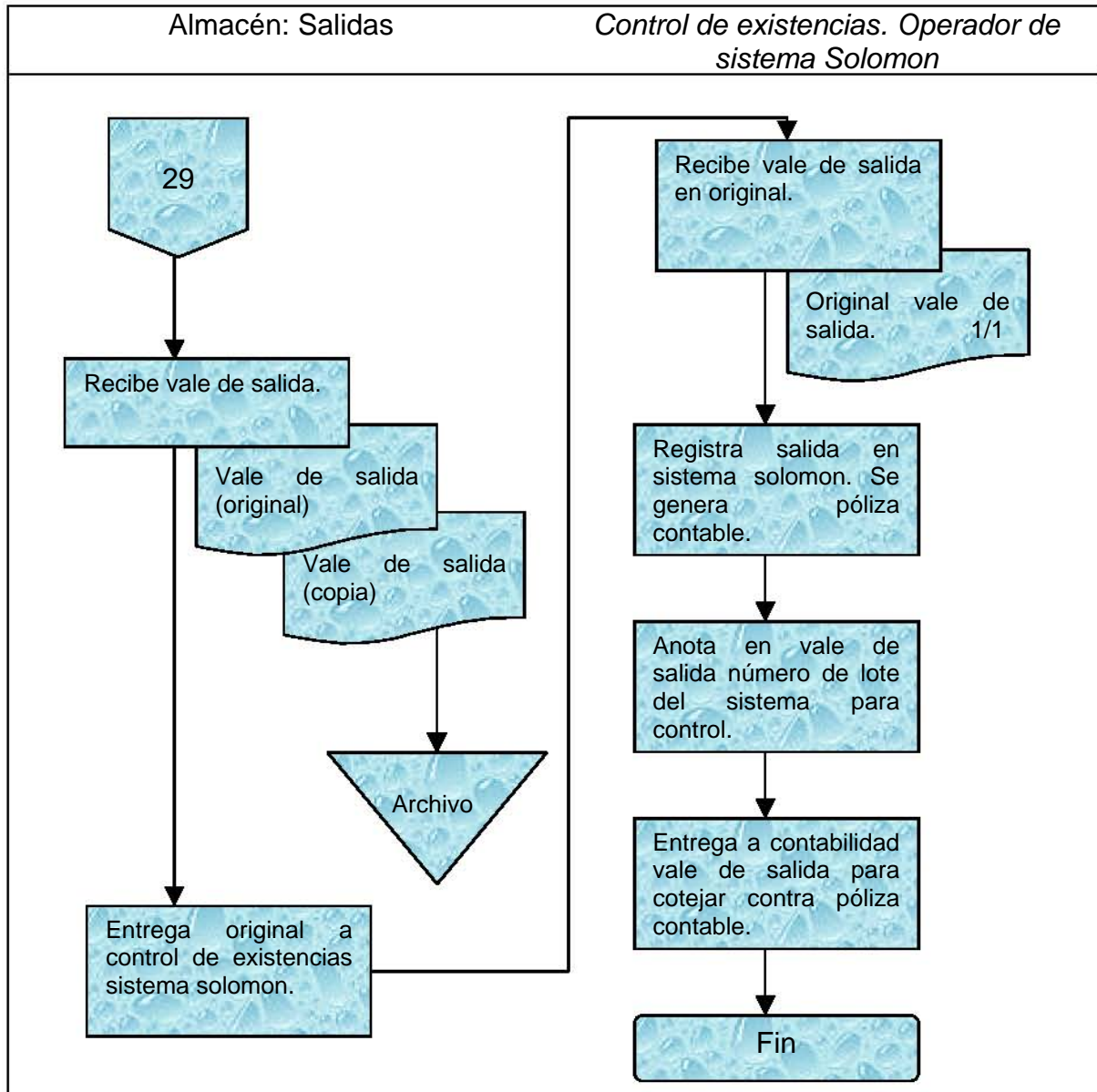
Diagrama de flujo

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Procedimiento No. 2 Para la solicitud y suministro de materia prima.



Procedimiento No. 2 Para la solicitud y suministro de materia prima.





PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos

Departamento de almacenes



Departamento de producción

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos
Departamento de producción

Procedimiento No. 3

Para el control y registro de la producción en proceso



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



Manual de procedimientos
Departamento de producción

Procedimiento No. 3 Para el control y registro de la producción en proceso.

Objetivos específicos

Establecer los mecanismos para el control y registro de la producción en proceso que permitan se lleven acabo de manera eficaz y eficiente.

Determinar el grado de avance de la producción en proceso al cierre de cada mes del ejercicio fiscal para poder efectuar su respectiva valuación.

Agilizar el flujo de información de la producción en proceso que deberá llegar a contabilidad para poder efectuar el cálculo del costo de ventas y el cierre del periodo mensual oportunamente.



Procedimiento No. 3 Para el control y registro de la producción en proceso.

Políticas

- El grado de avance de la producción se determinará al cierre de cada mes.
- La producción en proceso deberá informarse a contabilidad el primer día hábil del siguiente mes al periodo de cierre.

