



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**EVALUACIÓN DE PAGO A PROVEEDORES NACIONALES EN UNA  
EMPRESA MANUFACTURERA**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:**

**LEOBARDO GARCÍA SOTO**

**ASESOR: C.P. MARIO RODRÍGUEZ GUZMÁN**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO, 2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios, por haberme regalado esta oportunidad de vida, en la cual espero ser un digno representante ante mi familia, mis seres queridos y la sociedad.**

**A la UNAM FESC- CUAUTITLÁN por haberme concedido la oportunidad de ser parte de esta gran familia, y espero dar lo mejor de mí, en lo profesional para poner en alto tu gran institución.**

A mi Asesor y a mis profesores, por transmitir su conocimiento y experiencias, con las cuales he logrado terminar un primer camino en mi vida y espero volver a encontrarlos, en este sendero de conocimientos que nunca termina y al que llamamos vida.

## DEDICATORIAS

A mi amada esposa:

Por ser el pilar de un sueño, el cual logramos concluir, además de estar siempre impulsándome con tu fortaleza e integridad, hoy ese sueño vislumbrado en un pasado como una ilusión se ha materializado en esta realidad, por eso hoy por hoy te ofrezco, este sueño del pasado para impulsar mas sueños en un futuro, siempre con tu apoyo y al lado de nuestros pequeños Jesús y Leo.

A mis hijos Jesús y Leo:

Les agradezco profundamente todas las mañanas, tardes o inclusive días, en los que sacrifique su tiempo por cumplir con este compromiso, ¡si! Con este compromiso que me ha fortalecido con las herramientas suficientes para ofrecerles un cambio, un cambio en el que vislumbro mas sueños, en los que están ustedes pasando por este mismo momento, como un deyabu los visualizo, vislumbrando un mejor futuro para cada uno de ustedes.

# Índice

Objetivo.....	i
Planteamiento del problema.....	ii
Justificación.....	ii
Abreviaciones.....	iv
Introducción.....	v
Capítulo 1: Auditoría Administrativa.....	1
1.1. La Auditoría.....	1
1.1.1. Antecedentes.....	1
1.1.2 Definiciones de Auditoría.....	2
1.1.3 Objetivo de la Auditoría:.....	3
1.1.4 Tipos de Auditoría.....	4
1.2. Auditoría Administrativa:.....	6
1.2.1 Antecedentes en México.....	6
1.2.2 Concepto de Auditoría Administrativa.....	8
1.2.3 Objetivo de la Auditoría Administrativa.....	10
1.2.4. Principios de Auditoría Administrativa.....	14
1.2.5 Alcance.....	16
1.2.6 Campo de Aplicación.....	17
1.2.7 Etapas de la auditoría administrativa.....	17
1.3 Técnicas de auditoría Administrativa.....	21
1.3.1 Papeles de trabajo.....	21
1.3.2 Pruebas de auditoría.....	22
1.3.3 El Cuestionario.....	23

1.3.4 La entrevista.....	24
1.3.5 La observación.....	24
1.3.6 Investigación documental o integración de evidencias....	25
1.4 Técnicas de interpretación de análisis.....	25
1.5 El informe de auditoria administrativa.....	29
1.6 Carta Convenio.....	31
Capítulo 2 Control Interno.....	34
2.1 El Control Interno:.....	34
2.2 Importancia del Control.....	36
2.3 Elementos del control.....	37
2.4 Principios del Control Interno.....	44
2.5 Tipos de Control.....	48
2.6 Etapas del Control.....	53
2.7 Técnicas de Control:.....	64
Capitulo 3: Cuentas por pagar.....	66
3.1. Definición:.....	66
3.2 Clasificación.....	71
3.3 Relación con otras áreas:.....	72
3.4 Principios contables que regulan el área de Cuentas por Pagar .....	78
3.5 Principales regulaciones fiscales que afectan al área.....	80
3.6 La administración eficiente de las Cuentas por Pagar.....	93
3.7 Elementos de análisis para el diseño de Políticas y Procedimientos. .....	95

Caso práctico.....	103
Antecedentes.....	104
Organigrama.....	109
Funciones.....	110
Problemática en el trámite de pago a proveedores nacionales .....	111
Informe de compañía consultora.....	116
Anexos del caso práctico.....	118
Anexo 1.....	119
Anexo 2.....	122
Anexo 3.....	129
Anexo 4.....	131
Anexo 5.....	133
Anexo 6.....	135
Anexo 7.....	137
Anexo 8.....	140
Anexo 9.....	152
Anexo 10.....	162
Anexo 11.....	165
Conclusiones.....	168
Bibliografía.....	171

## **Objetivo**

- Dar a conocer a la auditoría Administrativa como una herramienta de evaluación del control interno y de los procesos administrativos que interactúan en el área de Cuentas por pagar.



## **Planteamiento del problema**

El cuerpo directivo de la empresa Elegance, S.A. de C.V. tiene indicaciones de su junta de accionistas y socios, de optimizar los recursos materiales, humanos y tecnológicos, para incrementar los resultados operativos de la organización, además de proyectar la imagen corporativa hacia el exterior, para ello, da indicaciones a todas sus áreas administrativas y productivas de realizar estudios con personal interno y externo. Entre las cuales el área de finanzas determinó que se realizarán auditorías administrativas a todas las áreas que le reportán, para ello quiere la opinión de una persona imparcial y capacitada en auditorías administrativas.

## **Justificación**

En el entorno económico mexicano, muchas empresas buscan la optimización de su proceso contable y administrativo, que reditúen en una mayor productividad, una alternativa de mejora, es la implementación de auditorías administrativas que evalúen los procesos administrativos, para incrementar el control de las políticas y procedimientos de cada organización u empresa, dando como resultado el reforzamiento del Control Interno de estas entidades. Esto permitirá la obtención de mayor certidumbre en la información financiera, dándole credibilidad, al ser oportuna y veraz.

Una de las áreas que deben ser más revisadas en las empresas u organizaciones es el área de Cuentas por Pagar o en su caso las áreas de salidas y entradas de recursos económicos.

Cuando existen deficiencias en el control interno, tienden a facilitar los fraudes o gastos excesivos repercutiendo notablemente en los resultados de operación, además cuando aunado a ello, la empresa tiene problemas para el pago en tiempo de sus obligaciones, puede originar la pérdida de líneas de crédito, la disminución de utilidades al pagar recargos e intereses y la disminución de los días de crédito otorgados por sus proveedores y acreedores, repercutiendo en el abastecimiento de las materias primas y servicios, así como la imagen negativa que se formaría en el medio económico donde se desarrolla.

## Abreviaturas

PED	Programa de Procesamiento Electrónico de Datos
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
CURP	Constancia Única de Registro Poblacional
LISR	Ley de Impuesto Sobre la Renta
LIVA	Ley de Impuesto al Valor Agregado
SAT	Servicio de Administración Tributaria
ERP	Programa de integración de procesos, siglas en Inglés
R3	Una serie de programas ERP
NIC'S	Normas Internacionales de Contabilidad
PTU	Participación a los Trabajadores de las Utilidades
CFF	Código Fiscal de la Federación
IVA	Impuesto al Valor Agregado
ISR	Impuesto Sobre la Renta
RFC	Registro Federal de Contribuyentes

## **Introducción**

El presente trabajo, se desarrolla con el objeto de dar a conocer al lector, en un lenguaje sencillo las ventajas de la implementación de Auditorías Administrativas, basándose en el estudio del control interno y de los manuales de políticas y procedimientos, con el fin de mejorar el proceso administrativo, para aplicarse a un departamento de cuentas por pagar en una empresa manufacturera.

En el capítulo 1, se comenta brevemente sobre los tipos de Auditorías y en el estudio de la Auditoría Administrativa, así como de sus objetivos, herramientas de estudio, alcance y su informe.

En el capítulo 2, se enfoca al Control Interno, sus elementos, su importancia y los tipos de controles aplicados al proceso administrativo y el proceso contable en una organización.

El capítulo 3, se introduce al lector en el conocimiento funcional del área de cuentas por pagar, su importancia y sus interrelaciones con las diferentes áreas de una organización, además de dar un comentario de las regulaciones a cuidar en la parte impositiva de acuerdo a la legislación vigente, además de mencionar los principales principios contables que regulan al rubro de pasivo a corto plazo y por último se da una síntesis del diseño de políticas y procedimientos.

Y por último, se presenta una propuesta de caso práctico.



### Capítulo 1: Auditoría Administrativa

#### 1.1 La auditoría

En este capítulo, el lector tendrá un panorama general sobre la importancia de la auditoría administrativa, sus herramientas de análisis, sus principios y desarrollo, apoyándose para su estudio del proceso administrativo.

##### 1.1.1. Antecedentes

El inicio de la contabilidad tiene su origen desde hace siglos, cuando la humanidad comenzó a elaborar registros de sus bienes porque su memoria no bastaba para guardar la información requerida. Se tiene indicios que las culturas Egipcia y Romana, ya empleaban técnicas contables para controlar el intercambio comercial y el cobro de impuestos.

En el siglo XV se publica "La Summa de Arithmética, Geometría Proportioni et Proportionalitá", del autor Fray Luca Paccioli, al cual se le considera el padre de la contabilidad, por su aportación de la teoría de la partida doble.

En la actualidad los sistemas de información son muy avanzados, con los cuales permiten tener información contable oportuna, veraz y objetiva, así como datos estadísticos que permiten a los usuarios



## **Capítulo 1: Auditoría Administrativa**

---

(administradores, inversionistas y usuarios internos o externos), tomar decisiones con mejores elementos.

Dado al gran avance de la informática y de las empresas, se requiere de personal cada vez más capacitado y especializado en sus diferentes ramas. Una de ellas es la auditoría, la cual consiste en el examen de las operaciones de una organización o entidad económica, política o social.

Dando como resultado una opinión e informe de recomendaciones a la administración sobre sus pruebas selectivas basadas en las normas y procedimientos de auditoría así como de los principios y procedimientos internos de la empresa.

### 1.1.2 Definiciones de Auditoría

Inicialmente la auditoría se limitaba a verificar los registros contables, practicando pruebas aleatorias sobre los mismos.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mancillas Pérez, Eduardo J, La auditoría Administrativa: un enfoque científico, México, ed. Trillas, 2001, 157p.



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

De acuerdo a Yolanda Jiménez<sup>2</sup> el término auditor se utilizó en el siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I, su importancia se comienza a considerar desde el boom de la Revolución Industrial, ya que las empresas tradicionales de esa época, comenzaron a crecer y buscar nuevos mercados, por lo cual fue necesario verificar las operaciones financieras y operacionales, para buscar un mayor rendimiento.

También menciona a Holmes con su definición de auditoría como sigue:

“La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.”

### 1.1.3 Objetivo de la auditoría:

Consiste en dar una opinión sobre las operaciones financieras y de la operación cotidiana de una organización, bajo un criterio independiente soportándolas bajo evaluaciones aleatorias de las operaciones cotidianas soportadas con reportes documentales. Dichas evaluaciones son basándose en las políticas y

---

<sup>2</sup> Jiménez Yolanda(2004), Auditoría administrativa, En línea, 24-06-05, <<http://www.on-net.com.ar/documentos/auditoria.htm>>, consulta 24 de junio de 2005. 11:04:59



## **Capítulo 1: Auditoría Administrativa**

---

procedimientos internos de la organización, normas de auditoría, los principios contables y las regulaciones impositivas vigentes.

Estos exámenes son de mucha importancia para los miembros de las organizaciones y de los usuarios externos, ya que al dar una opinión bajo criterio independiente, se considera que la información es clara, veraz y oportuna. Que permiten a los usuarios una mayor claridad y mayores elementos para la toma de decisiones.

### 1.1.4 Tipos de auditoría

La auditoría como cualquier otra profesión, tiene diferentes tipos de especialidades o ramas de estudio, con lo cual se citan brevemente a continuación de acuerdo a Francisco Arturo Montaña<sup>3</sup>:

- Auditoría financiera: Consiste en la revisión de las operaciones financieras, conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, su campo de aplicación es la revisión de cosas ya pasadas y registradas. También se desprende la auditoría fiscal ya que mancomunadamente se pueden aplicar la revisión.
- Auditoría operacional: Su estudio y análisis se ocupan de la calidad de las operaciones y procedimientos, para lo cual revisa los registros de dichas operaciones, inclusive contables,

---

<sup>3</sup> MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.





## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

sus pruebas e informes finales abarcan el estudio de la eficiencia y eficacia de la empresa, así como los costos de las actividades y de problemas operativos. Revisa la manera en que se realizan las actividades de una función o una unidad para evaluar si las operaciones y procedimientos, se han efectuado de acuerdo con las normas establecidas en la empresa. Este tipo de exámenes buscan optimizar las actividades, la reducción de costos y por consecuencia se darán mejores resultados.

- Auditoría procesal: se ocupa de la calidad de las funciones del proceso administrativo para lo cual examina dichas funciones bajo el razonamiento citado (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.)
- Auditoría funcional: Se ocupa de la calidad de las actividades de las áreas funcionales y de los resultados de estas. Sus exámenes consisten en revisar las actividades que son asignadas exclusivamente a las áreas funcionales. Por ejemplo: compras, ventas y mercadotecnia.
- Auditoría analítica: revisa la calidad de los sistemas operativos bajo exámenes a los procedimientos de todas las áreas de una organización.
- Auditoría del medio ambiente: evalúa la calidad de las actividades para satisfacer los objetivos al interior y del exterior de la empresa.



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

- Auditoría Legal: Verifica que se satisfagan los requerimientos reglamentarios de las legislaciones vigentes en la constitución, operación y disolución de las organizaciones.

### 1.2 Auditoría Administrativa:

#### 1.2.1 Antecedentes en México

Francisco Arturo Montaña Sánchez<sup>4</sup>, en su libro “Auditoría Administrativa”, menciona a Víctor Brink, el cual cita el término de Auditoría interna como sigue:

“Es una función independiente de evaluación establecida dentro de la organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización”

Por su parte también cita a Juan Ramón Santillana como sigue:

“Auditoría interna, es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio de la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles”

---

<sup>4</sup> MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.



## **Capítulo 1: Auditoría Administrativa**

---

Los antecedentes en México datan de 1958 con Nathab Grabinsky y Alfred W.Klein, con El análisis factorial, guía para estudios de economía industrial, en la que aportan en 10 factores la base para una auditoría.

Por otra parte En 1973, José Antonio Fernández Arena<sup>5</sup>, En su obra La auditoría Administrativa, donde expone los trabajos del Banco de México y el de D´azola, para finalizar con su propia aportación.

Ya en los ochenta fueron publicadas diferentes obras en donde abarcan algunos pasos a seguir para el desarrollo de la auditoría administrativa, además el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. dio a conocer en su publicación titulada Auditoría Operacional, la metodología y esquemas de diversos tipos de auditorías operacionales.

Son muy diversas las causas por la que una empresa recurre a la contratación o implementación con su personal de una Auditoría.

Entre algunas de ellas se encuentra el estudio de posibles deficiencias en la aplicación de objetivos y políticas no definidas adecuadamente, las funciones y responsabilidades en donde no se encuentran bien delegadas sus obligaciones y jerarquía, la

---

<sup>5</sup> FERNANDEZ ARENA, José Antonio, La Auditoría Administrativa 11 ed. Diana. México 2002



## **Capítulo 1: Auditoría Administrativa**

---

comunicación y coordinación son imprecisas; Los procedimientos, métodos y sistemas se encuentran con deficiencias o están confusos para el operador humano, entre otros.

Por lo citado anteriormente las auditorías administrativas son necesarias en las organizaciones como una forma de auto evaluación y corrección de deficiencias en el proceso administrativo, buscando con ello la eficiencia de los recursos con los que se cuenta o en su caso la búsqueda de recursos para optimizar sus resultados.

### 1.2.2 Concepto de auditoría administrativa

El autor Francisco Arturo Montaña Sánchez<sup>6</sup> cita algunas definiciones de diversos autores por ejemplo:

- Williams P. Leonard la define como:

“Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”.

---

<sup>6</sup> MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.



## **Capítulo 1: Auditoría Administrativa**

---

- Por otra parte Joaquín Rodríguez Valencia conceptualiza de la siguiente forma:

“La auditoría Administrativa es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; Los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar”

Además incluye su concepto de auditoría administrativa:

“Es la investigación y análisis, de la administración y sus administradores, sobre el proceso administrativo de las operaciones, sea integral o parcial, de una empresa, mediante el uso de procedimientos científicos para evaluación de: la planeación, los métodos, procedimientos y sistemas, los resultados, el uso de los recursos y el control; para prevenir o solucionar problemas y cumplir con la misión, visión, estrategias y objetivos establecidos”.



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

Mientras que José A. Fernández Arena<sup>7</sup> define que “la auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”.

Por lo cual se concluye que la auditoría administrativa es:

“El estudio y evaluación del proceso administrativo para el reforzamiento del control interno de la organización sobre la base de las políticas, procedimientos, métodos y sistemas logrando con ello la optimización de los recursos de la organización.”