Procedimiento No. 3 Para el control y registro de la producción en proceso.

No.	Responsable	Actividad
1	Supervisor	<p>Verifica si ha terminado la producción.</p> <p>Procede:</p> <p>Si no se ha concluido el proceso: Determina el grado de avance. Elabora reporte y envía copia a contabilidad.</p> <p>Si se ha concluido el proceso: Envía el producto y reporte de unidades terminadas a control de calidad. (Original y 2 copias).</p>
2	Control de calidad	<p>Recibe el producto y reporte de unidades y verifica el acabado.</p> <p>Procede:</p> <p>No: Regresa el producto a producción.</p> <p>Si: Entrega el producto y reporte de unidades terminadas al almacén. (Original y 2 copias)</p> <p style="text-align: center;">FIN</p>



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos

Departamento de producción

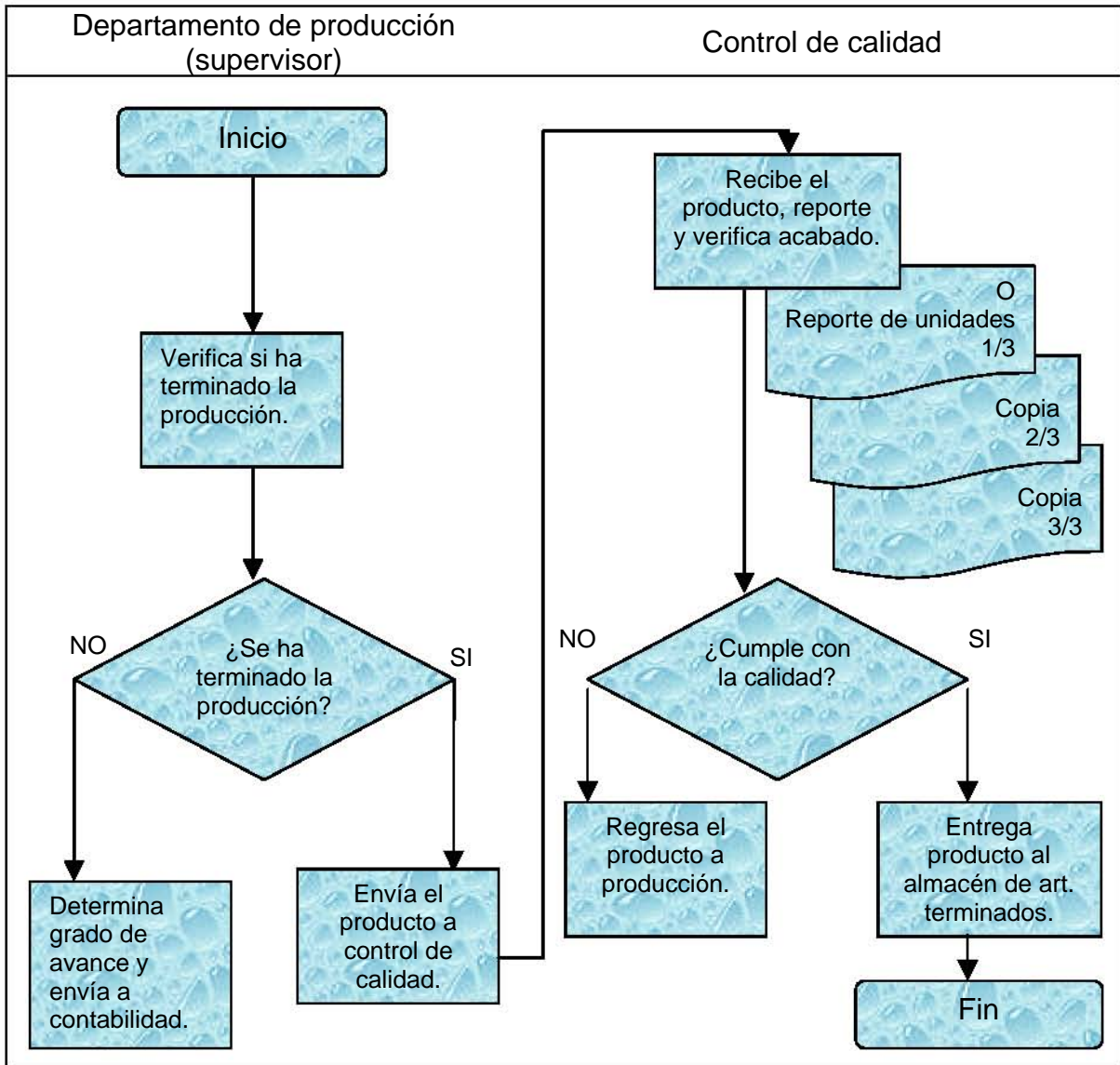
36/56

Procedimiento No. 3 Para el control y registro de la producción en proceso.



Diagrama de flujo

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.





PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos

Departamento de almacenes



Almacén de artículos terminados

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de artículos terminados

39/56

Procedimiento No. 4

Para la recepción, almacenamiento, control, y registro de artículo terminados

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



Manual de procedimientos

Departamento de almacenes

Almacén de artículos terminados

Procedimiento No. 4 Para la recepción, almacenamiento, control, y registro de artículos terminados.

Objetivos específicos

Establecer los mecanismos para que la acción de recepción, almacenamiento, control y registro de artículos terminados se lleven a cabo de manera eficaz y eficiente.

Agilizar el flujo de información de los registros de recepción de artículos terminados, que deberá llegar a contabilidad por medio sistema computarizado (solomon), para poder efectuar el cálculo del costo de ventas y el cierre del periodo mensual oportunamente.

Lograr que se reflejen en el almacén del sistema, la recepción y salida de artículos terminados para obtener existencias reales, que coincidan con lo físico, información que será confiable para la toma de decisiones.

Procedimiento No. 4 Para la recepción, almacenamiento, control, y registro de artículos terminados.

Políticas

- El almacenista deberá informa a ventas oportunamente de la existencia física del producto terminado para entrega al cliente.
- El almacenista deberá informar al operador del sistema de control de existencias, de cada recepción física de artículos terminados diariamente.
- La recepción de artículos terminados deberá ser registrada diario en el sistema para que ventas proceda a elaborar la remisión de salida, ya que sólo puede ser generada teniendo en el almacén del sistema existencias; de lo contrario demorará la operación, ocasionará que se elabore a máquina y, como consecuencia no se disminuye las existencias del sistema por la salida, además no se genera automáticamente la póliza contable. Se generará información incompleta y errónea.
- El reporte de unidades terminadas debe ser entregado a contabilidad diario para cotejar pólizas en sistema.
- La devolución de artículos terminados deberán registrarse en sistema, deben contar con acuse de devolución y sello de recibido del almacén.



Manual de procedimientos

Departamento de almacenes

Almacén de artículos terminados

Procedimiento No. 4 Para la recepción, almacenamiento, control, y registro de artículos terminados.

No.	Responsable	Actividad
1	Almacén de artículos terminados.	Recibe producto, y reporte de unidades terminadas. (Original y 2 copias).
2		Coloca el artículo en el almacén de acuerdo a su clasificación.
3		Notifica a ventas de existencias físicas, para entrega.
4		Entrega reporte de unidades terminadas a control de existencias sistema solomon. (Original y copia).



Procedimiento No. 4 Para la recepción, almacenamiento, control, y registro de artículos terminados.

No.	Responsable	Actividad
5	Control de existencias operador de sistema.	Recibe reporte y registra recepción de unidades en sistema. Se genera póliza contable.
6		Entrega copia de reporte de unidades terminadas a contabilidad. FIN



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos

44/56

Departamento de almacenes

Almacén de artículos terminados

Procedimiento No. 4 Para la recepción, almacenamiento, control, y registro de artículos terminados.



Diagrama de flujo

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de artículos terminados

46/56

Procedimiento No. 5

Para la salida, control y registro de artículo terminados

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



Manual de procedimientos
Departamento de almacenes
Almacén de artículos terminados

Procedimiento No. 5 Para la salida, control y registro de artículos terminados

Objetivos específicos

Establecer los mecanismos para que la acción de salida, control y registro de artículos terminados se lleven a cabo de manera eficaz y eficiente.

Agilizar el flujo de información de los registros de salida de artículos terminados, que deberá llegar a contabilidad por medio del sistema computarizado (solomon), para poder efectuar el cálculo del costo de ventas y el cierre del periodo mensual oportunamente.



Manual de procedimientos

48/56

Departamento de almacenes

Almacén de artículos terminados

Procedimiento No. 5 Para la salida, control y registro de artículos terminados

Políticas

- No se dará salida del almacén a ningún producto si no se cuenta con la remisión de salida debidamente autorizada.
- La remisión de salida deberá ser generada sólo en el sistema solomon.
- El almacenista deberá informar al operador del sistema de control de existencias, de cada salida física de artículos terminados con la entrega de la remisión.
- La salida de artículos terminados deberá ser verificada por el operador del sistema de control de existencias contra la remisión de salida diariamente.
- El reporte de salidas y remisión del producto entregado al cliente debe ser entregado a contabilidad diario para cotejar pólizas en sistema.

Procedimiento No. 5 Para la salida, control y registro de artículos terminados

No.	Responsable	Actividad
1	Ventas	Entrega al almacén remisión de salida autorizada (Original y 3 copias).
2	Almacén de artículos terminados.	Recibe remisión. (Original y 3 copias).
3		Entrega el producto y remisión a embarques para entrega al cliente. (Original y 2 copias).
4		Entrega a control de existencias reporte de salidas y remisión. (Copia).
5	Control de existencias Operador de sistema.	Recibe reporte y remisión de salidas y verifica en sistema disminución de existencias. (Copia)
6		Entrega a contabilidad reporte y remisión de salidas para cotejar póliza. (Copia).
		FIN