### 1.2.3 Objetivo de la auditoría administrativa

Entre los objetivos señalados por José Antonio Fernández Arena<sup>8</sup> en su texto La auditoría administrativa, redacta lo siguiente:

---

<sup>7</sup> FERNANDEZ ARENA, José Antonio, La Auditoría Administrativa 11 ed. Diana. México 2002

<sup>8</sup>MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

- Objetivo de servicio de Consumidores o usuarios: Este objetivo se cumple cuando se satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.
- Objetivo social:
  - Colaboradores: Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son un grupo importante los familiares dependientes de aquellos.
  - Gobierno: Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de actividades gubernamentales.
  - Comunidad: Actividades de buen vecino y miembro de la localidad
  - Ecología: Cuidado del medio ambiente
- Objetivo Económico:
  - Inversionistas: Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.
  - Acreedores: Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

Por otra parte, Francisco Arturo Montaña<sup>9</sup> redacta el siguiente objetivo “ El objetivo de la auditoría es evaluar si las políticas, planes y programas son adecuados; si los resultados son satisfactorios y

---

<sup>9</sup> MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

en relación con las metas fijadas; si los recursos (humanos, materiales, monetarios y tecnológicos) y la organización se encuentran debidamente coordinados; si los métodos, sistemas, procedimientos y controles establecidos operan correctamente y satisfacen las necesidades de prevenir deficiencias y cumplir las metas”.

Como se cita en párrafos anteriores, los objetivos de la auditoría administrativa, deben de planearse de acuerdo a los programas, políticas, métodos y procedimientos fijados por la administración general.

En forma mas detallada Yolanda Jiménez<sup>10</sup> desglosa en su opinión los principios fundamentales a perseguir en la auditoría administrativa, los cuales se enlistan:

- De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

---

<sup>10</sup> Jiménez Yolanda(2004),Auditoría administrativa, En línea, 24-06-05, <<http://www.on-net.com.ar/documentos/auditoría.htm>>, consulta 24 de junio de 2005. 11:04:59





## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

- De productividad.- Encauzán las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos, de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- De servicio.- Representán la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- De calidad.- Buscan elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- De cambio.- La transformán en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.
- De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y evalúan los resultados convirtiéndolos en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.



## **Capítulo 1: Auditoría Administrativa**

---

Como se cita en los párrafos anteriores, la auditoría administrativa, no solo busca optimizar recursos, también es precursora de la salvaguarda de nuestros recursos monetarios, humanos y tecnológicos, buscando con ello, que las organizaciones sean motores y precursoras del medio ambiente y de ofertar servicios y productos de alta calidad.

### **1.2.4. Principios de auditoría administrativa**

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

#### **Sentido de la evaluación**

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Mas bien, se ocupa de llevar acabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de



## **Capítulo 1: Auditoría Administrativa**

---

acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

### **Importancia del proceso de verificación**

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

### **Habilidad para pensar en términos administrativos**

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador, a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.



### 1.2.5 Alcance

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- · Naturaleza jurídica
- · Criterios de funcionamiento
- · Estilo de administración
- · Proceso administrativo
- · Sector de actividad
- · Ámbito de operación
- · Número de empleados
- · Relaciones de coordinación
- · Desarrollo tecnológico
- · Sistemas de comunicación e información
- · Nivel de desempeño
- · Trato a clientes (internos y externos)
- · Entorno
- · Productos y/o servicios
- · Sistemas de calidad

Como se menciona, la auditoría administrativa, se puede aplicar en cualquier entidad u organización en donde se quiera mejorar el nivel de efectividad en sus procesos, basándose en el estudio



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

del proceso administrativo, sea en forma general o en una parte de la organización. Además el alcance se determinará de acuerdo al convenio efectuado con el auditor administrativo.

### 1.2.6. Campo de Aplicación

En cuanto a su campo de aplicación, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, sean éstas públicas, privadas o de carácter social.

### 1.2.7. Etapas de la auditoría administrativa<sup>11</sup>

El autor Eduardo J. Mancillas<sup>12</sup>, en su libro la auditoría Administrativa, cita al autor T.G. Rose con su metodología de la auditoría Administrativa consistente en 3 pasos:

- El primer lugar, el Autor Rose propone una investigación a la estructura organizacional de la empresa, con la idea de conocer como esta constituida.
- Posteriormente, sugiere revisar los aspectos particulares, como las funciones de los puestos, tipos de información, delegaciones de autoridad, etc.

---

<sup>11</sup> Ver Caso práctico, anexo 4

<sup>12</sup> Mancillas Pérez, Eduardo J, La auditoría Administrativa: un enfoque científico, México, ed. Trillas, 2001



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

- Y por último, aconseja analizar las funciones de producción, desarrollo, contabilidad y finanzas, cuestiones legales y por último, las relaciones industriales.

También cita el autor Eduardo J. Mancillas<sup>13</sup>, a las etapas propuestas por la Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración, A.C., como sigue:

- Entrevista previa con el funcionario de la unidad que se va a auditar.
- Estudio general, que culmina con un diagnóstico administrativo.
- Presentación de los auditores ante los funcionarios que se verán involucrados en la auditoría.
- Elaboración del programa de trabajo.
- Recolección de datos documentados.
- Obtención de información, por medio de entrevistas y observaciones.
- Evaluación, usando medios objetivos y el criterio del auditor.
- Resumen verbal y escrito de los resultados de la auditoría administrativa.

El autor Mancillas Pérez<sup>14</sup>, también da su propuesta de las etapas de auditoría administrativa, que la clasifica en 7 pasos:

---

<sup>13</sup> Mancillas Pérez, Eduardo J, La auditoría Administrativa: un enfoque científico, México, ed. Trillas, 2001

<sup>14</sup> Mancillas Pérez, Eduardo J, La auditoría Administrativa: un enfoque científico, México, ed. Trillas, 2001



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

- ▶ Trabajos preliminares: Entre lo que incluye entrevistas con el cliente, determinar las necesidades de análisis y da una gran importancia a cuatro preguntas primordiales, ¿Por qué solicita la auditoría? ¿Cuál es el propósito? ¿Se ha identificado algún problema particular? Y ¿Cuál es la unidad a la que se le aplicará?
  
- ▶ Diagnostico administrativo e investigación previa: En esta etapa, se debe de conocer en forma general a la empresa, esto será posible con el estudio de los organigramas de la empresa, conocer la actividad y giro del negocio, estructura de la planta productiva y oficinas administrativas, y por último evaluar si las necesidades del cliente sobre la unidad en la que se efectuará la auditoría, se cumplirán, así como los recursos indispensables ha utilizar, esto con el fin de cuantificar los recursos necesarios en el curso de la auditoría.
  
- ▶ Elaboración del programa de auditoría administrativa: es la elaboración de todas las actividades que se realizarán con la estimación de tiempos y recursos necesarios.
  
- ▶ Obtención de la información: El auditor en base ha la recopilación de la información a través de técnicas de auditoría, como la entrevista, observación, encuesta entre



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

otras, el consultor se allegará de todos los elementos necesarios para soportar el informe final.

➤ Análisis, clasificación y evaluación de la información: es la parte medular de la auditoría, ya que en ella basará las recomendaciones e informe final.

➤ Conclusiones y recomendaciones

➤ Elaboración y presentación del informe final: Se recomienda realizar una presentación de los resultados en forma oral y escrita ante los funcionarios de primer nivel y los que estuvieron involucrados en la auditoría. Esto con el fin de aclarar discrepancias y establecer los planes de acción con el cliente para corregir las anomalías detectadas.

➤ Implementación y seguimiento: La implementación de las correcciones y seguimiento del buen funcionamiento de ellas, es responsabilidad explícita de la empresa, pero el auditor puede estar como asesor de las mismas.

Esta descripción de las etapas de la elaboración de la auditoría administrativa es la que mejor se apega a los tiempos actuales, ya que puntualiza la forma, estructura y desarrollo de la misma.





### 1.3 Técnicas de Auditoría Administrativa

Para el desarrollo y evaluación de una auditoría administrativa, se debe de soportar en cuestionarios, guías descriptivas, estudio de información interna, observación directa de la organización y de su entorno y entrevistas con el personal interno, todo esto lo podemos agrupar como papeles de trabajo.

#### 1.3.1 Papeles de trabajo:

El propósito fundamental es la planeación, desarrollo, supervisión y control de la auditoría y constituye la evidencia documental de la información obtenida.

En su mayoría están constituidos, por formatos, cuestionarios, programas, descripción de procedimientos, descripción de actividades de la auditoría, evaluación del auditor, documentos de soporte de la empresa y de los procedimientos o manuales de la organización.

Además los papeles de trabajo están soportados con las pruebas documentales que soportarán la evaluación en el reporte final del consultor.



### 1.3.2 Pruebas de auditoría

El auditor en sus papeles de trabajo hace uso de métodos de muestreo estadístico o de criterio, con los cuales soportará la parte documental en su revisión, esta fase puede ser auxiliada de métodos de auditoría, como son:

- **Movimientos posteriores:** Es la comprobación y seguimiento de un registro contable a una fecha determinada, partiendo de un dato del pasado, por ejemplo: las provisiones de pago al cierre del ejercicio de un proveedor hasta el momento del pago.
- **Confirmaciones:** para poder dar validez a un registro contable que cause una obligación o en su caso un derecho, se recurre a esta herramienta, para dar certidumbre a través de un tercero y dar de esta forma una opinión mejor sustentada.
- **Rastreo de operaciones:** esta técnica en su mayoría es la indagación de la información desde su origen hasta el registro contable. Muchos profesionales de auditoría, aplican esta técnica a los sistemas PED. En desarrollos especiales o a través de una operación específica de la empresa.



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

- ◆ Pruebas de control y cumplimiento: Esta técnica está enfocada principalmente al control interno, la cual fija que los parámetros de la organización sean cumplidos al pie de la letra.

Además de los cuestionarios y procedimientos de observación directa, sobre las funciones y operaciones de la organización.

### 1.3.3 El Cuestionario<sup>15</sup>

En la obra de Francisco A. Mondragón<sup>16</sup>, señala esta herramienta de auditoría administrativa, como un medio para obtener información, que permita evaluar las operaciones en alguna área de responsabilidad de una organización, según sea el caso, el cuestionario se debe diseñar con preguntas específicas para la obtención de información, sobre la investigación ha desarrollar, dando al cuestionado margen de contestación a sus respuestas o no.

También el autor Eduardo J. Mancillas<sup>17</sup>, señala además de lo citado en el párrafo anterior que el cuestionario puede aplicarse ha

---

<sup>15</sup> Ver caso práctico, anexo 7.

<sup>16</sup> MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.

<sup>17</sup> Mancillas Pérez, Eduardo J, La auditoría Administrativa: un enfoque científico, México, ed. Trillas, 2001.



## **Capítulo 1: Auditoría Administrativa**

---

diferentes personas en zonas geográficas distintas y debe explicarse el fin a perseguir con la aplicación de la encuesta y además quien lo diseñó y como se utilizaran sus resultados.

Esto es con la finalidad, de que el cuestionado se integre al proyecto y se sienta parte de algo muy importante en su organización.

### **1.3.4 La entrevista**

Como en la aplicación de los cuestionarios, la entrevista debe ser planeada y dirigida, esto con el fin de que sea amena y el entrevistado no se sienta interrogado o atacado con las preguntas, además debe de ser en un lugar adecuado y libre de elementos que aparten la atención del entrevistado.

### **1.3.5 La observación**

Esta técnica es empleada para dar validez a los procedimientos escritos o no, de las actividades de la organización, además de identificar procesos, operaciones, acontecimientos, resultados o hechos, que pueden inferir en la decisión de un cambio en la organización o del auditor al redactar su informe.

La observación se complementa al realizar un informe descriptivo, gráfico o combinado de las actividades de la organización, algunos



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

despachos consultores llaman “ As is” (como es) a este paso para dar como resultado al “ To be” (debe ser.)

### 1.3.6 Investigación documental o integración de evidencias.

Es la integración de comprobantes documentales<sup>18</sup>, escritos, grabados, filmados, en fin, un sin número de recursos con los que se puede allegar el auditor, con el fin de soportar la información recabada en las entrevistas, cuestionarios o sus propias observaciones, las fuentes de información pueden ser los archivos del cliente, medios electrónicos, manuales, políticas, facturas, diagramas, etc.

### 1.4 Técnicas de interpretación de análisis

En muchas ocasiones la interpretación de datos se auxilia de diversas herramientas, entre ellas las estadísticas, para su interpretación de los datos, el auditor se apoya por otras técnicas desarrolladas, para dar una eficaz resolución del problema detectado, entre ellas se encuentran:

- Lluvias de ideas
- Hojas de verificación
- Estratificación
- Diagramas de afinidad

---

<sup>18</sup> Ver caso Práctico, Anexo 10.



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

- Histogramas
- Diagrama de Parreto
- Diagrama de Ishikawa
- Árbol de decisión

La lluvia de ideas:

Es una reunión en donde asisten varias personas para dar sus puntos de vista en la solución de un problema concreto, dicha reunión consiste en que cada integrante de una posible solución al problema específico y otra persona va tomando nota para aterrizar las propuestas.

Hoja de verificación:

Cuándo se determina la problemática por falta de documentación idónea, se traza la homogeneidad o estandarización de trámites ínfimos para la obtención de un objetivo particular, por ejemplo, ¿qué datos como mínimo se necesitan para dar de alta un nuevo cliente o proveedor? Ha estos datos se les conoce como hoja de verificación, ya que están plasmados los requisitos mínimos en un formato que debe ser llenado y autorizado antes de proceder al registro.



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

### Estratificación:

Tiene como meta la clasificación de los datos bajo criterios generales definidos, estos datos deben de ser semejantes de acuerdo al objeto de estudio. Por citar un ejemplo, en una empresa X, el grado de retardos ha aumentado en los últimos meses, se agruparían las respuestas, por zona geográfica, tiempo de recorrido, problemas de transporte, otros; con esto se pueden formar grupos de respuestas con cierta afinidad. Y así determinar el verdadero problema que afecta a la organización.

### Diagrama de afinidad

El autor Francisco A. Mondragón<sup>19</sup>, cita al diagrama de afinidad como la clasificación de la información en grupos bajo el criterio de homogeneidad, según se requiera, es muy similar al de estratificación pero no maneja datos ni cantidades.

---

<sup>19</sup> MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

### Histograma:

Es muy similar a las dos técnicas anteriores pero su diferencia consta en que son gráficos estadísticos. y por medio de ellos se resalta visualmente la problemática ha investigar.

### Diagrama de Parreto.

También conocido como 20-80, de acuerdo al principio de Parreto, que el 80% de la problemática de una organización es causada por 20% de la problemática detectada.

Es decir, que si se elaborara una tabla de frecuencias o histograma se determinaría que si se ataca el 20% de los problemas identificados, se corregirían el 80% de los problemas.

### Diagrama de Ishikawa:

También conocido como de causa- efecto o diagrama de pescado, nos muestra la problemática y sus efectos así como sus posibles causas.





Árbol de decisiones:

Es una representación gráfica de alternativas o eventos causales, que a su vez conducen ha dos o más posibles efectos o decisiones. Es una herramienta óptima para buscar escenarios de solución con diferentes vertientes o variables.

### **1.5El informe de auditoría administrativa.**

El informe<sup>20</sup> es el resultado de una ardua labor del auditor administrativo y es el objetivo primordial del cliente, puesto que en él, el auditor expresa su opinión, sus recomendaciones y observaciones a las desviaciones o aciertos de la organización.

El informe de auditoría según Eduardo J. Macilla<sup>21</sup> esta integrado por :

- Carátula
- Índice
- Introducción: el autor Eduardo J. Mancilla, comenta que deben mencionarse los aspectos como el propósito de la auditoría, el objetivo y los elementos o áreas específicas que estuvieron

---

<sup>20</sup> Ver Caso Práctico, anexo 1

<sup>21</sup> Mancillas Pérez, Eduardo J, La auditoría Administrativa: un enfoque científico, México, ed. Trillas, 2001.



## **Capítulo 1: Auditoría Administrativa**

---

bajo evaluación, mencionar también en forma opcional la metodología y herramientas empleadas y la problemática encontrada.

- Resultados y recomendaciones del análisis administrativo: este paso de integración es solamente cuando se realizó un diagnóstico previo a la auditoría administrativa, o en su caso por los motivos que la administración tuvo para la contratación del servicio.
  
- Resultados y recomendaciones de la investigación: Esta información debe de ser soportada con los papeles de trabajo del auditor y establecer los resultados y recomendaciones específicas para corregir las desviaciones y deficiencias encontradas y deben de tener como marco de referencia al proceso administrativo.
  
- Resumen de las recomendaciones: Para cuestiones prácticas y de manejo de la información el autor sugiere establecer un resumen correlacionado con la pagina en la que se haga mención.



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

Por otra parte el reconocido autor José Antonio Fernández Arena<sup>22</sup> sugiere que el informe final sea una apreciación crítica de la coordinación general en cada uno de sus niveles y con base en los resultados de los cuestionarios en orden de importancia, además debe de contener un lenguaje enfocado a los lectores, el contenido del trabajo, y cuidar la forma y secuencia lógica, la disertación escrita apropiada, acatando los lineamientos gramaticales y semánticos, ya que el informe es la terminación de un trabajo efectuado por profesionales, debe además de convencer al lector presentando una objetividad y debe ser atractivo tanto en la redacción como el efecto visual, si es posible agrega el autor debe de contener gráficos.

### 1.6 Carta convenio<sup>23</sup>

En muchas ocasiones se ha tratado de los honorarios o retribuciones de los servicios de un profesionista en auditoría, pero en pocas se ha discutido sobre la carta convenio o contrato de prestación de servicios.

De acuerdo al diccionario de la lengua española, la palabra Contrato significa: **“Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se**

---

<sup>22</sup> FERNANDEZ ARENA, José Antonio, La Auditoría Administrativa 11 ed. Diana. México 2002

<sup>23</sup> Ver Caso Práctico, Anexo 2



## Capítulo 1: Auditoría Administrativa

---

**obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas.”** Para entender el término apropiadamente, el mutuo acuerdo de dos o más partes da origen a un convenio o contrato, el cual puede estar plasmado en un contrato o carta de aceptación de condiciones.