Manual de procedimientos

50/56

Departamento de almacenes

Almacén de artículos terminados

Procedimiento No. 5 Para la salida, control y registro de artículos terminados



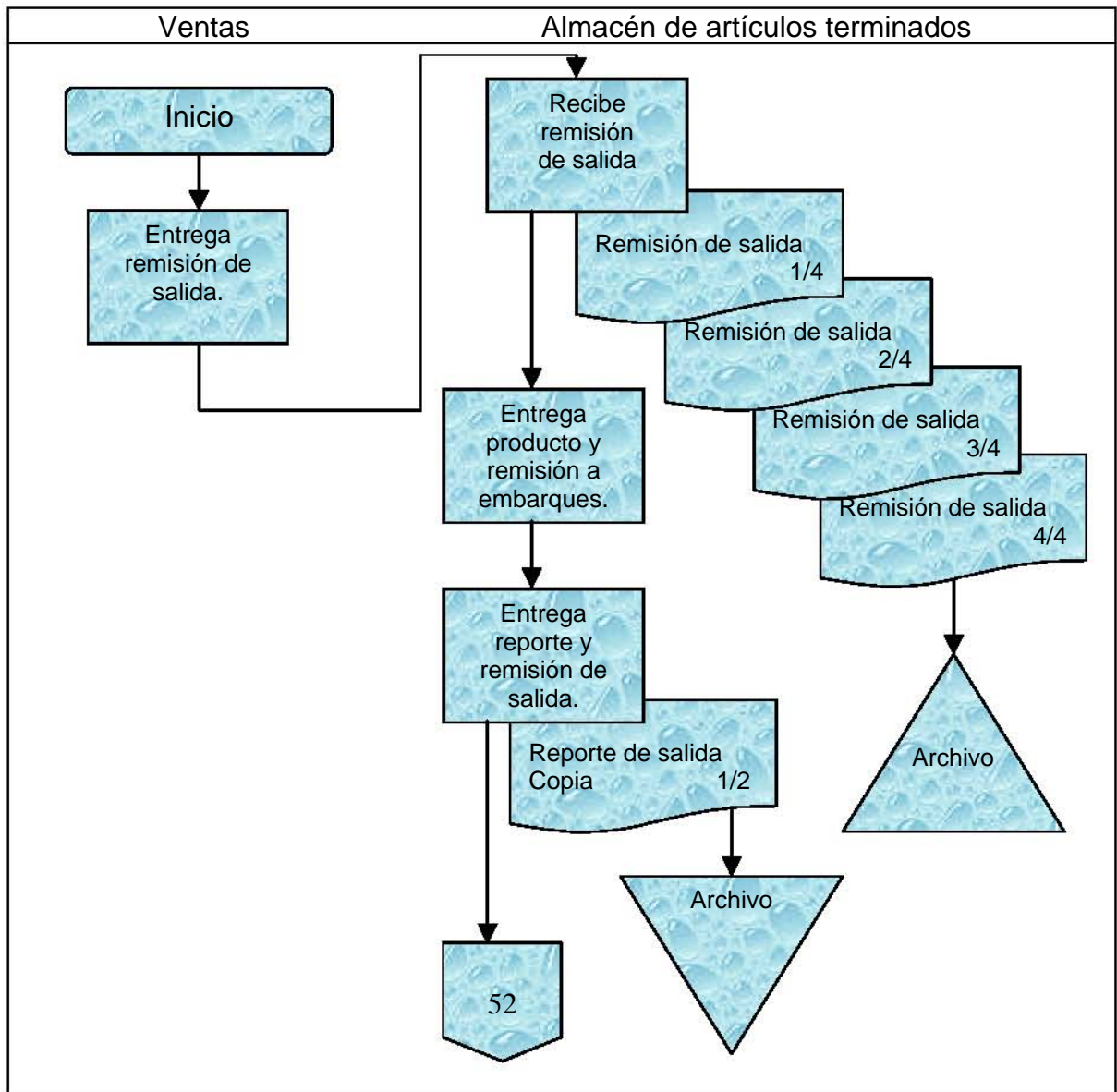
Diagrama de flujo

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

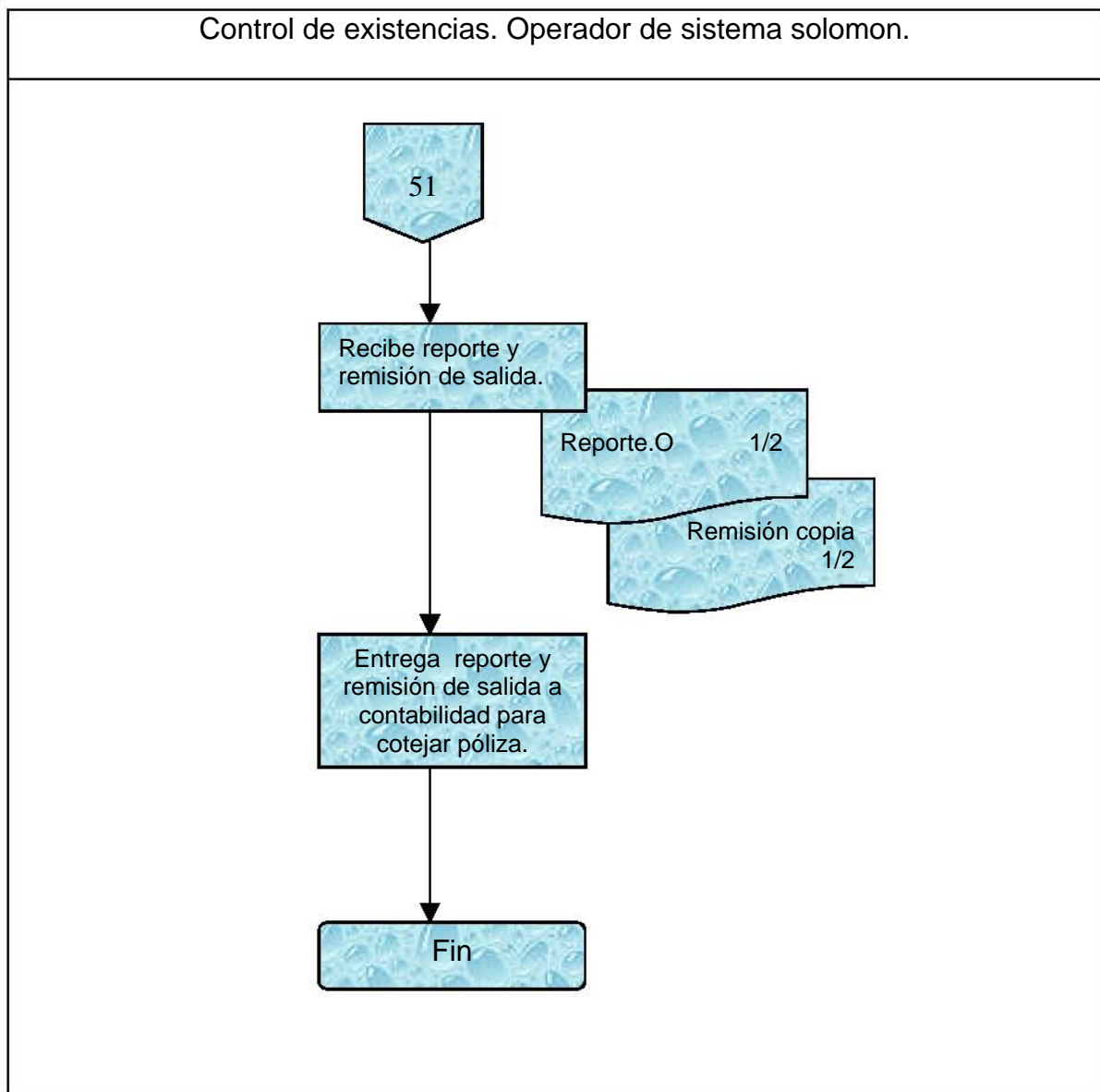


PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Procedimiento No. 5 Para la salida, control y registro de artículos terminados



Procedimiento No. 5 Para la salida, control y registro de artículos terminados





PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos
Departamento de almacenes

53/56



Formularios y simbología

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Glosario de términos

Orden de compra. Es el documento sólo con firma en el que se solicita a un proveedor la entrega de materia prima o materiales.

Recepción física. Recibir admitir: ingreso a los almacenes de los materiales adquiridos y o artículos terminados.

Revisión documental. Es la revisión de documentación soporte que presenta un proveedor y que ampara una adquisición.

Persona autorizada. Que tiene facultad para firmar, solicitudes, orden de compra, vales de salida, remisiones de salida.

Resguardo. Proteger. Para las materias primas y artículos terminados que entran a los almacenes, tomar precauciones contra un daño o sustracción.

Factura. Para efectos de estos procedimientos se entenderá como factura al documento aceptado jurídicamente y legalmente (requisitos fiscales).

Clave. El número asignado a cada almacén en el catálogo de materia prima y artículos terminados del sistema solomon.

Sistema solomon. Sistema computarizado en red. Conjunto de módulos interrelacionados para registrar las operaciones que deberán llegar a contabilidad.



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Manual de procedimientos

55/56

Sistema



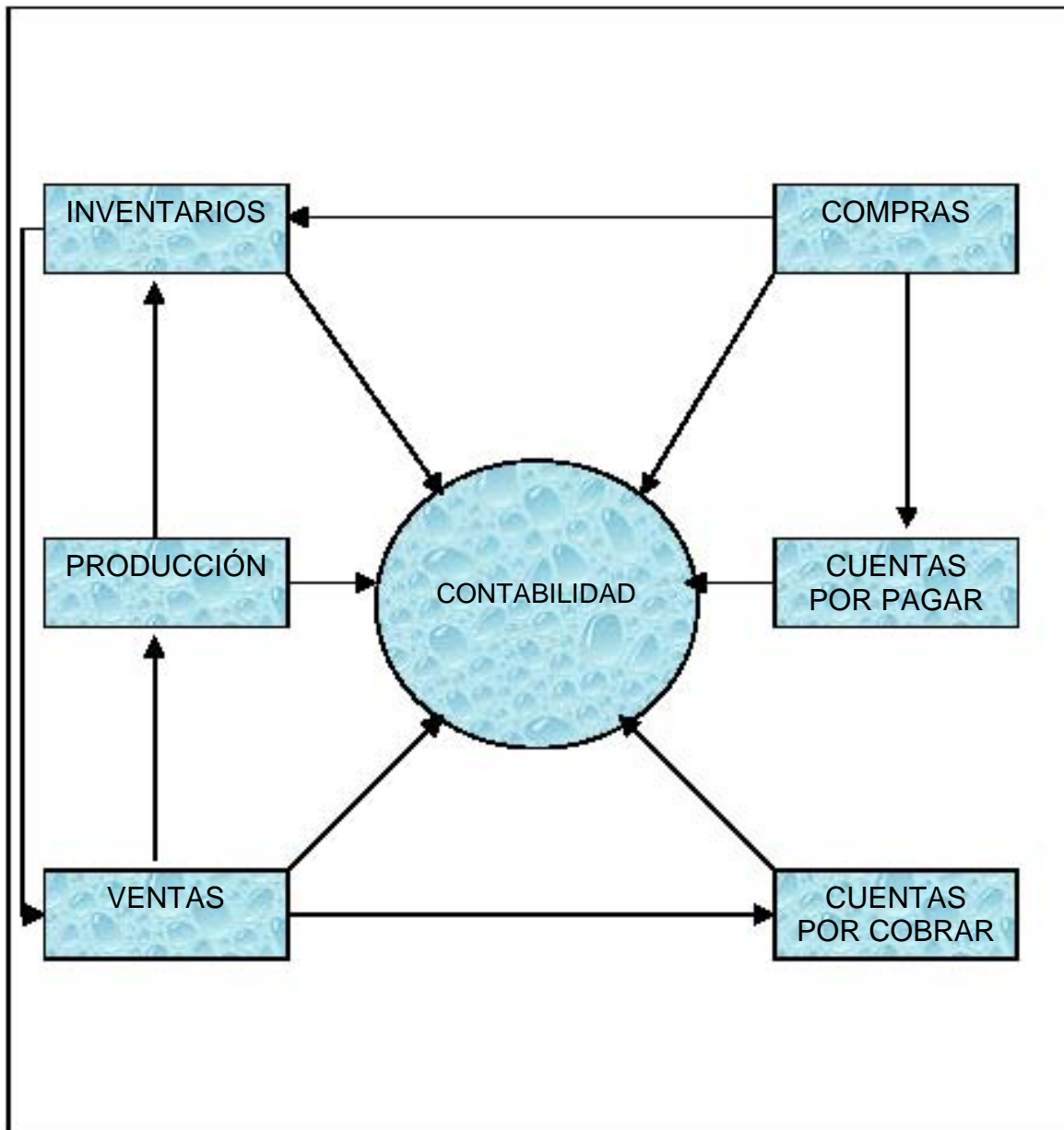
Sistema solomon

PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.



PLACA MANIAS, S.A. DE C.V.

Estructura del sistema solomon.



RESULTADOS

Con la implantación del control interno de inventarios mediante el diseño del sistema de control interno, el manual de políticas y procedimientos de almacenes en la empresa Placa Manías, S.A. de C.V. se logró *concienciar* a la dirección, la administración y a los encargados de almacenes que como integrantes de la organización son responsables principales del control interno de inventarios, los primeros son la *autoridad superior, está a su cargo establecer, autorizar y hacer que se cumplan las políticas y procedimientos*. Los responsables del área de inventarios son el recurso más importante que constituye a la organización y son quienes *ejecutan las indicaciones*. Este logro facilitó la presentación del manual de políticas y procedimientos de almacenes con su respectivo diagrama de flujo como una guía que **permitió** el desarrollo de las operaciones de solicitud, recepción y salidas de materia prima, y artículos terminados, control de producción en proceso, y de registro en su sistema solomon en forma efectiva. Siendo los procedimientos quienes fueron el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requirieron para alcanzar y ratificar la eficiencia y economía de todos los procesos de almacenes. Las políticas generales y específicas establecidas fueron los lineamientos de acción dentro de los cuales se desarrollaron las actividades de las áreas que participaron en los procedimientos de almacenes. Los diagramas de flujo representados en forma sencilla y accesible en el manual complementaron la comprensión de los

procedimientos, siendo una representación gráfica de un hecho, una situación, un movimiento, por medio de símbolos convencionales.

En consecuencia a la **ejecución** del manual de políticas y procedimientos siendo éstos la estructura del sistema del control interno de inventarios, se lograron con confiabilidad razonable los objetivos específicos planteados. Se corrigieron las deficiencias y debilidades detectadas en el diagnóstico antes determinado. **A saber:** en lo que respecta al procedimiento de solicitud de materia prima, se diseñó un formato que fue usado por el solicitante y como política para su llenado se usaron las claves de materiales del sistema solomon.