Esto es de suma importancia, ya que en ella se mencionan las obligaciones y derechos de cada parte, así también se le da un grado de confianza a las partes involucradas, puesto que en el, se plasman los honorarios a resarcir, los tiempos y compromisos adquiridos, las causas de nulidad del trabajo y las limitaciones y alcances del servicio a realizar. Y además de las instancias legales a recurrir en caso de inconformidad por alguna de ambas partes.

La Carta convenio esta integrada por la definición de partes, es decir quien presta el servicio y la contratante, además de puntualizar el trabajo a desarrollar y el tiempo estimado para su realización, herramientas y instalaciones necesarias para la realización del servicio, las remuneraciones y tiempos de pago, así también debe de contener los nombres de los representantes de la compañía consultora y del cliente, además del compromiso de informes a entregar del trabajo desempeñado.

Y al calce las firmas de conformidad y la fecha.



## **Capítulo 1: Auditoría Administrativa**

---

Es recomendable que cualquier documento que actúe como carta convenio sea revisado y autorizado por el abogado de la firma o del cliente, esto para evitar vicios en el cuerpo del mismo. Para la firma consultora debe ser recomendable tener un formato ya estandarizado del mismo.

Como se cita en todo el capítulo la auditoría administrativa es una herramienta con poco tiempo de estudio, pero ha coadyuvado al mejoramiento del proceso administrativo en las organizaciones, basándose principalmente en el estudio del control interno, por ello, se tratará lo referente a él, en el siguiente tema de estudio.



### Capítulo 2 Control Interno

En este capítulo se tocará al control interno, como parte importante en la actividad económica y administrativa, para ello se definirá y conceptualizará su importancia, los tipos de control y los métodos de implementación con los que algunos autores coinciden.

#### 2.1 El control interno:

##### 2.1.1 Definición:

La definición del control interno, de acuerdo a los apuntes de Auditoría administrativa del Maestro Hazas <sup>1</sup> recopilados de diversos autores es:

“El plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, mejora la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas directivas prescritas.”

---

<sup>1</sup>HAZAS, Gilberto Eduardo, Apuntes de auditoría Administrativa, en línea 10.00pm, 27-07-05,  
<<http://www.geocities.com/gehg48/APUNTAUDADM.html>>



## Capítulo 2: Control interno

---

Así mismo para el autor Francisco Arturo Montaña Sánchez <sup>2</sup> lo define así:

“ Control es un elemento del proceso administrativo, cuyo costo debe ser menor que el beneficio, para evaluar sistemáticamente, mediante estándares prefijados, el grado de desempeño real (resultados) y compararlo con el desempeño predeterminado (planeación), con base en la retroalimentación del proceso de las acciones realizadas y del uso de los recursos, para conocer las desviaciones, diagnosticar sus causas y evaluar su importancia y adoptar las medidas correctivas, en su caso, que sean necesarias para lograr los objetivos.”

Por otra parte, en los apuntes de la Universidad Abierta<sup>3</sup> citan al control de la siguiente forma:

---

<sup>2</sup> MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. p25, Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.

<sup>3</sup> ZURIA JORDAN, Carla Verónica y ZURIA GUTIÉRREZ, Eduardo, La auditoría Administrativa, apuntes, Universidad Abierta. En línea 05-08-05 5:00am,  
<<http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>>



## **Capítulo 2: Control interno**

---

“El control es uno de los cinco principios administrativos (planeación, organización, integración de personal, dirección y control.) Este consiste en la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y se sigan los planes diseñados para alcanzarlos.”

Por lo cual definimos que: El control interno es el plan de revisión y medición usados por una organización, el cual esta basado en el proceso administrativo.

### **2.2 Importancia del control**

Si se sitúa al control dentro de una organización o entidad, pudiera decirse que se encuentra en todas partes, de ahí su importancia explícita.

Para Francisco A. Montaña<sup>4</sup>, su importancia radica en los siguientes puntos:

- El control es la etapa que cierra el proceso administrativo e inicia el proceso del nuevo ciclo.

---

<sup>4</sup>MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. p23, Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.





## Capítulo 2: Control interno

---

- Permite evaluar si lo que se planeó, organiza, integró y dirigió se realizó bien.
- El control opera en todas las etapas del proceso administrativo.
- Coadyuva en la salvaguarda de recursos patrimoniales de la empresa.
- Permite evaluar desviaciones, causas de problemas, posibles soluciones y resultados.
- Permite verificar objetivos y metas contra resultados, es decir, comparar el desempeño real con el predeterminado.
- La retroalimentación permitirá mejorar los controles, y a mejor control menos errores.
- Coadyuva a vigilar lo realizado y modificar desaciertos, errores y tendencias negativas.
- Ayuda de manera importante a la auditoría administrativa.

### 2.3 Elementos del control.<sup>5</sup>

Para el Maestro Hazas<sup>6</sup> los elementos del control interno son los siguientes:

---

<sup>5</sup> Ver caso Práctico, anexo11

<sup>6</sup> HAZAS, Gilberto Eduardo, Apuntes de auditoría Administrativa, en línea 10.00pm, 27-07-05,  
<<http://www.geocities.com/gehg48/APUNTAUDADM.html>>



## Capítulo 2: Control interno

---

- Un plan de organización que proporcione segregación apropiadas de las responsabilidades funcionales.
- Un sistema adecuado de procedimientos de autorización y registro para ejercer un control de contabilidad razonable sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Prácticas consecuentes a seguir en la ejecución de los deberes y las funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- Un grado de calidad del personal conmensurable con sus responsabilidades.

Por otra parte en los apuntes de Internet, de Ma. Elena Jamaica<sup>7</sup> los elementos del control interno son los listados a continuación:

- Relación con lo planeado: El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición: Para controlar, es imprescindible medir y cuantificar los resultados
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

---

<sup>7</sup>JAMAICA, Ma. Elena, Control, en línea 30-07-05, <  
<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/management/control.htm>>



## Capítulo 2: Control interno

---

- Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir errores.

Encontramos otro punto de vista, en los apuntes de control, del sitio web de Internet llamado geocities.com, (<http://es.geocities.com/pacoortunno/IntroduccionEconomia/capituloXIX.htm>), los cuales se enlista a continuación:

- Establecimientos de estándares: es la homologación de formatos de reportes, medidas a usar, criterios, etc. Esto con el fin de poder elaborar información uniforme y tener un criterio homogéneo en la resolución de problemas con ciertas características.
- Medición (acción de controlar): al tener información homogénea, se puede medir el desempeño, rendimiento monetario, etc. Al efectuar comparaciones de información y reportes. Se pueden fijar acciones correctivas al plan presupuestario o al plan de objetivos generales de la administración.
- Comparación con el plan: es la medición del plan presupuestario, contra el real. Esto es de suma importancia ya que de esta forma se pueden realizar los ajustes pertinentes sobre la base de información real.
- Detección de las desviaciones: Las variaciones indican que algo no está llevándose a cabo de acuerdo a lo



## Capítulo 2: Control interno

---

planeado , estas desviaciones son un foco de alerta en cualquier informe de planeación.

- Interpretar y evaluar la información: esto amerita la atención de la administración, ya que al efectuar las comparaciones sobre información estandarizada, lo siguiente es la toma de decisiones al interpretar esta información.
- Establecimiento de acciones correctoras: Las acciones de corrección son el resultado de la interpretación y evaluación de la información, esto es el inicio de una nueva fase de control, ya que al incrementarse nuevas acciones de control, se renueva la fase de revisión de controles.

En una consulta en línea al Colegio de Contadores Públicos de México<sup>8</sup> , agrupa a los elementos del control interno en 5 fases, las cuales cumplen con lo estipulado en el boletín 3050 de las normas y procedimientos de auditoría que puntualiza lo siguiente:

- El Ambiente de Control
- La Evaluación de Riesgos

---

<sup>8</sup> Colegio de Contadores Públicos de México AC , Publicación en línea de noviembre 11 de 2004, numero 3, consulta en línea del 6 de agosto de 2005, 18: 23hrs., <http://www.ccpm.org.mx/ccpm.storefront/42f543db00780d5e271d424d361a0626/UserTemplate/2>



## Capítulo 2: Control interno

---

- Los Sistemas de Información y Comunicación
- Los Procedimientos de Control
- La Vigilancia

El ambiente de control lo definen como: La combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, la cual evalúa las fortalezas y debilidades de los controles, principalmente se analiza la actitud de la administración con la implementación y adecuación del control interno, la estructura organizacional<sup>9</sup>, los métodos de asignación de las delegaciones de autoridad, las políticas y prácticas de personal así como la influencia del exterior.

En la evaluación de riesgos, se considera toda posible eventualidad que repercuta el funcionamiento u operación de la organización, además de los posibles impactos en la información financiera.

En el análisis de los Sistemas de información y comunicación, se considera el grado de confiabilidad, oportunidad y veracidad que guarden con la información y resguardo de la misma. Los sistemas de procesamiento electrónico de datos (PED), deben de poder auditarse, tener un alto grado de rastreabilidad de la información y además de estar asignadas las responsabilidades y funciones del sistema conforme al grado de responsabilidad asignado por la administración general. Es decir que toda persona es responsable

---

<sup>9</sup> Ver Caso Práctico, Anexo 6



## **Capítulo 2: Control interno**

---

de la información ingresada al sistema de acuerdo al grado de responsabilidad que le fue conferida por la administración general, además el sistema debe permitir el monitoreo de las funciones asignadas a cada persona o departamento.

Los sistemas de información PED, son de suma importancia en la toma de decisiones, es por eso, que deben de estar en continuo desarrollo y deben de adecuarse a las necesidades de información que requiera cada entidad.

El procedimiento de control, va de la mano de la formalización de las políticas y procedimientos que establece la administración y deben de proporcionar una seguridad y una visión a seguir en casos particulares de acuerdo a las premisas generales que emite la dirección en las políticas y procedimientos. Además deben de establecerse los controles que ataquen los objetivos generales de prevención, detección y corrección, esto permitirá ir graduando la eficiencia de la administración y en consecuencia cumplir con los objetivos de la organización, que en definitiva alcanzará al tener cada vez un mayor grado de eficiencia en la implementación de los controles internos.



## Capítulo 2: Control interno

---

El último punto de acuerdo al comunicado del CCPM<sup>10</sup> es el de Vigilancia, que en lo particular es la culminación del objetivo deseado para dar inicio a un nuevo objetivo, es decir que toda evaluación del control interno, es medida sobre la base de las políticas y procedimientos de la organización, en consecuencia para poder medir la eficiencia se necesitan de personal interno o externo que basándose en pruebas de evaluación y cumplimiento comunique a la administración en forma objetiva, los avances o desviaciones en la implementación y desarrollo de los controles internos.

Por lo anterior definimos que los elementos del control, son: El establecimiento de estándares a través de las políticas, métodos y procedimientos fijados por la dirección, los cuales deben de ser medibles y comparables, para tener mayores elementos en la toma de decisiones y establecer la retroalimentación con las medidas correctivas y preventivas.

---

<sup>10</sup> Colegio de Contadores Públicos de México AC , Publicación en línea de noviembre 11 de 2004, numero 3, <<http://www.ccpm.org.mx/ccpm.storefront/42f543db00780d5e271d424d361a0626/UserTemplate/2>> en línea 18:23hrs, del 6-08-05



### 2.4 Principios del Control Interno.

Para Ma. Elena Jamaica<sup>11</sup> los principios del Control, están basados en el Equilibrio, la fijación de objetivos razonables, oportunos, costeables, excepción y de desviación, para coadyuvar como un todo la función a controlar. De acuerdo a lo anterior se da la transcripción del texto de la autora:

- Equilibrio.- Se refiere a la importancia que tiene el hecho de delegar autoridad y verificar que la responsabilidad conferida se cumpla, y por lo tanto la autoridad se esté ejerciendo debidamente.
- De los objetivos.- El control es imposible si no existen Estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Es obvio que para llevar a cabo el control debemos comparar lo realizado con lo esperado de acuerdo con los objetivos establecidos, es por ello que el control no es un fin, sino un medio para alcanzarlos.

---

<sup>11</sup>JAMAICA, Ma. Elena, Control, en línea 30-07-05,  
<<http://unamosapuntos3.tripod.com/user/management/control.htm>>





## **Capítulo 2: Control interno**

---

- De la oportunidad.- No tiene sentido aplicar los controles en cualquier momento, trataremos de aplicarlo antes de que se produzca el error, adelantarnos al hecho, tomar medidas correctivas anticipadamente, ya que de lo contrario disminuye el logro de los objetivos de la empresa.
- De las desviaciones.- Cualquier anomalía que se presente en la ejecución de los planes, deberá ser investigada para conocer las causas que la generaron, haciendo un análisis detallado para identificar sus causas, y así poder establecer las medidas necesarias para evitarlas en un futuro, las cuales obstaculizan el logro de los objetivos previstos.
- Costeabilidad.- La implantación de controles representa un costo para la empresa, debido a ello, es importante que los beneficios que se obtengan con la implantación de éstos, sea mucho mayor que los del costo de operación de los nuevos controles.
- De excepción.- Es necesario aplicar el control en las áreas o actividades que representan mayores beneficios a la empresa, con el fin de reducir costos y tiempos sin descuidar las áreas donde no se lograrán los planes establecidos, ya que precisamente esa es una de las funciones del control.



## Capítulo 2: Control interno

---

- De la función controlada.- Este principio se refiere a la determinación de quienes han de realizar las funciones de controlar.

Entre tanto en los apuntes de control de Pacoortuno<sup>12</sup>, encontrados en la red, señalan que los principios que inspiran el control, a los siguientes puntos:

- Todo sistema de control debe ser actual: o sea, que se acomode al momento presente de la empresa. Todo sistema de control debe reflejar la naturaleza y las necesidades de las actividades planificadas
- Todo sistema de control debe ir orientado a los responsables de cada proceso. El control debe entenderse como una función a efectuar sobre el trabajo y no sobre el trabajador, se trata de algo que debe facilitarle el perfecto cumplimiento de sus tareas.
- Los sistemas de control no solamente deben reflejar la cantidad de desviaciones, sino que además deben informar de la importancia de estas.

---

<sup>12</sup> Anónimo, Apuntes de Control, en línea, 9:56 PM, 27-07-05  
<<http://es.geocities.com/pacoortunno/introduccionEconomia/capituloXIX.htm>>



## Capítulo 2: Control interno

---

- Es necesario que los sistemas de control indiquen acciones correctoras, adecuadas tanto en su contenido, como en el momento de aplicarlas.
- El control debe ser flexible, de tal modo que puede adaptarse a las modificaciones en los planes. Los controles deben ser comprensibles. Los controles deben no solo informar, sino que deben motivar.
- Los controles deben aplicarse allí donde se espera la disfunción, por lo que el propio trabajo puede generar el mecanismo de control.
- Todo buen sistema de control debe enfocar la observación de las desviaciones desde la óptica de los objetivos.

Por los conceptos anteriores conceptualizamos a los principios de control interno que están basados en la percepción de las necesidades de cada organización o unidad a controlar, las cuales se originan de los objetivos dictados por la administración, además deben de ser explícitos, concretos, cuantificables y medibles. Asimismo deben de anticiparse a cualquier desviación. O en su caso deben detectar las excepciones y variaciones en los resultados.



### 2.5 Tipos de control

Dentro de los apuntes del Maestro Hazas<sup>13</sup> señala que el “control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas” entre las cuales esta la fijación de la norma, medición de lo realizado, evaluación de los resultados y la corrección de las desviaciones para finalizar en un nuevo ciclo.

Las fases de control como las explica el Maestro Hazas en sus apuntes en línea consultados en la red son las siguientes:

- Fijación de la norma: Para poder ejercerse eficientemente todo control requiere de una base o norma con la cual se hará la comparación de lo que se realiza a fin de llevar a cabo la evaluación. La norma nos señala los resultados que razonablemente se esperan obtener.

---

<sup>13</sup>HAZAS, Gilberto Eduardo, Apuntes de auditoría Administrativa, en línea 10.00pm, 27-07-05, <<http://www.geocities.com/gehg48/APUNTAUDADM.html>>



## **Capítulo 2: Control interno**

---

- **Medición de lo realizado:** El auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados. Lo importante es que el medio utilizado, informe oportunamente al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión, de manera que le permita tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias en las normas establecidas.
  
- **Evaluación de resultados:** El auditor debe hacer un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctamente establecidas o si deben rectificarse.
  
- **Corrección de las desviaciones:** El auditor administrativo debe comprobar que realmente se hayan realizado las correcciones necesarias que servirán para prevenir que no se incurra nuevamente en esas desviaciones. Por otra parte, el auditor estará también en posibilidad de comprobar que el control se lleve por excepción, es decir, que se informe a sus responsables sólo de las desviaciones que se presenten.

Además señala que estos tipos de control estarán auxiliados por los campos de control, estos campos de control



## **Capítulo 2: Control interno**

---

coadyuvarán a poder estandarizar<sup>14</sup> las actividades y homogenizar la información, el Maestro Hazas propone algunos campos de control en su sitio Web los cuales enlistamos:

1. Cantidad: homologando las unidades de medida y de valuación.
2. Calidad: Al tener bases y criterios estandarizados en cuanto al servicio y producto.
3. Utilidad monetaria: se debe de establecer en forma estándar los criterios de valuación de todas las actividades de la empresa en forma tal, que se pueda cuantificar cualquier actividad y determinar su impacto monetario.
4. Tiempos: Sé debén establecer calendarios de objetivos y de reportes y estos deben ir de la mano con el plan presupuestal, además de establecer estudios de tiempos y movimientos de las actividades productivas.