Se logró que el vale de salida de materiales sea llenado por el área solicitante y autorizado por el jefe de producción y/o en su ausencia por el supervisor, antes de pedir al almacén la materia prima.

La orden de compra fue elaborada en el sistema solomon y enviada al almacenista con anticipación a la llegada del material, lo que permitió verificar cantidad, precio, unidades requeridas, tipo de material y autorización contra los datos de la remisión o factura del proveedor. Por consiguiente la *recepción* del material en sistema se generó en tiempo; así se obtuvo información confiable, razonable y oportuna; para el departamento de control de inventarios en sistema solomon las existencias físicas, para cuentas por pagar quien programó el pago al proveedor puntualmente con el pasivo y, para contabilidad ambas operaciones por lo que logró preparar oportunamente estados financieros.

Contabilidad obtuvo información de la producción en proceso, lo que permitió se valoraran tomando en consideración el grado de avance que se tiene en cada uno de los elementos que componen el costo. Recibió el reporte de entradas, salidas, y de existencia física de artículos terminados, se determinó la valuación de acuerdo al costo de producción tomando en cuenta la suma de la materia prima, mano de obra y cargos indirectos, datos importantes que fueron fundamentales para determinar el costo de ventas y utilidad de la empresa, imprescindibles para la toma de decisiones de la dirección o gerencia.

La materia prima se valuó a su costo de adquisición más todos los gastos en que se incurre hasta colocarlos en el lugar adecuado para utilizarlos en el proceso productivo.

Con lo antes dicho, se da cumplimiento a las reglas de valuación de acuerdo al boletín C-4, que también nos dice: En el estado de situación financiera debe quedar constancia de los diferentes tipos de inventarios propiedad de la entidad. Las valuaciones inadecuadas que se efectuaban al no contar con un sistema de control interno de inventarios, repercutió en el costo de ventas y en las utilidades. Si a ésto le agregamos que las entidades son negocio en marcha, un error en la valuación del inventario final de un ejercicio, que se convertirá en el inicial del periodo siguiente, afectará tanto al ejercicio presente como al que sigue.

Desde el punto de vista fiscal repercutió en el cálculo del impuesto al activo debido a que se considera el valor del inventario inicial y final para determinar su promedio. Artículo 2 Fracción IV de la Ley del Impuesto al Activo.

Promedio de inventarios = $\frac{\text{Inventario inicial} + \text{Inventario final}}{2}$

2

Se da cumplimiento al artículo 86 de la Ley del ISR. Que nos dice:

Fracción. V. Formular un estado de posición financiera y levantar inventario de existencias a la fecha en que termine el ejercicio, de acuerdo con las disposiciones reglamentarias respectivas.

Fracción. XVIII. Llevar un control de inventarios de mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados, según se trate, conforme al sistema de inventarios perpetuos. Los contribuyentes podrán incorporar variaciones al sistema diseñado en esta fracción, siempre que cumpla con los requisitos que se establezcan mediante reglas de carácter general.

En cuanto a reexpresión (B-10) afecta en la actualización de los inventarios, ya que es necesario conocer los meses de existencia en que los mantuvo la empresa, razón por la cual deberá calcular su rotación siendo su cálculo:

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Prom.}}$$

$$\text{Meses de existencia} = \frac{\text{Meses por año}}{\text{Razón de rotación}}$$

CONCLUSIONES

Al aplicar las teorías más representativas en la implantación del control interno en el área de inventarios de Placa Manías, S.A. de C.V., como alternativa de solución a los problemas diagnosticados en sus almacenes y en base a los resultados obtenidos, en conclusión podemos decir, que el control interno de inventarios es un proceso ejecutado por la dirección, la administración y todo el personal encargado de los almacenes de la empresa que elabora placas y calcomanías para control vehicular; al igual que en otras entidades económicas, *ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violaciones a principios y normas contables, fiscales y tributarias. Por lo que es importante* que la empresa industrial cuente con un **sistema de control interno de inventarios, para salvaguardar** las materias primas, producción en proceso y productos terminados propios en existencia y de disponibilidad inmediata que en el curso normal están destinados a la venta después de transformados, **evitar** desperdicios y filtraciones de inventarios, promover la eficiencia del personal de almacenes, prevenir fraudes, descubrir robos y valorar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador. **Que al ser ejecutado** por la dirección, la administración y todo su personal involucrado, **permitirá** proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos, en la efectividad y eficiencia en las operaciones, obtener información confiable, razonable y oportuna de existencias físicas y de estados financieros, el cumplimiento adecuado de obligaciones fiscales.

De lo anterior podemos comprobar con respecto a los resultados favorables obtenidos, que indudablemente y enfatizamos que las políticas y procedimientos son la estructura del sistema del control interno de inventarios establecidos por la entidad para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos. Que para que sean una guía para el mejor desarrollo de las operaciones, deben ser descritos mediante un manual y diagramas de flujo. Pero no sólo se trata de diseñar, ni tampoco esperar que operen por sí mismos, es necesario que sean *ejecutados*, por lo que es menester de la dirección o administración como autoridad superior de la empresa establecer, autorizar y hacer que se cumplan. Indudablemente a quien corresponde la tarea de ejecutar tales indicaciones, es a su personal responsable del área de inventarios, de lo contrario será un factor o debilidad que afecte el control interno. Por lo tanto, los directivos y empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, comprender la importancia, objetivos y procedimientos del sistema del control interno de inventarios. Éste operará más eficientemente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo. La dirección y administración deben transmitir a los encargados de los almacenes, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos. Por consiguiente podemos concluir que el control interno de inventarios es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Por eso es necesario que la dirección, y la administración tengan claro en qué consiste para que puedan actuar en el momento de su implantación

En la medida en que se logran los objetivos específicos, la efectividad y eficiencia en el desarrollo de las operaciones de almacenes de solicitud, recepción y salidas de materia prima, y artículos terminados, control de producción en proceso, y de registro en su sistema solomon como consecuencia a la aceptación y ejecución del manual de políticas y procedimientos, **concluimos** que se obtiene información confiable, razonable y oportuna de existencias físicas o inventario final destinados para la venta o producción. Por lo que es importante valuar con exactitud, debido a que aparecen en el estado de resultados y dentro del activo circulante en el estado de posición financiera, cuya información es la base para la toma de decisiones de la dirección y la administración de Placa Manías, S.A. de C.V. para la compra, producción y venta de estos inventarios.

Por consiguiente desde el punto de vista fiscal, el cálculo del impuesto al activo se determina correctamente ya que se considera el valor del inventario inicial y final de acuerdo al artículo 2.-fracción IV de Ley del impuesto al activo.

Promedio de inventarios = Inventario inicial + Inventario final

2

Al contar con un control de inventarios de materia prima, producción en proceso y artículos terminados conforme al sistema de inventarios perpetuos, y al formular un estado de posición financiera, levantar inventario de existencias a la fecha en que se termine el ejercicio, llevar contabilidad y efectuar los registros en la misma, conforme al artículo.- 86, fracción I, V, XVIII; de la Ley del ISR, artículo 91 del

RISR, **concluimos** que el control interno de inventarios **permitió** el cumplimiento de obligaciones fiscales.

BIBLIOGRAFÍA

- Perdomo Moreno Abraham, Fundamentos del control interno.
Novena Edición. 2004. México. Editorial Thomson.
p. 2-5, 72-73, 235.

- Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna.
Editorial-Limusa 2005. Noriega Editorial.
p.151-175.

- Campos Márquez Guillermo de Jesús, Administración Integral en la empresa. Primera edición 2001. México. Editorial Trillas.
p. 14-21, 66-68, 76, 104-105, 123-124, 128-129.

- Romero López Javier, Contabilidad Intermedia.
Mac Graw Hill. Segunda edición. México.
p. 198-203, 206-207, 221

- Rodríguez Valencia Joaquín, Administración de pequeñas y medianas empresas. Quinta edición 2002. México. Thomson
p. 110, 196-205, 208-209.

BIBLIOGRAFÍA

- Santillána González Juan Ramón. Establecimiento de sistemas de control interno. La función de contraloría.
Segunda edición 2003. México. Editorial Tomson.
p. 3-4,15-21, 181-186, 195-224.

- Granados Palacios Rosa Silvia, Contabilidad Intermedia.
Learning.Thomson. México.
p.12-18, 140-145.

- Tax Editores Unidos, S.A. de C.V. Inventarios y costo de ventas.
p. 21-23, 29-51, 73-75.

- Prontuario Tributario Ejecutivo Segunda edición.
p. 168-169,173, 837-838, 852-853.

- García Colín Juan, Contabilidad de costos.
Mc Graw-Hill. Interamericana de México.
p. 4, 248-249, 253-254,

BIBLIOGRAFÍA

- Mendivil Escalante Víctor Manuel, Elementos de Auditoría.
Ecasa. Cuarta edición.
p. 88-89.

- Departamento de planeación y control de inventarios. (en línea)
10- nov- 2005.
- Control interno. Una responsabilidad.....(en línea) 13-sep-2005.
- Control interno. Como herramienta.....(en línea) 03-nov-2005.
- Manual de procedimientos y su aplicación (en línea) 13-sept-2005.
- Los organigramas..... (en línea) 06-oct-2005
www.gestiopólis.com

- Administración financiera de inventarios.....(en línea) 10-oct-2005.
- Control de inventarios..... (en línea) 10-oct-2005.
- Manual de procedimientos. José Palma.....(en línea) 03-oct-2005.
- Diseño de un manual de procedimientos..... (en línea).03-nov-2005.
www.monografías.com

- Manuales administrativos. Universidad abierta. Internet.
Badillo Robledo David.

BIBLIOGRAFÍA

- Manuales administrativos. Universidad abierta. Internet.
Hernández Juárez Jorge M.
- Empresa privada. Unamosapuntos-México. www.geocities.com
- Instructivo para el llenado de manual de procedimientos. Simbología.
Dirección General de Desarrollo Humano y Organización. Internet.