Además comenta que las revisiones efectuadas a cualquier tipo de control por personal interno o externo, deberán de

---

<sup>14</sup> Ver Caso Práctico, Anexo 9



## Capítulo 2: Control interno

---

tener presente al menos un campo de control, principalmente al que se refiere a unidades monetarias y también deberán de cuidar el campo del factor tiempo.

Por otra parte, en los apuntes del sitio Web, Unamosapuntes<sup>15</sup>, los tipos de control los dividen en cuatro grandes rubros:

- Controles de producción
- Controles de mercadotecnia (Ventas)
- Controles de finanzas
- Controles de recursos humanos.

De estos controles generales de acuerdo a cada administración o entidad económica, se pueden subdividir infinidad de controles operativos y administrativos basados propiamente en los objetivos generales de la administración y plasmados en objetivos particulares de cada área funcional-operativa.

Los controles de producción, buscan incrementar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad del producto o servicio, aplicando diversas técnicas de estudio, analiza los tiempos y

---

<sup>15</sup>JAMAICA, Ma. Elena, Control, en línea 30-07-05, <  
<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/management/control.htm>>



## Capítulo 2: Control interno

---

movimientos, innova y desarrolla de nuevos productos y busca la sustitución o mejora los mismos, utiliza además métodos estadísticos para determinar y planear a futuro.

Las áreas de la organización involucradas son las de inventarios, compras, investigación y desarrollo de nuevos productos y materiales, y en definitiva la de producción.

Los controles de mercadotecnia y ventas, Buscan la evaluación del proceso de distribución y entrega del producto o servicio ofertado, además de evaluar y medir los planes de promoción, publicidad, y a cada cliente en general, adecuan los mecanismos satisfactorios de la demanda del producto o servicio, adicional a ello, deben de medir las necesidades del mercado para la creación de nuevos productos.

Los controles de finanzas, son un arma muy poderosa para la toma de decisiones, por ello estos controles deben de buscar ser oportunos, veraces, claros y detallados, al grado de las necesidades de cada usuario. Además deben de establecer los lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios y promover la correcta aplicación financiera de acuerdo a la normatividad gubernamental e interna a la que este sujeta cada operación.

Los objetivos primordiales de los controles internos podemos enlistarlos de la siguiente forma:

- Tener un control contable riguroso





## Capítulo 2: Control interno

---

- Determinar el costo
- Tener un buen manejo presupuestal
- Deben de ser audítiles

Como señalamos anteriormente los diferentes tipos de control, deben de ser claros para manejar información oportuna y veraz, para garantizar una herramienta que pueda ser utilizada en la correcta toma de decisiones por los usuarios de la información además de detectar las desviaciones y garantizar el seguimiento de las acciones correctivas.

### 2.6 Etapas del control

Para determinar los elementos del control, debemos de conocer él ¿Cómo? ; Y ¿Donde? Se van ha aplicar, por esa razón en la carretera de la información hayamos en los apuntes de El control<sup>16</sup> , la división en dos sentidos a la estructura organizacional de cualquier empresa, la primera en el resguardo y protección de los activos de la empresa y la segunda en el proceso físico de la empresa.

---

<sup>16</sup> Anónimo, Apuntes de Control, en línea, 9:56 PM, 27-07-05  
<<http://es.geocities.com/pacoortunno/introduccionEconomia/capituloXIX.htm>>



## Capítulo 2: Control interno

Responsable	Actividad	Activo de la empresa	Proceso físico de la empresa
Finanzas	Almacenamientos de PT		x
	Caja y bancos	X	
	Deudores	X	
	Inventarios	X	
	Personal	X	
	Instalaciones	X	
Ingeniería y/o mantenimiento	Instalaciones, maquinaria y edificios	X	
	Mobiliario	X	
Mercadotecnia	Patentes y marcas	X	
	Ventas		X
Producción	Almacenamientos de MP		X
	Compras		X
	Producción		X



## Capítulo 2: Control interno

---

Es de primordial importancia que los controles a establecer sean catalogados desde un punto de vista de área de responsabilidad, ya que esto permite al encargado del área dar una explicación de las desviaciones o en su caso implementar las acciones correctivas con oportunidad.

Dentro de los elementos plasmados por Ma. Elena Jamaica<sup>17</sup> en sus apuntes en línea, señala que deben de tener relación con lo planeado de esta forma se controlará y verificará el logro de los objetivos que se establecen en la planeación, de esta forma se podrá medir y controlar los resultados para detectar las desviaciones, de lo cual sugiere la implementación de etapas, las cuales clasifica de la siguiente forma:

- Establecimiento de estándares
- Medición de Resultados
- Corrección
- Retroalimentación

Para la mejor forma de estandarizar los procesos, debemos de auxiliarnos de las Políticas, manuales, métodos y procedimientos,

---

<sup>17</sup>JAMAICA, Ma. Elena, Control, en línea 30-07-05, <  
<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/management/control.htm>>



## Capítulo 2: Control interno

---

que coadyuven, a lograr la meta con el menor gasto de recursos, por eso es fundamental entender a la organización, familiarizarse, visualizar los procesos y de esta forma allegarse de información necesaria para establecer los mecanismos y normas, las cuales se estandarizarán en la organización.

Debemos de conocer el proceso administrativo para poder realizar el estudio de estandarización, ya que al realizarse en una forma científica, se lograrán mejores beneficios.

El proceso administrativo, es una herramienta fundamental para el estudio y estandarización de los controles, según el concepto del Maestro Hazas <sup>18</sup>es una:

“Serie de etapas o pasos ordenados que nos llevan al logro de un objetivo, predeterminado. Esto nos lleva a que las actividades que realicen sean sistematizadas y ordenadas.”

Esta definición es complementada con las etapas del proceso Administrativo, según Agustín Reyes Ponce el cual es citado en los

---

<sup>18</sup>HAZAS, Gilberto Eduardo, Apuntes de auditoría Administrativa, en línea 10.00pm, 27-07-05, <<http://www.geocities.com/gehg48/APUNTAUDADM.html>>



## Capítulo 2: Control interno

---

apuntes del Maestro Hazas<sup>15</sup> como se enlista en las siguientes líneas:

- Prever: Visualizar, anticiparse, ver que voy hacer.
- Planear: Plan, programas, políticas.
- Organizar: División del trabajo, estructurar que cosa con que y quien.
- Integrar: Poner en contacto los recursos.
- Dirigir: Encaminar, orientar acciones, delegación de autoridad de acuerdo con lo planeado.
- Toma de decisiones: Debe estar presente en todas las etapas.

Al tener un conocimiento del proceso administrativo, el estudio debe de culminar en la redacción de las políticas, manuales, métodos y procedimientos, que estandarizarán la forma de trabajo.

Por esta razón señalamos de acuerdo al Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos<sup>19</sup> las definiciones correspondientes:

---

1

<sup>19</sup> ALVAREZ TORRES, Martín G., Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, 1ª edición, 12 reimpresión, Panorama Editorial, México, 2005



## **Capítulo 2: Control interno**

---

**Política:** Es una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares, da una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo y de manera consistente de tratar a la gente a través de lineamientos que facilitan la toma de decisiones en actividades rutinarias al dar las directrices deseadas para cada situación definida.

**Manual:** Libro que contiene lo más sustancial de un tema; herramienta eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque en ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

**Método:** Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo.

**Procedimiento:** Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.

**Establecimientos de estándares:**

Al tener una visión general se procede a la estandarización como tal, utilizando unidades de medida modelo, o patrones sobre los cuales se tenga un parámetro de medición para la fijación de



## Capítulo 2: Control interno

---

objetivos, en los apuntes del sitio Web, Unamosapuntes<sup>20</sup>, señalan la definición a Ralph C. Davis, sobre los estándares:

“Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, además deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados”

Citan además seis tipos de control de resultados:

- Rendimiento de Beneficios: Es la utilidad que se obtiene al compararla con la inversión de capital necesario.
- Posición en el mercado: se utilizan para medir la aceptación de algún producto lanzado al mercado, sobre la base del proceso de comercialización.
- Productividad: Se aplica a todas las áreas de la empresa, se comparan los objetivos con los tiempos utilizados.
- Calidad del producto: se compara la calidad de nuestro producto o servicio con los ofertados en el mercado.
- Desarrollo del personal: Esta enfocado al factor humano, evaluando su desempeño sobre la base de los programas de desarrollo.

---

<sup>20</sup> GONZALEZ, Ma. Elena, [APUNTES DE AUDITORÍA](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/apaumegp.htm), En línea, 8:56 PM, 27-07-05;<[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/apaumegp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/apaumegp.htm)> - 99k



## Capítulo 2: Control interno

---

- Evaluación de la actuación: Determina los límites de productividad del factor humano en la empresa.

Tipos de estándares:

De acuerdo al sitio web, Unamos apuntes<sup>21</sup>, clasifica en tres tipos de estándares:

- Estándares estadísticos: Son basados en información y hechos históricos, su análisis se basa en la experiencia del usuario y no da un grado de confianza aceptable.
- Estándares fijados por apreciación: Principalmente se derivan en las experiencias del administrador, se concreta a situaciones intangibles.
- Estándares Técnicamente Elaborados: Estos se basan en el estudio tangible y cuantitativo y están encaminados a desarrollar el análisis sobre la productividad del equipo, maquinaria y de los trabajadores, es decir de los recursos con los que dispone la organización.

Sin embargo para el Maestro Hazas<sup>22</sup> establece la existencia de tres métodos para el establecimiento de estándares, los

---

<sup>21</sup> JAMAICA, Ma. Elena, Control, en línea 30-07-05, <  
<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/management/control.htm>>

<sup>22</sup> HAZAS, Gilberto Eduardo, Apuntes de sistemas y procedimientos, en línea 05-08-05,4.40am,  
<http://www.geocities.com/gehg48/AAsyp.html>





## Capítulo 2: Control interno

---

cuales indica que en un área, no se puede solo emplear un solo método, por lo cual sugiere la interacción de ellos, dichos métodos los enlistamos a continuación:

- Desarrollar datos estadísticos normativos, de las fuentes internas y externas
- Apreciar los resultados a la luz del juicio y la experiencia
- Desarrollar estándares o patrones técnicamente elaborados

De acuerdo al Maestro Hazas<sup>19</sup> los Estándares Estadísticos están basados en:

”En análisis de experiencias pasadas; los datos pueden ser extraídos de los propios archivos y registros de la empresa, lo cual refleja una experiencia pasada y es útil en la fijación de estándares de ejecución y actuación en algunas áreas. La estadística particular seleccionada indicará el promedio o punto específico por encima o por debajo del punto medio”

Además también menciona su definición sobre los Estándares fijados por apreciación:

---

1



## Capítulo 2: Control interno

---

“Son esencialmente juicios de valor y pueden ser tan realistas y factibles como los determinados o técnicamente elaborados.”

Y para finalizar con su método de fijación de estándares define a los Estándares técnicamente elaborados como sigue:

“Se basan en un análisis objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específico; pueden ser desarrollados por la medición de la producción de la maquinaria o equipo, o bien por el personal” y los cuales a su vez pueden ser:

- Estándares fijados por apreciación
- Estándares técnicamente elaborados
- Medición de la ejecución actual
- Información oportuna
- Unidades de medidas apropiadas
- Toma de acción correctiva
- Personalidad y control

Medición de Resultados:

Esta etapa prácticamente mide los resultados contra lo ejecutado, aplicando las unidades de medida (basadas en la fase de Estandarización), al realizar la medición y obtención de la información, es conveniente comparár los resultados medidos, obteniendo de esta forma las posibles variaciones.



## Capítulo 2: Control interno

---

### Corrección:

Al pasar de la fase de medición, se deben de tomar las medidas pertinentes para corregir las desviaciones posibles, analizando él ¿Por qué? Y él ¿Cómo se deben de resolver?, Tomando nota de las posibles causas y correcciones aplicadas, de esta forma retroalimentará nuestra base de control y nuestra planeación de objetivos.

### Retroalimentación:

Es el proceso con el cual, la información que se obtiene, se ajusta al sistema administrativo con el paso del tiempo.

Además para el autor Hazas, el control como sistema de retroalimentación, esta basado en la medición de la labor real, comparando las normas e identificando y analizando las desviaciones, para realizar las correcciones e implantaciones de mejoras a los programas planeados.

Es importante señalar que las correcciones a las bases de control, no deben de ser más costosas que el beneficio de las mismas, ya que ello puede ocasionar una carga excesiva de trabajo lo que puede ocasionar mas fallas en los controles.



### 2.7 Técnicas de Control:

Francisco Arturo Montaña<sup>23</sup> cita una clasificación de las técnicas de control de acuerdo al tipo de recursos analizados, presentada por el autor Joaquín Rodríguez Valencia, misma que a continuación se presenta:

Tipos de recursos	Técnicas de control
Recursos Humanos	Medición del trabajo Evaluación del desempeño (administración por objetivos.) Contabilidad de recursos humanos
Recursos financieros	Presupuestos (puede incluir los ingresos, costos, efectivo.) Presupuesto por programas. Análisis del punto de equilibrio Técnicas de valor presente Análisis costo / beneficio.

<sup>23</sup> MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.



## Capítulo 2: Control interno

Recursos Materiales	Control de inventarios (cantidad de orden económico y periódicas.) Control de calidad (gráficas, medias, alcance, porcentaje de defectos.) Programación (gráficas de Gantt, modelos de redes.)
---------------------	--

En forma general, el control interno es la última fase del proceso administrativo y es la herramienta principal para la corrección de las desviaciones y nos fundamenta las posibles modificaciones ha nuestros planes y objetivos, así mismo en la retroalimentación que nos otorga al evaluar el desempeño organizacional en su conjunto o de un área específica, permitirá al administrador o contador contar con una eficiente técnica de control, logrando plasmar los objetivos primordiales de la información que se emite, que son la confiabilidad, veracidad y oportunidad.

Al lograr los objetivos señalados y aplicados al área de cuentas por pagar, permitirá una administración adecuada y en medida que se vayan detectando las desviaciones, sus causas y el seguimiento de las correcciones, se estará en posibilidad de ofrecer un servicio de calidad con las áreas internas correlacionadas y con las personas externas se obtendrá la imagen necesaria para allegarse de mejores oportunidades de negocios las cuales al corto y largo plazo se reeditarán en los resultados de la organización.



## **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

### Capítulo 3: Cuentas por pagar

En este capítulo se dará a conocer el funcionamiento del área de cuentas por pagar y sus interacciones con las demás áreas de la empresa, como parte importante se señala las principales regulaciones a las que se debe de regir de acuerdo a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la normatividad de los principios de contabilidad generalmente aceptados que rigen al pasivo circulante.

#### 3.1. Definición:

En muchas ocasiones en las empresas no se le da tanta importancia a este rubro de análisis del balance general, pero dentro de él podemos visualizar los gastos y erogaciones de los impuestos, también a través de él podemos estimar las erogaciones a realizar a futuro y detectar los principales socios comerciales (proveedores) y su importancia en la organización. Pero para dejar más claro el concepto el tesista Pablo I. López<sup>6</sup>, señala algunas definiciones de diversos autores los cuales en el párrafo siguiente se redactarán:

Para Juan Aguirre Ormyechea las cuentas por pagar son:

---

<sup>6</sup> LOPEZ FLORES, Pablo Ignacio, Tesis, Aspectos generales en la auditoría de cuentas por pagar, UNAM, Cuautitlán Izcalli, 2001.



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

“Las fuentes de financiamiento de la empresa, que puede clasificarse en corto y largo plazo, también denominadas créditos de funcionamiento, y son recursos que utiliza la empresa para atender a las necesidades inmediatas de la explotación de su actividad.”

En otro concepto citado por el tesista del libro Contabilidad, del autor Gordón, publicado por Editorial Diana, redacta lo siguiente:

“Son la suma que se debe a otras empresas, por mercancías o servicios suministrados a la compañía, anticipadamente al pago; así como la suma prestada por terceros a largo plazo”.

Además en el libro Introducción a la contabilidad escrito por Wilcox, el tesista define como sigue:

“Son las demandas de acreedores en contra de los activos de la compañía, son las deudas del negocio contraídas en la adquisición de bienes y servicios a crédito.”

Por otra parte, en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC ‘S) lo conceptualizan de esta forma:

“Que un pasivo es reconocido en el balance general cuando es probable que la salida de recursos traiga consigo beneficios



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

económicos que resulten de la liquidación de una obligación presente, y la cantidad a la que tal liquidación ocurra pueda ser medida razonablemente”.

Además en la consulta en línea Contador online<sup>7</sup> da la siguiente definición e indica los conceptos de aplicación básicos, como a continuación se redacta:

“Representan los importes pendientes de pago a proveedores por operaciones corrientes a corto plazo, independientemente que su pago se efectúe previa o posteriormente a la recepción o aceptación de las mercancías, materiales, servicios recibidos, etc.

Comprende los importes pendientes por mercancías suministradas debidamente recibidas, o servicios prestados por los proveedores de acuerdo con los convenios o contratos suscritos, así como los gastos de transportación y otros derivados de la manipulación de las mercancías

Esta cuenta se debe analizar por tipo de moneda, bien como cuentas independientes o como subcuentas.

---

<sup>7</sup> Anónimo, Cuentas por pagar, en línea 5:44 PM, 6-08-05, <http://www.contadoronline.cubaindustria.cu/contabilidad/uso%20y%20contenido/410%20cuentas%20por%20pagar%20proveedores.htm>





## Capítulo 3: Cuentas por pagar

---

Esta cuenta se debe analizar también por proveedores y por cada documento recibido, elaborado y pagado.”

En forma general la misma consulta en línea de Contador online<sup>8</sup> da unos ejemplos del porque se carga o abonan las cuentas por pagar en una organización, como se enlista:

Se debita:

- Por los pagos efectuados o realizados.
- Por la aceptación de letras de cambio por la deuda contraída a corto plazo.
- Por los pagos mensuales del principal del leasing, así como el pago final.
- Por devoluciones a los proveedores aceptados por éstos.
- Por ajustes a los importes previamente facturados por los proveedores por acuerdo entre las partes.
- Por las notas de créditos emitidas por el proveedor, por las reclamaciones efectuadas.

---

<sup>8</sup> Anónimo, Cuentas por pagar, en línea 5:44 PM, 6-08-05, <http://www.contadoronline.cubaindustria.cu/contabilidad/uso%20y%20contenido/410%20cuentas%20por%20pagar%20proveedores.htm>



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

- Por la recepción de productos o servicios acreditados a cuentas por pagar, cuyo pago lo originó un pago anticipado que por vencimiento del plazo (más de 30 días) se pasa a la cuenta de Depósitos y Fianzas
- Por la cancelación de Cuentas por Pagar a Proveedores con Cuentas por Cobrar a Clientes.

Se acredita:

- Por las obligaciones contraídas al efectuar las compras de productos.
- Por los servicios recibidos de terceros.
- Por el traslado de la parte de la deuda a pagar a largo plazo
- Por el arrendamiento el próximo año.
- Si al finalizar el contrato de arrendamiento el activo fijo se adquiere por un valor de tasación mayor que su valor actual en Libros, se registrará la diferencia.
- Contabilizando los trabajos recibidos por la reparación general.
- Por gastos incurridos por compras a terceros a diferir en un corto plazo
- Por gastos de operaciones corrientes incurridas por compras a terceros a diferir a un largo plazo.



### 3.2 Clasificación

El rubro del pasivo, puede clasificarse de acuerdo a las necesidades de cada organización, pero por lo general los tenemos en dos grandes rubros los cuales se citan a continuación:

Pasivo a corto Plazo:

Es toda obligación de pago que se finiquita en un término no mayor a un año, el cual se cubrirá por medio de:

- ❖ Un desembolso de efectivo
- ❖ Transferencia de otros activos
- ❖ Otorgamiento de servicios
- ❖ Por compensación
- ❖ Por lo general los pasivos surgen de la celebración de transacciones o eventos pasados tales como la adquisición de bienes (activos), uso de marcas y patentes, o la prestación de servicios.

Pasivo a largo Plazo:



## Capítulo 3: Cuentas por pagar

---

Esta representado por las obligaciones financieras cuyo vencimiento esta pactado a mas de un año, este caso se da por lo general en:

- ❖ Préstamos bancarios
- ❖ Préstamos intercompañías
- ❖ Arrendamientos financieros

### 3.3 Relación con otras áreas<sup>9</sup>:

Para poder dar un concepto más amplio de la relación con las demás áreas, se dará una explicación general de algunos rubros de cuentas, en específico a consideración personal las que tienen una estrecha liga de operaciones con las cuentas por pagar que de acuerdo a la teoría de la partida doble de Luccas Paccioli, todo tiene una corresponsabilidad.

De acuerdo al autor Jesús Álvarez<sup>10</sup> en su trabajo publicado online, establece la siguiente clasificación:

Cuentas Reales: Se tratan los Activos, Pasivos y Capital de la empresa

Cuentas Nominales: se tratan de partidas de ingresos y de gastos.

---

<sup>9</sup> Ver Caso Práctico, Anexo 10

<sup>10</sup> Álvarez, Jesús; Cuentas, en línea 6-8-05, 5:53 PM,  
<http://www.monografias.com/trabajos5/cuentas/cuentas.shtml>



## **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

Partiendo de esta clasificación, se presenta el siguiente esquema de balance en el cual se puede apreciar la agrupación por rubro de cuenta:

Para la clasificación del activo:

Activo

Activo Circulante

Efectivo e Inversiones Temporales

Clientes y documentos por cobrar

Otras cuentas por cobrar

Inventarios

Otros Activos Circulantes

Inmuebles, planta y equipo

Inmuebles

Maquinaria

Otros Equipos

Depreciación acumulada

Construcciones en proceso

Para la clasificación del pasivo lo agrupamos de la siguiente forma:

PASIVO

Pasivo Circulante

Proveedores

Créditos Bancarios



### Capítulo 3: Cuentas por pagar

Impuestos por pagar  
Otros pasivos circulantes  
Pasivo a Largo Plazo  
Créditos Bancarios  
Créditos Bursátiles  
Créditos diferidos

Para el capital es de la forma siguiente:

#### CAPITAL CONTABLE

Capital contable mayoritario  
Capital contribuido  
Capital social pagado (nominal)  
Actualización capital social pagado  
Prima en venta de acciones  
Capital ganado (perdido)  
Resultados acumulados y reserva de capital  
Reserva para recompra de acciones  
Exceso(insuficiencia) en la actualización del capital contable  
Resultado neto del ejercicio

El resultado neto, se obtiene de acuerdo al siguiente esquema:

Concepto	Importe	
Ventas Netas		1
Costo de Ventas		2
Resultado Bruto	<u>1 - 2</u>	3



### Capítulo 3: Cuentas por pagar

Gastos de Operación		4
Resultado de Operación	<u>3 - 4</u>	5
Costo Integral de Financiamiento	7+8+9+10+11	6
Intereses pagados		7
Pérdida en cambios		8
Intereses ganados		9
Ganancia en cambios		10
Resultado por posición monetaria		11
Resultado después de Costo Integral de Financiamiento	<u>5 - 6</u>	12
		13
Otras Operaciones Financieras		14
Resultado antes de Impuestos y P.T.U.	<u>13 -14</u>	15
Provisión para impuestos y P.T.U.		16
Resultado neto después de impuestos y P.T.U.	<u>15-16</u>	17
Resultado Neto	<u>17</u>	18

Ya que ubicamos las cuentas de balance y resultados procederemos a comentar su interrelación con las cuentas por pagar

En el rubro de Activo circulante, clasificación de efectivo e Inversiones, ubicamos a las cuentas bancarias, las cuales deben de llevar una estrecha relación de las formas de pago de la organización por los cheques, transferencias u órdenes de pago que se efectúan a nuestros proveedores y acreedores, así mismo de los



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

dividendos e impuestos pagados, además al realizar la conciliación bancaria se puede determinar, depósitos no registrados a consecuencia de algún préstamo bancario o de una compañía filial o en determinado momento de un rebate o deposito por parte de una bonificación de nuestros proveedores.

En el rubro de Activo circulante, encontramos la cuenta de inventarios la cual sé interactúa, con las entradas a nuestros almacenes cuando se compra la materia prima o producto terminado, así mismo de las devoluciones efectuadas por problemas de calidad las cuales se ven reflejadas en la cuenta de proveedores.

El Activo Fijo también es un factor importante en el rubro de pasivo, ya que generalmente son los importes más significativos en las cuentas por pagar, generalmente estas adquisiciones son a crédito y muchas veces financiadas por créditos mercantiles y bancarios los cuales están reflejados en el pasivo a corto y largo plazo.

Las cuentas de gastos de la empresa por lo general, son monitoreados a través de los presupuestos anuales de las organizaciones y además por control interno, se debe saber ¿en qué sé esta gastando y como sé esta registrando?, Por eso el área de cuentas por pagar, debe estar conciente de la aplicación de sus





### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

controles internos, como son las políticas y procedimientos, basándose en las delegaciones de autoridad, ordenes de compra, requisiciones de materiales y las regulaciones fiscales, muchas de estas pueden ser desconocidas por los usuarios y proveedores, de esto desprendemos que deben de darse a conocer en la forma en que se vaya desarrollando y puliendo las correcciones en el desarrollo y aplicación del control interno.

En el rubro de impuestos, es de suma importancia, que el usuario u operador de las cuentas por pagar tenga conocimiento básico del criterio corporativo de la organización en lo que respecta a las retenciones de impuestos (tanto del extranjero como nacionales), además de tener el control de la aplicación del IVA.

También es de suma importancia, conocer los conceptos de gastos deducibles de acuerdo al Art.29 del ISR y la resolución miscelánea en lo que respecta a sus puntos 2.4.

En nuestras cuentas de impuestos, generalmente antes de enterarlos a nuestro gobierno, las organizaciones provicionán los importes a pagar en el pasivo a corto plazo.

Por lo que respecta al resultado del ejercicio y de acuerdo a lo que acuerden los accionistas, los dividendos pueden decretarse o



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

capitalizarse, esto afecta al pasivo a corto plazo cuando se determina el pago de dividendos, además de las provisiones de PTU que también resulta afectado en el pasivo a corto plazo.

En términos generales, cuando existe una obligación de pago sea cual sea, tenemos que afectar una contra partida en algún rubro del activo, gastos o resultados e incluso del pasivo. De esto su importancia e interrelación con las demás áreas de una organización.

#### **3.4 Principios contables que regulan el área de cuentas por pagar**

Como todo proceso de Información financiera esta regida a través de reglas particulares y en especial de los principios de contabilidad<sup>11</sup>, el rubro de pasivo y en específico del pasivo a corto plazo, que es el que más impacta al área de cuentas por pagar, debe presentar su información como sigue:

Se debe presentar la información respetando los principios que delimitan al ente económico y sus aspectos financieros, que son: La entidad, la realización y el periodo contable; Es decir que los pasivos u obligaciones contraídas deben de ser específicamente de la organización y efectuarse dentro del periodo contable al que se esta reflejando la información

---

<sup>11</sup> Ver Caso Práctico, Anexo 10



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

También se debe de respetar los principios referentes a la cuantificación de las operaciones y de su presentación en la información financiera, estos principios son: El valor histórico original, el de negocio en marcha y la dualidad económica (teoría de la partida doble); es decir que los registros contables se contabilizan y valúan al momento de conocerse, ya que se presume que las operaciones son continuas y por tiempo indefinido se debe de tener mecanismos para poder tener el registro a base histórico y mecanismos de comparación.

Se debe de tener especial cuidado en lo que respecta a la forma de emitir los estados financieros, que deben de ser consistentes en su información para poder ser comparables y además de plasmar la información suficiente. Estas cualidades cumplen con los principios de Revelación Suficiente, Importancia Relativa y Consistencia (comparabilidad.)

Todos estos requisitos deben de dar a la información emitida la oportunidad, confiabilidad y objetividad que buscan los usuarios de la información (internos y externos) para su toma de decisiones.

Además la información contable debe de tener la cualidad de ser verificable, esto con el fin de darle la veracidad y uso de las herramientas de control interno, una de estas herramientas es la auditoría.



## Capítulo 3: Cuentas por pagar

---

### 3.5 Principales regulaciones fiscales que afectan al área<sup>12</sup>

Como es de todos o casi todos conocido, las regulaciones impositivas, indican las características de deducibilidad de un gasto, esto es de suma importancia, ya que de ello depende salvaguardar los intereses de la organización y disminuir las contingencias posibles con la SHCP, que a través de sus revisiones, visitas domiciliarias o en el requerimiento de una compulsas.

Entre las múltiples regulaciones encontramos como principal el cumplir con la obligación de reportar nuestras actividades de clientes y proveedores anualmente en el mes de Febrero de cada año por el ejercicio terminado anterior el cual se comprende del periodo enero a diciembre, de acuerdo al artículo 30-A del Código Fiscal de la Federación (CFF) además de tener plenamente identificado a las personas que se les efectuó alguna retención de impuestos ya que también se informa a la SHCP en el mismo mes. Por ello nuestros sistemas de procesamientos electrónicos de datos (PED) deben de tener establecidos estos parámetros de reporte de información.

En la revisión de documentación de los comprobantes fiscales se debe de acatar las indicaciones del artículo 31 de la Ley de

---

<sup>12</sup> Ver Caso Práctico, Anexo 10



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

Impuesto Sobre la Renta (LISR), para poder clasificar en los registros contables los gastos realmente deducibles, y observar de igual forma las consideradas en el artículo 32 de la misma ley en el cual plasman los conceptos de gastos no deducibles.

Artículo 30 de LISR señala como deducciones que afectan directamente al área de cuentas por pagar son:

- Gastos estrictamente indispensables y donativos
- Que los comprobantes cumplan con lo establecido en el artículo 29 del CFF.
- Cuando los gastos sean mayores a 2,000.00 pesos deben pagarse con cheque nominativo, tarjeta de crédito o débito o de servicios, o a través de monederos electrónicos.
- Cumplir con las obligaciones en materia de retenciones.
- Trasladar el IVA (Impuesto al Valor Agregado.)
- Los honorarios deben ser explícitamente necesarios en la organización.
- Los pagos por asistencia técnica o regalías.
- Los honorarios a consejeros, gerentes o administradores, no deben de exceder el 10% del monto total de las otras deducciones y además que no sea superior al monto de sueldo anual devengado por el funcionario de mayor jerarquía en la sociedad y además la suma de los honorarios o gratificaciones no sea superior al monto de los sueldos y salarios devengados por el personal del contribuyente.



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

- Los Seguros y fianzas; y el seguro del(los) hombre(s) clave.
- La adquisición de bienes de importación.
- Las erogaciones de los anticipos por adquisiciones o por gastos.

Los gastos no deducibles de acuerdo al Artículo 32 de LISR que más afecta al área de cuentas por pagar son:

Viáticos o gastos de viaje en una extensión de 50 Km., circundante del establecimiento de la organización.

Las sanciones o penas convencionales

En lo relativo a requisitos mínimos en la documentación que se refiere la ley del ISR, los describe el CFF y la miscelánea fiscal publicada por el Diario Oficial de la Federación se redactan a continuación algunos extractos del Artículo 29 del CFF:

“Cuando las leyes fiscales establezcan la obligación de expedir comprobantes por las actividades que se realicen, dichos comprobantes deberán reunir los requisitos que señala el artículo 29-A de este Código. Las personas que adquierán bienes o usen servicios deberán solicitar el comprobante respectivo.

Los comprobantes a que se refiere el párrafo anterior deberán ser impresos en los establecimientos que autorice la Secretaría de



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

Hacienda y Crédito Público que cumplan con los requisitos que al efecto se establezcan mediante reglas de carácter general.

Asimismo, quienes expidan los comprobantes referidos deberán asegurarse de que el nombre, denominación o razón social de la persona a favor de quien se expidan los comprobantes correspondan con el documento con el que acrediten la clave del registro federal de contribuyentes que se asienta en dichos comprobantes. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante disposiciones de carácter general, podrá establecer facilidades para la identificación del adquirente.

El comprobante que se expida deberá señalar en forma expresa si el pago de la contraprestación que ampara se hace en una sola exhibición o en parcialidades. Cuando la contraprestación se pague en una sola exhibición, en el comprobante que al efecto se expida se deberá indicar el importe total de la operación y, cuando así proceda en términos de las disposiciones fiscales, el monto de los impuestos que se trasladan. Si la contraprestación se paga en parcialidades, en el comprobante se deberá indicar, además del importe total de la operación, que el pago se realizará en parcialidades y, en su caso, el monto de la parcialidad que se cubre en ese momento y el monto que por concepto de impuestos se trasladan en dicha parcialidad.



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

Cuando el pago de la contraprestación se haga en parcialidades, los contribuyentes deberán expedir un comprobante por cada una de esas parcialidades, el cual deberá contener los requisitos previstos en las fracciones I, II, III y IV del artículo 29-A de este Código, anotando el importe y número de la parcialidad que ampara, la forma como se realizó el pago, el monto de los impuestos trasladados cuando así proceda y, en su caso, el número y fecha del comprobante que se hubiese expedido por el valor total de la operación de que se trate.

Las personas físicas y morales que cuenten con un certificado de firma electrónica avanzada vigente y lleven su contabilidad en sistema electrónico, podrán emitir los comprobantes de las operaciones que realicen mediante documentos digitales, siempre que dichos documentos cuenten con sello digital amparado por un certificado expedido por el Servicio de Administración Tributaria, cuyo titular sea la persona física o moral que expida los comprobantes.

Los contribuyentes que ejerzan la opción a que se refiere el párrafo anterior deberán cumplir con las obligaciones siguientes:

I. Tramitar ante el Servicio de Administración Tributaria el certificado para el uso de los sellos digitales.





## **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

Los contribuyentes podrán optar por el uso de uno o más sellos digitales que se utilizarán exclusivamente para la emisión de los comprobantes mediante documentos digitales. El sello digital permitirá acreditar la autoría de los comprobantes electrónicos que emitan las personas físicas y morales. Los sellos digitales quedan sujetos a la misma regulación aplicable al uso de una firma electrónica avanzada.

Los contribuyentes podrán tramitar la obtención de un certificado de sello digital para ser utilizado por todos sus establecimientos o locales, o bien, tramitar la obtención de un certificado de sello digital por cada uno de sus establecimientos. El Servicio de Administración Tributaria establecerá los requisitos de control e identificación a que se sujetará el uso del sello digital.

La tramitación de un certificado de sello digital sólo podrá efectuarse mediante una solicitud, que cuente con la firma electrónica avanzada de la persona solicitante, la cual deberá presentarse a través de medios electrónicos, en los términos que establezca el Servicio de Administración Tributaria.

II. Incorporar en los comprobantes fiscales digitales que expidan los datos establecidos en las fracciones I, III, IV, V, VI y VII del artículo 29-A del Código.



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

IV. Proporcionar a sus clientes en documento impreso el comprobante electrónico cuando así les sea solicitado. El Servicio de Administración Tributaria determinará las especificaciones que deberán reunir los documentos impresos de los comprobantes fiscales digitales.

Los contribuyentes que deduzcan o acrediten fiscalmente con base en los comprobantes fiscales digitales, incluso cuando dichos comprobantes consten en documento impreso, para comprobar su autenticidad, deberán consultar en la página electrónica del Servicio de Administración Tributaria, si el número de folio que ampara el comprobante fiscal digital fue autorizado al emisor y si el certificado que ampare el sello digital se encuentra registrado en el Servicio de Administración Tributaria y no ha sido cancelado.

Para los efectos de este artículo, se entiende por pago el acto por virtud del cual el deudor cumple o extingue bajo cualquier título alguna obligación.”

En adición al artículo 29 menciona al 29-A CFF, que deberán contener otros requisitos que se mencionan transcriben a continuación:

Los comprobantes a que se refiere el artículo 29 de este Código, además de los requisitos que el mismo establece, deberán reunir lo siguiente:



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

I. Contener impresos el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del registro federal de contribuyentes de quien los expida. Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, deberán señalar en los mismos el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes.

II. Contener impreso el número de folio.

III. Lugar y fecha de expedición.

IV. Clave del registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.

V. Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.

VI. Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse, en su caso.

VII. Número y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizó la importación, tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación.



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

VIII.- Fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado.

Los comprobantes a que se refiere este artículo podrán ser utilizados por el contribuyente en un plazo máximo de dos años, contados a partir de su fecha de impresión. Transcurrido dicho plazo sin haber sido utilizados, los mismos deberán cancelarse en los términos que señala el Reglamento de este Código. La vigencia para la utilización de los comprobantes, deberá señalarse expresamente en los mismos.”

Todavía es más explícita la autoridad hacendaría al recalcar los requisitos mínimos que deben contener la documentación comprobatoria que para efectos de deducibilidad, estableciendo sus reglas de aclaración, en la resolución miscelánea publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de mayo de 2005 del cual citamos algunas que aclararán lo mencionado en el artículo 29 y 29 A del CFF y que afectan en gran medida al usuario o responsable del área de cuentas por pagar.

2.4.7. Para los efectos del artículo 29, segundo párrafo del Código, las facturas, las notas de crédito y de cargo, los recibos de honorarios, de arrendamiento y en general cualquier comprobante que se expida por las actividades realizadas, deberán ser impresos por personas autorizadas por el SAT.



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

Además de los datos señalados en el artículo 29-A del Código, dichos comprobantes deberán contener impreso lo siguiente:

I. La cédula de identificación fiscal, la que en el caso de las personas físicas deberá contener la CURP, salvo en los supuestos en que dicha cédula se haya obtenido a través del trámite de reexpedición de cédula de identificación fiscal en donde previamente se haya presentado aviso de apertura de sucesión; o cédula de identificación fiscal provisional reproducida en 2.75 cm. por 5 cm., con una resolución de 133 líneas/1200 dpi. Sobre la impresión de la cédula, no podrá efectuarse anotación alguna que impida su lectura.

II. La leyenda: "la reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales", con letra no menor de 3 puntos.

III. El RFC, nombre, domicilio y, en su caso, el número telefónico del impresor, así como la fecha en que se incluyó la autorización correspondiente en la página de Internet del SAT, con letra no menor de 3 puntos.

IV. La fecha de impresión.

V. La leyenda: "Número de aprobación del Sistema de Control de Impresores Autorizados" seguida del número generado por el sistema. Los comprobantes que amparen donativos deberán ser impresos por personas autorizadas por el SAT y, además de los datos señalados en el artículo 40 del Reglamento del Código,



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

deberán contener impreso el número de folio, los requisitos establecidos en las fracciones 1, II, III y V del párrafo anterior, el número y fecha del oficio en que se haya informado a la organización civil o fideicomiso, la procedencia de la autorización para recibir donativos deducibles, o en caso de no contar con dicho oficio, la fecha y número del oficio de renovación correspondiente.

El requisito a que se refiere la fracción VII del artículo 29-A del Código, sólo se anotará en el caso de contribuyentes que hayan efectuado la importación de las mercancías, tratándose de ventas de primera mano.

2.4.19. Para los efectos del artículo 29-A, fracción VIII y antepenúltimo párrafo del Código:

I. La vigencia de dos años será aplicable únicamente a personas morales que no tributen conforme al Título III de la Ley de ISR y a personas físicas con actividades empresariales y profesionales, excepto aquellas que se dediquen exclusivamente a las actividades agrícolas, ganaderas y silvícolas. .

II. La numeración de los comprobantes continuará siendo consecutiva, considerando inclusive los comprobantes cancelados al término de su vigencia.

III. Se podrá optar por considerar únicamente el mes y año, como fecha de impresión -sin incluir el día- en el entendido de que el plazo de vigencia se calculará a partir del primer día del mes que se imprima en el comprobante.



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

2.4.24. Para los efectos del artículo 29, segundo párrafo del Código, los contribuyentes que lleven su contabilidad utilizando registros electrónicos que asignen el folio en los comprobantes que se mencionan en el primer párrafo de la regla 2.4.7. de esta Resolución, podrán ser autorizados a imprimir sus propios comprobantes, siempre que presenten solicitud ante la Administración Local de Asistencia al Contribuyente.....

El nombre, la denominación o razón social de los contribuyentes autorizados para imprimir sus propios comprobantes, así como los datos de aquellos a quienes se les haya revocado la respectiva autorización, son los que se dan a conocer en la página de Internet del SAT ([www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)). Cuando el SAT revoque la autorización, se considerará que los comprobantes impresos antes de la revocación satisfacen el requisito establecido en el segundo párrafo del artículo 29 del Código. La revocación a que se refiere este párrafo operará a partir de la fecha en que se incorpore en la citada página de Internet.

La autoridad Fiscal también menciona en la ley del Valor Agregado (LIVA), otros requisitos adicionales como lo menciona su artículo 32

“Los contribuyentes a los que se les retenga el impuesto deberán expedir comprobantes con la leyenda "Impuesto retenido de



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

conformidad con la Ley del Impuesto al Valor Agregado" y consignar por separado el monto del impuesto retenido."

"V. Expedir constancias por las retenciones del impuesto que se efectúen en los casos previstos en el artículo 1º -A, al momento de recibir el comprobante a que se refiere la fracción III de este artículo....."

En el párrafo anterior se menciona que esta obligado a dar constancias de retención a cualquier persona que se les retenga el impuesto salvo lo que dicta la regla miscelánea número 5.1.10 para los contribuyentes que prestan sus servicios de Autotransporte Terrestre de bienes.

5.1.10 Autotransporte Terrestre de bienes, constancia de retenciones.

"Los contribuyentes que reciban servicios de autotransporte terrestre de bienes, tendrán por cumplida la obligación de expedir la constancia a que se refiere el Art. 32, fracción V de la ley del IVA, cuando la carta de porte que deban acompañar a las mercancías en los términos del artículo 29-B del código. O en su defecto el comprobante que se emita para efectos fiscales, incluya la leyenda "Impuesto retenido de conformidad con la Ley del Impuesto al Valor Agregado" por escrito o mediante sello., así como el monto del impuesto retenido."





## **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

Estos criterios generales son cambiantes, por lo cual se sugiere que el responsable del área de cuentas por pagar este actualizado o en su caso el área de impuestos este constantemente notificando los cambios en las regulaciones fiscales además de proporcionar el criterio de la organización.

En el futuro, con la implementación de los sistemas ERP y el mayor auge en el comercio electrónico los controles internos y de revisiones fiscales deberán ser mas sencillos ya que se contará con firmas electrónicas y sellos encriptados los cuales también tendrán una fecha de caducidad, pero al contar con una base de datos confiable en los sistemas PED, se podrá disminuir las cargas de trabajo y eficientar los procesos.

### **3.6 La administración eficiente de las cuentas por pagar**

Para lograr una administración eficiente de las cuentas por pagar, debemos de entender a nuestros proveedores como si fueran, nuestros clientes, es decir; Tener la actitud de servicio y calidad al atender la problemática de nuestro proveedor esto coadyuvara a la mejora de nuestras operaciones de nuestra propia organización.

Además de actualizar los procedimientos interno, se debe establecer y delimitar las funciones de cada persona que interviene en el proceso, es de suma importancia que se entienda la política de



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

la administración general en cuanto a imagen, servicio y calidad; Esto conllevará a interactuar con las demás áreas de la organización para cumplir con la correcta aplicación contable de las operaciones cotidianas (control de presupuesto), innovando e implementando nuevos controles internos, para salvaguarda de los activos y procesos de la organización evitando con ello, el desvío de recursos y las posibles contingencias que por error o descuido se repercuta en los resultados de la organización.

Muchos de estos controles son auxiliados con algunos reportes, entre los principales encontramos ha:

Balance general

Balanza de proveedores ( antigüedad de saldos)

Reportes comparativos

Reporte comparativo de principales proveedores

Reporte de compra acumulada por proveedor

Auxiliares de proveedor

Reporte de egresos

Es de suma importancia el tener la información confiable, es por eso que la administración debe estar pendiente de lograr con este grupo de reportes una eficiente toma de decisiones y de esta forma corregir las posibles deficiencias en la aplicación de las políticas de control internas de la organización.



## Capítulo 3: Cuentas por pagar

---

Es por ello que la adecuación de las políticas y procedimientos es vital para la correcta administración, además de estar plasmados los objetivos y lineamientos a seguir para situaciones generales encaminadas a casos específicos por esta razón incluimos algunos comentarios referentes a como crear y revisar las políticas y procedimientos de una organización.

3.7 Elementos de análisis para el diseño de políticas y procedimientos<sup>13</sup>.

De acuerdo al autor Martín G. Álvarez<sup>14</sup> los manuales de políticas y procedimientos son:

“Un Manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben de contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post- venta).”

---

<sup>13</sup> Ver Caso Práctico, Anexo 11

<sup>14</sup> ALVAREZ TORRES, Martín G., Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, 1ª edición, 12 reimpresión, Panorama Editorial, México, 2005



## **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

De acuerdo al autor para su elaboración, se debe definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso su grado de interlocución con las demás áreas que la conforman, por lo cual se recomienda antes de la implementación organizar y esquematizar a través de un organigrama los canales de comunicación y las delegaciones otorgadas por la dirección general.

Además de contestar las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿En que casos se pueden hacer las cosas?. El contenido de los manuales de políticas y procedimientos por lo general es:

- Portada
- Índice
- Hoja de autorización del área
- Política de calidad
- Objetivo del manual
- Bitácora de revisiones y modificaciones
- Políticas
- Procedimientos aplicables
- Formatos
- Anexos.



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

Además de la redacción en donde se indique que la edición, revisión y actualización del Manual de políticas o procedimientos es responsabilidad del director general o el gerente responsable de cada área emisora.

Para poder realizar un procedimiento es básico contar con las directrices establecidas por la dirección general, las cuales están plasmadas en las políticas de la organización.

La dirección debe de trazar el rumbo de todas las actividades en donde se desenvuelven tanto internamente como al exterior, esto se logra estableciendo Políticas claras y que cumplan lo siguiente:

- ❖ Refleja una directrices a seguir para situaciones similares
- ❖ Debe dar consistencia a la operación
- ❖ Permiten un trato equitativo
- ❖ Debe ayudar a la delegación de responsabilidades y solo tratar asuntos no contemplados.

Para garantizar su aplicación deben ser vigiladas que se estén llevando a cabo, esto es, que un órgano de vigilancia interno, externo o la propia administración lo haga cumplir. Algunas empresas lo vigilan a través de sus departamentos de auditoría



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

interna, de calidad o en su caso por el propio departamento de Métodos y procedimientos.

Además de tomar especial cuidado en que sean razonables y coherentes con la operación de la organización y analizar las circunstancias de las posibles excepciones a ellas. Esto servirá como forma de medición y adecuación de las mismas.

Cómo mencionamos en párrafos anteriores la política es la directriz que la dirección quiere, como resultado a las operaciones de la organización, pero no menciona él ¿cómo hacerlo? ; Esto conlleva a crear un procedimiento o manual enfocado a cada actividad de la organización y su interacción Interdepartamental, para lograr un adecuado funcionamiento.

Entonces los manuales y/o procedimientos son de acuerdo al autor Martín G. Álvarez<sup>15</sup>:

“La guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como realizar un trabajo”

---

<sup>15</sup> ALVAREZ TORRES, Martín G., Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, 1ª edición, 12 reimpresión, Panorama Editorial, México, 2005



### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

Las características de los procedimientos es la clara y detallada forma secuencial de cómo hacer las cosas y las posibles rutas de solución de algún problema, estos están apoyados por lo general de diagramas de flujo de información.

#### Método del libreto

En la mayoría de los casos en su elaboración o revisión es utilizado el método de la técnica del libreto, la cual consiste en tres partes de acuerdo a Martín G. Álvarez<sup>16</sup>:

La primera parte; menciona al actor (persona que va a realizar la actividad.) Es decir se debe poner el puesto de la persona.

La segunda parte: Asignar un número consecutivo de la actividad a desarrollar por cada actor que va interactuando en el procedimiento.

La última parte: Describe la actividad que realiza el actor

Este método apoyado de los diagramas de flujo, es una herramienta muy poderosa y además logran una especialización e integración a la organización muy rápida.

---

<sup>16</sup>



## **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---

Cabe mencionar que las organizaciones se mantienen en constante movimiento en sus operaciones y por ello es conveniente que los procedimientos se vayan adecuando al tiempo presente y deslumbren el futuro.

### Diagramas de flujo

En la definición del autor Martín G. Álvarez son:

“Medios gráficos que sirven principalmente para, describir las etapas de un proceso y entender como funciona, así como apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos, al dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso además de identificar a los clientes y proveedores de un proceso, al planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora al diseñar nuevos procesos, al documentar el método estándar de operación de un proceso y facilitar el entrenamiento de nuevos empleados al hacer presentaciones directivas.”

Los diagramas de flujo en algunos sistemas electrónicos ya tienen alimentados formas básicas y estandarizadas para elaborarlos, de acuerdo al grafico siguiente se dan a conocer algunas de ellas en la siguiente página.





### **Capítulo 3: Cuentas por pagar**

---


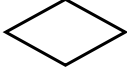
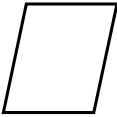



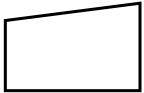


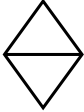

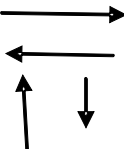
Con estas herramientas las organizaciones pueden alcanzar las metas y proyectos en forma ordenada y alcanzar un grado de eficiencia administrativa cada vez mayor. Por eso el responsable del área de cuentas por pagar o de cualquier otra área, debe enfocarse a la evaluación de sus procesos administrativos y buscar cada vez una mejor organización.

El responsable del área de cuentas por pagar, debe tener muy presente que las regulaciones fiscales son muy cambiantes y debe de estar actualizándose en ellas, además de realizar pruebas de control y cumplimiento de sus sistemas informáticos y aprovechar las nuevas tecnologías en aras de alcanzar la mayor eficiencia en los procesos administrativos y contables de su organización y más aun que nuestro gobierno esta promoviendo el uso de nuevas tecnologías.

En el caso práctico, se ejemplifica una auditoría administrativa, auxiliándose de las herramientas expuestas en el capítulo 1 (cuestionarios, observación, entrevistas, etc), también del estudio del control interno enfocado al área de cuentas por pagar.



## Capítulo 3: Cuentas por pagar

Simbolo	Significado
	Proceso
	Decision
	Datos
	Documento
	Documentos
	Fin de proceso
	Entrada manual
	Conector a otro proceso
	Intercalar
	Ordenar
	Retraso
	Conectores

### Caso práctico

#### *4.1 Antecedentes:*

La empresa Elegance, SA de CV, se creó en 1950, en la ciudad de México, sus principales actividades es la transformación de materias primas en productos de cuidado personal, como son:

- Pañales
- Toallas femeninas
- Toallitas húmedas
- Pañales para adultos
- Entre otros

Su principal objetivo es dar un producto de calidad al mejor costo posible, con el cual el consumidor final tenga los satisfactores necesarios y para sus accionistas proporcionarles un margen justo de dividendos.

La empresa sea estado manejando con cautela y ha logrado penetrar al mercado con la diversificación de sus productos y en muy pocos años logro un crecimiento tan fuerte que necesitó equipar varias plantas productivas en diversos puntos de la República Mexicana, la compañía esta dividida en cinco áreas generales, que son:

- ❖ Finanzas.
- ❖ Mercadotecnia.
- ❖ Operaciones y producción.
- ❖ Relaciones Industriales
- ❖ Ventas.

La empresa tiene una base laboral de alrededor de 3,000 personas entre obreros y personal de confianza, logrando con éxito tener una mínima rotación de su base laboral.

Con el paso del tiempo su penetración en el mercado ha llegado a ser de alrededor del 30% y de este crecimiento ha surgido la necesidad de implantar con éxito políticas de reinversión que ha esta fecha le ha permitido tener 10 plantas y otro tanto en número de centros de distribución en toda la República Mexicana, además cabe mencionar que un 20% de sus ventas son al mercado extranjero.

Los principales competidores en el mercado nacional son grandes corporativos, los cuales tienen grandes recursos monetarios para efectuar grandes campañas de medios publicitarios lo cual afecta a la organización, al no poder posicionar sus marcas, entre los principales competidores están:

- Copamex

- Sancela
- Kimberly Clark

Entre las políticas de la empresa se encuentra la de tener proveedores solventes y además con ofertas de negocios atractivas a la organización por lo cual existe una estrecha comunicación con ellos para el desarrollo de nuevos productos y materiales sustitutos para ello, la empresa tiene un rígido sistema de control de calidad, por esta razón se puede decir que se busca la calidad en todo, entre los principales proveedores encontramos ha:

- Grupo Polycel
- Smurfit Cartón y papel de México
- Pliant
- 3m de México
- Cpingredientes
- Grupo Recycle
- Grupo Mexichem
- AC Nielsen

Así mismo las operaciones de venta figuran entre lo más importante en cualquier organización, por ello la organización establece políticas de mercadeo y promoción con sus principales clientes, logrando una sinergia para el logro de metas comunes, entre las cuales la organización fija el incremento de ventas por arriba de un

dígito en cada una de las plazas de sus principales clientes, por mencionar algunos encontramos a :

- Grupo Wall Mart
- Grupo Chedraui
- Grupo Gigante
- Comercial Mexicana
- Grupo los Anicetos
- El Tigre Abarrotero

Entre el gran desarrollo de telecomunicaciones la empresa esta obligada en la inversión continua y desarrollo de software para lograr con éxito la meta de tener información continua y de esta forma lograr los satisfactores internos y externos para este rubro además que nuestras autoridades fiscalizadoras están cada vez más a la vanguardia en estos temas, por ello la organización a desarrollado un plan en tres vertientes:

- Modernización en los servicios de Venta y servicio a Clientes
- Modernización de los sistemas de control interno y financieros, al estudiar la incorporación de tecnología de servidores de información en línea, es decir sistemas R3.
- Integración de correo electrónico y de elaboración de una pagina web corporativa en la que permita consultas internas y

externas, con la información de contactos y líneas de productos.

Dado al crecimiento de sus operaciones, la compañía quiere dar un producto de calidad, el cual necesita la cooperación de todas las partes involucradas, es por eso que la institución solicita a sus diversas áreas, que estudiarán sus procesos y funciones para la optimización de recursos y de esta forma crear una imagen institucional al exterior que coadyuve a identificar sus marcas y productos con una institución sólida, comprometida y principalmente exitosa, esto le permitirá allegarse de mejores ofertas de insumos y servicios lo cual impactará en los resultados de operación.

Entre las áreas de estudios solicitados, se encuentra el área de cuentas por pagar, la cual presenta en términos generales una organización aceptable, pero existen reclamaciones de sus proveedores, tanto de sus materiales e insumos, como de sus proveedores de servicios.

Por tal situación se presenta un esquema general del área de cuentas por pagar.

### *4.2 Organigrama:*

El área de cuentas por pagar<sup>1</sup> es una ramificación del área de Contraloría financiera, la cual es a su vez de la dirección de Finanzas.

El responsable es el gerente de Cuentas por pagar, que delega a 2 supervisores, el primero está a cargo de la programación y revisión de los pagos al extranjero, el segundo es responsable del pago a sus proveedores nacionales de materias primas, servicios, refacciones de dos plantas y del pago y atención de las reclamaciones. Además cada planta productiva y centro de distribución tiene personal administrativo que efectúa los pagos locales menores.

Cada supervisor en sus oficinas corporativas está a cargo de 5 personas y en las plantas productivas de 3. Exceptuado los centros de distribución que solamente está el auxiliar administrativo reportando al administrador y posteriormente elaboran la solicitud de pago a la oficina central.

---

<sup>1</sup> Ver anexo 6



### 4.3 Funciones:

La división explícita del área se explica ha continuación:

#### Pagos al extranjero:

El área está ha cargo de verificar que las operaciones estén registradas en el sistema de procesamiento electrónico de datos con el que cuenta la compañía, además cada asistente debe de revisar la documentación aduanal, firmas de delegación, entradas a los almacenes y de verificar las cuentas bancarias a las que se realizarán el finiquito de sus contraprestaciones.

#### Pagos nacionales.

Esta área es responsable de los pagos de materias primas, materiales a consignación, refacciones, servicios publicitarios, otros servicios, análisis y aclaración de reclamaciones de proveedores y del pago de maquilas que ingresan a la compañía, además de los pagos de energía y gas.

Como medida de control interno, tiene la responsabilidad de la administración y alimentación de los precios autorizados por el área de compras de acuerdo a las políticas de la empresa.

### *4.4 Problemática en el trámite de pago a proveedores nacionales:*

- Extravío de documentación en planta
- Extravío de documentación en transporte
- Envió tardío de la documentación procesada en plantas
- No está completa la documentación
- Los almacenes no les dan ingreso en el sistema PED por falta de autorizaciones o pedido en el mismo.
- En el caso de servicios, el trámite es muy tardado por las diversas firmas de acuerdo a la política de delegación.
- Devoluciones de material al proveedor sin ingresar al sistema
- Prestó el servicio el proveedor sin tener la orden de compra, o presupuesto.
- Entregó el proveedor material sin tener la documentación y autorizaciones correspondientes.

## **Caso Práctico**

---

- Los usuarios o solicitantes, no recurren a la política interna de compras.

De acuerdo a los puntos citados, esta problemática puede afectar en el corto plazo en:

- Crear una imagen contraria a lo buscado por la dirección.
- Repercutirá en el incremento de reclamaciones a la gerencia de cuentas por pagar
- No cumplir con los plazos de pago acordados
- Retenciones de impuestos no registrados en el período correspondiente.
- Los costos y gastos no se registrarán en el período correspondiente por lo cual no se estará dando una información confiable ni veraz.

De acuerdo a los puntos citados, esta problemática afectará en el mediano plazo en:

- La imagen buscada por la dirección general no se cumplirá

- Pérdida de interés de proveedores en mantener una relación comercial con la empresa
- Referencias comerciales desfavorables.
- No se logrará el objetivo de reducir los costos al no tener ofertantes de materiales e insumos más atractivos.
- Posibles problemas de abastecimiento por créditos comerciales limitados.
- Problemas de financiamiento al tener que reactivar sus líneas de crédito comercial con condiciones más desfavorables para la organización, es decir cambios de días de crédito, por ejemplo de 45 días a 30 días en el mejor de los casos en otros más drásticos se tendrán que pagar por anticipado.

En el largo plazo, las posibles repercusiones serán:

- Imagen negativa de la organización
- Pérdida de líneas de crédito

## **Caso Práctico**

---

- Problemas de financiamiento al recurrir a pagos por adelantado o por la contratación de fianzas
- Cargas extras de trabajo al invertir más tiempo a las reclamaciones de proveedores.
- No lograr la meta de reducción de costos operativos.
- No tener una información veraz ni oportuna, debilita la correcta toma de decisiones de la empresa.
- No se puede negociar líneas de crédito comercial favorables, por no tener referencias de negocio aceptables.

La dirección de la empresa al tener conocimiento de esta problemática, solicitó se efectuará una auditoría administrativa, para localizar los principales problemas y soluciones de acuerdo a la información anterior.

La empresa establece la necesidad de contratar a un despacho de asesoría externa para verificar y coadyuvar a la administración a implementar y mejorar los controles internos, dando un informe al terminar su auditoría administrativa ya que busca una opinión neutral y además profesional.

Por lo citado en el párrafo anterior, la empresa suscribe una carta convenio de prestación de servicios, en el que plasma las obligaciones y responsabilidades de ambas partes, además del compromiso en tiempo y de los honorarios de la compañía consultora.

Se busca con este contrato, que la compañía asesora determine las debilidades del área y de esta forma a través de sus observaciones y recomendaciones, se tomen las medidas pertinentes, para el objetivo buscado.

#### **4.6 Informe final de la empresa consultora<sup>2</sup>:**

La empresa consultora convoca a integrantes del consejo de administración, así como al director de finanzas, contralor corporativo y personal del área de cuentas por pagar según conviniera al cliente.

Dicha reunión se celebró en las instalaciones del cliente, en donde se presentaría el informe final de la asesora respecto a la auditoría administrativa efectuada.

El cual se cita en el anexo1, en dicho informe la empresa consultora expresa su opinión acerca de la auditoría administrativa efectuada de los cuales se sintetizan en:

- Las políticas y procedimientos de la empresa son conocidos en forma empírica, por lo que sugieren sean dados a conocer a toda la organización.
- Crear un procedimiento de reclamación a la empresa transportista filial.

---

<sup>2</sup> Ver página 119 de caso práctico

## **Caso Práctico**

---

- Establecer un control de envíos de documentación de las bodegas y plantas.
- Crear un canal de comunicación en un sitio web, esto con el fin de dar al proveedor, una vía de información más accesible y en tiempo real.
- Implementar manuales de funciones del sistema PED de la empresa.
- Desarrollar descripciones de puestos.





Anexos  
Anexos



## ANEXO 1

En este anexo, se da un ejemplo de un informe<sup>3</sup> de auditoría administrativa enfocado al área de cuentas por pagar, en el cual el auditor da una opinión y sus recomendaciones para la implementación de mejoras en el proceso administrativo de la empresa.

Al consejo de administración de  
Elegance SA de CV  
México DF, a 03 de Octubre de 2005

En mi carácter de auditor administrativo independiente y como representante de la firma Game SC, y en cumplimiento al convenio celebrado con su empresa les informo lo siguiente:

Se ha evaluado a través de procedimientos de auditoría administrativa, para formarnos una opinión sobre la razonabilidad de sus procesos administrativos y contables referentes a su área de cuentas por pagar, dicha opinión esta basada en nuestros exámenes y pruebas desarrolladas con información proporcionada por su empresa, nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sustentada y delimitada de acuerdo a nuestras pruebas.

---

<sup>3</sup> Ver capítulo 1, punto 1.5



En mi opinión las políticas y procedimientos de la empresa están sustentados en las prácticas comunes de la organización y por consiguiente son razonables y justificadas en la acción diaria de la compañía a excepción de la implantación de las siguientes recomendaciones la empresa tiene un control interno eficiente.

- I. Se sugiere la implantación de manuales de elaboración de reportes internos y su lista de distribución así como fechas de entrega.
- II. En lo consiguiente a las políticas y procedimientos internos de la compañía se sugiere sean comunicados al personal de la misma, a través de comunicados internos, en manuales de bienvenida al ingresar un nuevo elemento a la organización y dar un énfasis más arduo en su conocimiento.
- III. Se sugiere estandarizar los criterios de autorización de gastos a través de un manual interno y darlo a conocer al personal de la empresa.
- IV. Se debe implementar un manual de funciones del sistema PED. Para un mejor desempeño de la organización.



- V. Elaborar un manual de funciones específicas para cada puesto de la empresa.
  
- VI. Elaborar un procedimiento de reclamación de documentación a la empresa filial de transporte de la empresa, donde se limite su acción y sus responsabilidades. Es decir, con que canales de comunicación se le puede reclamar un faltante o un extravió de documentación.
  
- VII. Desarrollar una pagina web, de consulta de información para los proveedores, en donde puedan consultar pagos efectuados, problemas con facturas y contactos del área de cuentas por pagar, ya que estos desarrollos de la empresa están enfocados a su área de promoción y ventas.

Cabe señalar que solamente se enfocó al área de cuentas por pagar, pero se puede extender nuestras recomendaciones, I, II, III y IV a toda la organización.

Sin otro particular y en espera de vernos favorecidos por ustedes en el futuro.

Lic. Anastasio Chavez

Game, S.C

Ced. Prof. 98504301



El objetivo buscado en los anexos 2,3,4,5,6 es el de dar una introducción a las obligaciones contraídas por la empresa y la compañía consultora, es el de dar un panorama general de la estructura organizacional de la entidad y del personal involucrado en la auditoría administrativa por parte de la empresa consultora, además de enlistar los procedimientos a seguir por parte de la empresa consultora y por último se enlistan los procedimientos y políticas que tiene la empresa, que serán fundamental en la evaluación del control interno, al basar sus cuestionarios y sus procedimientos de observación y seguimientos en lo escrito en ellos.



## *ANEXO 2*

### CARTA CONVENIO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES<sup>4</sup>

CONVENIO Realizado el 6 de agosto de 2005 entre Elegance S.A. de C.V. representado por la Sra. Araceli Mejía Pacheco quien funge como Representante legal acreditándose bajo el poder notarial número 610-05 de la notaria número 16 de la Ciudad de México quien en lo sucesivo se le llamara Cliente y Game, S.C representada por Anastasio Chávez que con poder notarial número 150-03 de la notaria número 25 de Ciudad Nezahualcoyotl con lo cual se acreditó como representante legal y en lo sucesivo se le denominara La Asesora.

#### I. Objetivo del Convenio.

El objetivo de este convenio es realizar la propuesta de organización en el área de cuentas por pagar de tal forma que esta desarrolle sus actividades con la eficiencia requerida de acuerdo a las actividades actuales del Cliente.

---

<sup>4</sup> Ver Capítulo 1, punto 1.6 página 31



## II. Servicios.

El sistema de análisis utilizado y los resultados del trabajo de la Asesora, pasará a ser propiedad del Cliente, quien por estos servicios recibirá una compensación económica de acuerdo al punto VI, del presente convenio, además el Cliente deberá otorgar todos los medios y recursos para el desarrollo del mismo.

## III. Almacenaje del material de trabajo.

Los papeles de trabajo, paquetes de discos de computadoras (cualquier formato de memoria) y cualquier material relacionado con el trabajo de la Asesora para el Cliente, si no son resguardados por la Asesora, será bajo responsabilidad del Cliente. No asume la asesora ninguna Obligación o responsabilidad de cualquier tipo en relación con dichos materiales.

## IV. Confidencialidad.

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del Cliente, que son considerados como confidenciales, deben mantenerse bajo estricta reserva por la Asesora y sus colaboradores. Sin embargo, esta



obligación no se aplicará a ningún dato que este disponible al público, o que se pueda obtener de terceras personas. La Asesora se obliga a mantener discreción en los conceptos o técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollados por el mismo en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

### V. Responsabilidad de la Asesora.

La Asesora tendrá el cuidado debido en la organización del trabajo del Cliente, siendo responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional.

La responsabilidad de la asesora respecto a lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

### VI. Compensación.

El Cliente deberá pagar a la Asesora la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas al respecto. Tales tarifas y mínimos están sujetos a cambios, con aviso por escrito al Cliente al menos con 5 días de anticipación, La Asesora deberá mandar un comunicado indicando lo que se





## Anexos

le debe al final de cada mes, y el Cliente deberá efectuar los pagos dentro de los 5 días a partir de la fecha de facturación. Se cargaran intereses a la tasa 5 por ciento mensual, de todas las cuentas pendientes de pago.

Personal	Costo en Horas	Tiempo en horas	Importe
Gerente	1,600.00	30 hrs.	48,000.00
Supervisor	800.00	80 hrs.	64,000.00
Auxiliar	300.00	270 hrs.	81,000.00
Total		380 hrs.	193,000.00

### VII. Plazo del convenio

El plazo del presente convenio iniciara el día 15 de septiembre de 2005 y deberá finalizar el 26 de octubre de 2005, renovable automáticamente por otro periodo similar previo acuerdo de las partes o en su caso por el tiempo invertido adicional por causas imputables al Cliente.

### VIII. Retribuciones: Condiciones.



La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basadas en las especificaciones acordadas por el Cliente y la Asesora. Cualquier cambio de especificaciones por parte del cliente implicara un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo de la Asesora.

### IX. No interferencia con la Asesora.

El cliente sabe de antemano que todos los asesores que colaboran con la Asesora, se integraron a través de un proceso formal de selección, de ahí que el cliente no deberá contratar o pretender contratar a ningún asesor. Si la Asesora acepta que el cliente Contrate personal, ya terminados sus servicios, el cliente deberá pagar una gratificación de 200 horas de su costo de servicio hasta un importe máximo de 250,000.00 ( Doscientos cincuenta mil pesos 00/100 m.n.) además de cualquier otra retribución aquí mencionada.

### X. Honorarios y costos de abogados.

Si se requiere cualquier acción legal para interpretar y respaldar el presente convenio, la parte imperante tendrá derecho a honorarios y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que lo derive.



XI. Legislación, totalidad del convenio e invalidación parcial.

Para todo lo relativo al cumplimiento e interpretación del presente convenio las partes están de acuerdo en someterse expresamente a la jurisdicción y competencia de los tribunales de la Ciudad de México, Distrito Federal, renunciando a cualquier fuero que por razón de domicilio presente o futuro pudieran llegar a corresponderles.

Enteradas ambas partes del presente convenio y alcance del mismo y de sus anexos las partes firman y ratifican de conformidad a través de sus representantes debidamente acreditados y autorizados, en la Ciudad de México, DF.

México Distrito Federal a 06 de agosto de 2005.

Firma Asesora

El cliente

Lic. Anastasio Chávez Valle

Araceli H. Mejía Pacheco

Dirección de Aud. Administrativa

Representante Legal



### **ANEXO 3**

Equipo de trabajo para el análisis del área de Cuentas por pagar.

El equipo de trabajo de la firma Asesora, que intervienen en la revisión de auditoría Administrativa son:

Lic. Anastasio Chávez Valle,

Puesto: Director, encargado de la supervisión y aprobación del análisis y propuestas finales al Cliente.

Lic. Elías Calles Vivar

Puesto: Encargado, es responsable de coordinar y revisar el trabajo del equipo de asesores además de enlace con el personal del cliente.

Grupo de asesores

Personal de la firma asesora que elaborará los cuestionarios, observará los procesos internos, estudiará y analizará los procedimientos y políticas aplicables al área de cuentas por pagar y las áreas que interactúan para la realización del pago a proveedores nacionales, el grupo estará integrado de 3



personas que realizará las labores de campo indicado en las diferentes localidades del cliente, además de sus oficinas corporativas.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Por cuestiones de ejemplificación de este caso práctico se integrarán solamente algunas cédulas y cuestionarios.



ANEXO 4

PLAN DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA<sup>6</sup>

- 1) Objetivos y procedimientos ha aplicar en el área:
  - a) Comprobar el control interno basándose en el estudio de las políticas y procedimientos con los que se rige el cliente.
  - b) Comprobar y evaluar la distribución de las funciones del personal del área, así como los canales de comunicación con las diferentes áreas con las que se interactúa en el proceso de pago.
  - c) Comprobar la correcta aplicación contable
  - d) Verificar que se cumpla con las delegaciones de autorización de gastos.
  - e) Evaluar sus sistemas de procesamiento electrónico de datos.

2) Procedimientos

Procedimiento	Tiempo estimado
Estudio y evaluación del control interno de sus sistemas PED	30 hrs.
Estudio y evaluación del control	30 hrs.

<sup>6</sup> Ver Capítulo 1, punto 1.2.7, página 17



## Anexos

interno de sus políticas y procedimientos		
Envío de solicitud de saldos de proveedores		10 hrs.
Observación de actividades del personal involucrado		100 hrs.
Elaboración de informe de sugerencias al cliente		30 hrs.
Propuesta de actualización de procedimientos		30 hrs.
Seguimiento de confirmaciones de saldo de proveedores		20 hrs.
Seguimiento a sugerencias de implementación de procedimientos y políticas, (Fase de verificación de nuevos controles.)		100 hrs.
Elaboración de informe final al cliente		30 hrs.



ANEXO 5

Índice de políticas que afectan del área de cuentas por pagar.

En este anexo, el auditor estudiará y aplicará posteriormente los procedimientos de observación, soporte documental y además formulará su cuestionario de control interno.

FOLIO	POLÍTICA
-------	----------

DIRECCION GENERAL

1	Control Interno
---	-----------------

DIRECCION FINANZAS

2	Anticipo y Cuentas de Gastos
3	Inventarios
4	Gastos Deducibles

DIRECCION DE OPERACIONES

8	Política de Compras
10	Autorización de Incrementos, Bajas de Precios y Altas de Materias Primas Nacionales y Materiales de Acabado Nacionales





DIRECCIÓN DE OPERACIONES Y FINANZAS

11	Control de Inventarios
12	Control de Materias Primas, Materiales de Acabado, Refacciones y Producto Terminado

Índice de procedimientos del área.

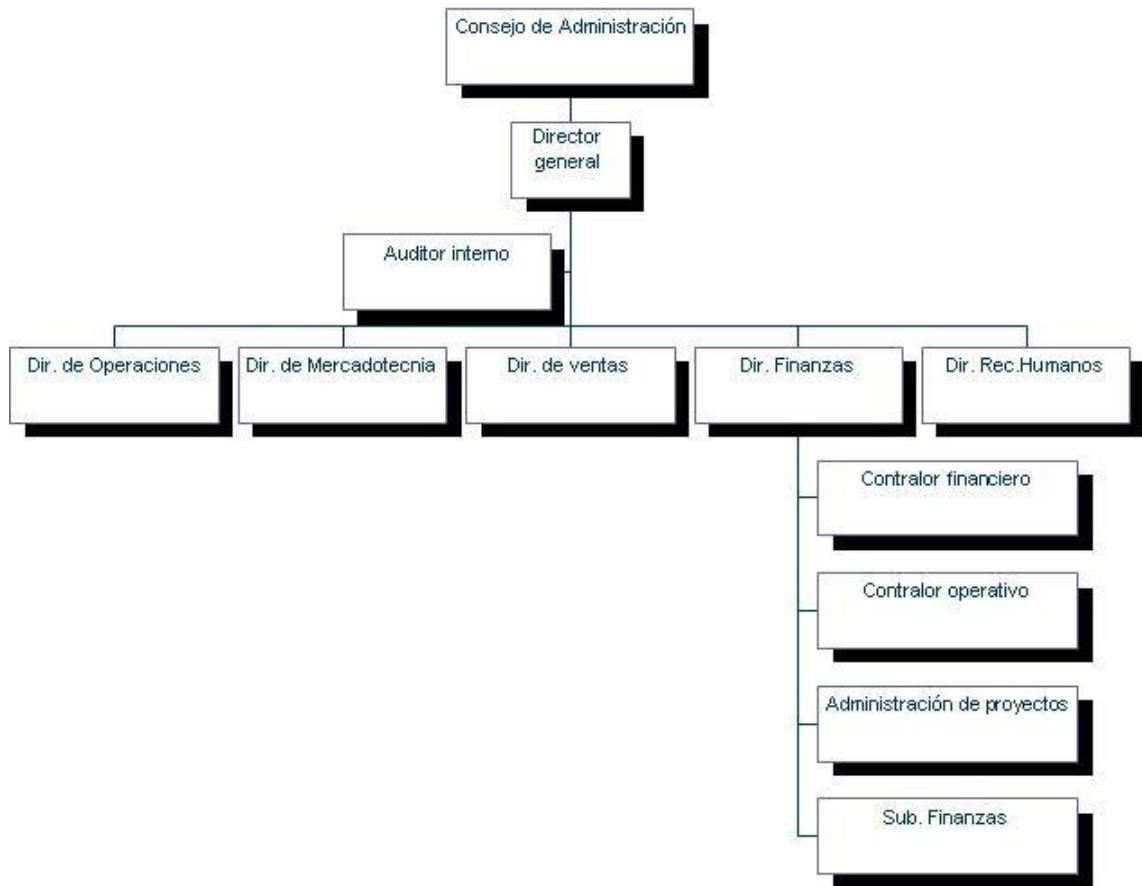
1	Altas al catálogo de proveedores
2	Bajas al catálogo de proveedores
3	Modificación y registro de las condiciones de pago a proveedores
4	Altas, Modificaciones a Precios de Materias Primas Nacionales
5	Altas de facturas de materias primas nacionales
6	Altas de facturas de refacciones nacionales
7	Pagos pendientes con proveedores
8	Generación de cheques en moneda nacional
9	Cancelación y baja de anticipos a proveedores nacionales
10	Conciliación de proveedores
11	Pago de diferencias a proveedores de materias primas
12	Altas de facturas de proveedores de servicios



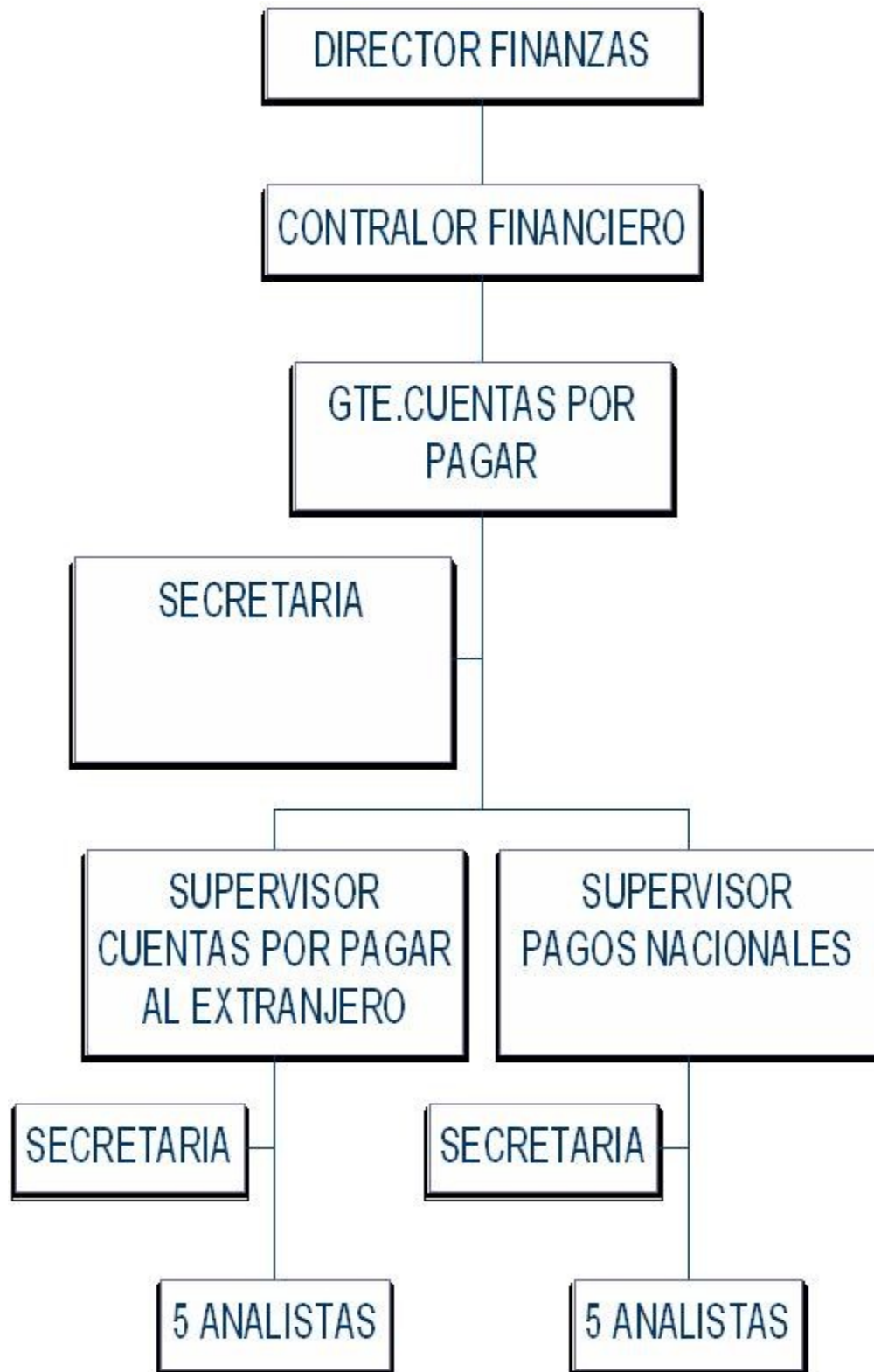
ANEXO 6

Organigrama Elegance<sup>7</sup>

Elegance SA de CV



<sup>7</sup> Ver capítulo 2, punto 2.3 , página 41





ANEXO 7

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO<sup>8</sup>

Con la aplicación del cuestionario, se busca la información necesaria para la aplicación de pruebas complementarias y determinar las deficiencias de acuerdo al usuario directo.

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
1	¿Están separadas adecuadamente las funciones de firma de cheques, procesamiento de facturas, compras y recepción de bienes y materiales?				
2	¿Las facturas de los proveedores, órdenes de compra y reportes de recepción (confirmación de órdenes de compra por servicios) son correspondidos adecuadamente antes de efectuar el pago?				
3	¿Se obtiene documentación que soporte que los servicios que fueron efectuados?				
4	¿Se revisan las facturas de los proveedores contra los precios y condiciones autorizadas documentando adecuadamente la revisión efectuada? ¿Se investigan y autorizan oportunamente todas las discrepancias?				
5	¿Se realiza una prueba de precios y condiciones de pago contra la factura del proveedor y su cálculo?				
6	¿Existen procedimientos adecuados para detectar duplicidad de pagos?				

<sup>8</sup> ver Capítulo 1, punto 1.3.3, página 23



## Anexos

7	¿Se hace un control y seguimiento de: devoluciones de material al proveedor, reclamos por ajuste y retorno de contenedores?				
8	¿Existen procedimientos para controlar las altas y bajas del archivo maestro de proveedores?				
9	¿Existen procedimientos para monitorear la lista maestra de proveedores con respecto a precios, servicio y otras consideraciones?				
10	¿Las compras y servicios recibidos, se registran en cuanto a monto correcto y en el período contable en el cual fueron recibidos o en el que la mercancía pasa a ser propiedad de la empresa?				
11	¿Se registran los pasivos acumulados que son exigibles (cuando no son facturados y/o pagados)?				
12	¿Se realiza el establecimiento de reservas en forma oportuna y cuando se presentan obligaciones no esperadas? ¿Toda reserva significativa es revisada por la Contraloría?				
13	¿Existen procedimientos para solicitar el pago, proceso manual de pago, proceso de servicio de confirmación y reporte de gastos?				
14	¿Se revisa que la documentación cumpla con los requisitos fiscales correspondientes?				
15	¿Se ha detectado Ordenes de Compra no autorizadas apropiadamente?				
16	¿Se ha detectado omisiones en el registro contable de productos o servicios recibidos?				



## Anexos

17	¿Las llaves de acceso al sistema, son confidenciales o son generales en cuanto a usuarios?				
18	¿Las funciones asignadas a los usuarios corresponden a las responsabilidades de su puesto?				
19	¿Conoce las políticas de la empresa que rigen a su área?				
20	¿Conoce los procedimientos aplicables a su área de trabajo y de sus funciones asignadas?				
21	¿Conoce los procedimientos aplicables a otras áreas que afecten su trabajo diario?				
22	¿Existen manuales de elaboración de reportes de su área?				
23	¿De que forma notifica los problemas para la liberación del pago en su empresa a sus proveedores y/o solicitantes?				
24	¿Existen reportes de seguimiento de los documentos que tuvieran problemas?				
25	¿Existe un manual en donde especifique las actividades frecuentes de su puesto?				
26	¿Se ha detectado clasificaciones inapropiadas en el registro contable?				

Elaboro

firma

Fecha

### ANEXO 8

Se efectuó el procedimiento de cuestionarios múltiples a 30 usuarios en las diferentes oficinas y almacenes del cliente, por cuestiones de ejemplo se anexan



algunos.

### Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
1	¿Están separadas adecuadamente las funciones de firma de cheques, procesamiento de facturas, compras y recepción de bienes y materiales?		x		
2	¿Las facturas de los proveedores, órdenes de compra y reportes de recepción ( confirmación de órdenes de compra por servicios) son correspondidos adecuadamente antes de efectuar el pago?		x		
3	¿Se obtiene documentación que soporte que los servicios fueron efectuados?		x		
4	¿Se revisan las facturas de los proveedores contra los precios y condiciones autorizadas documentando adecuadamente la revisión efectuada? ¿Se investigan y autorizan oportunamente todas las discrepancias?		x		
5	¿Se realiza una prueba de precios y condiciones de pago contra la factura del proveedor y su cálculo?		x		
6	¿Existen procedimientos adecuados para detectar duplicidad de pagos?		x		
7	¿Se hace un control y seguimiento de: devoluciones de material al proveedor, reclamos por ajuste y retorno de contenedores?		x		
8	¿Existen procedimientos para controlar las altas y bajas del archivo maestro de proveedores?		x		
9	¿Existen procedimientos para monitorear la lista maestra de proveedores con respecto a precios, servicio y otras consideraciones?		x		
10	¿Las compras y servicios recibidos, se registran en cuanto a monto correcto y en el período contable en el cual fueron recibidos o en el que la mercancía pasa a ser propiedad de la empresa?		x		



### Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
11	¿Se registran los pasivos acumulados que son exigibles (cuando no son facturados y/o pagados)?		x		
12	¿Se realiza el establecimiento de reservas en forma oportuna y cuando se presentan obligaciones no esperadas? ¿Toda reserva significativa es revisada por la Contraloría?		x		
13	¿Existen procedimientos para solicitar el pago, proceso manual de pago, proceso de servicio de confirmación y reporte de gastos?		x		
14	¿Se revisa que la documentación cumpla con los requisitos fiscales correspondientes?		x		
15	¿Se ha detectado Ordenes de compra no autorizadas apropiadamente?			x	
16	¿Se ha detectado omisiones en el registro contable de productos o servicios recibidos?		x		
17	¿Las llaves de acceso al sistema, son confidenciales o son generales en cuanto a usuarios?		x		
18	¿Las funciones asignadas a los usuarios corresponden a las responsabilidades de su puesto?		x		
19	¿Conoce las políticas de la empresa que rigen a su área?		x		
20	¿Conoce los procedimientos aplicables a su área de trabajo y de sus funciones asignadas?		x		
21	¿Conoce los procedimientos aplicables a otras áreas que afecten su trabajo diario?		x		
22	¿Existen manuales de elaboración de reportes de su área?		x		
23	¿De que forma notifica los problemas para la liberación del pago en su empresa a sus proveedores y/o solicitantes?	1			x
24	¿Existen reportes de seguimiento de los documentos que tuvieran problemas?		x		
25	¿Existe un manual en donde especifique las actividades frecuentes de su puesto?		x		







### Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
1	¿Están separadas adecuadamente las funciones de firma de cheques, procesamiento de facturas, compras y recepción de bienes y materiales?		x		
2	¿Las facturas de los proveedores, órdenes de compra y reportes de recepción ( confirmación de órdenes de compra por servicios) son correspondidos adecuadamente antes de efectuar el pago?		x		
3	¿Se obtiene documentación que soporte que los servicios fueron efectuados?		x		
4	¿Se revisan las facturas de los proveedores contra los precios y condiciones autorizadas documentando adecuadamente la revisión efectuada? ¿Se investigan y autorizan oportunamente todas las discrepancias?			x	
5	¿Se realiza una prueba de precios y condiciones de pago contra la factura del proveedor y su cálculo?			x	
6	¿Existen procedimientos adecuados para detectar duplicidad de pagos?				x
7	¿Se hace un control y seguimiento de: devoluciones de material al proveedor, reclamos por ajuste y retorno de contenedores?				x
8	¿Existen procedimientos para controlar las altas y bajas del archivo maestro de proveedores?				x
9	¿Existen procedimientos para monitorear la lista maestra de proveedores con respecto a precios, servicio y otras consideraciones?				x
10	¿Las compras y servicios recibidos, se registran en cuanto a monto correcto y en el período contable en el cual fueron recibidos o en el que la mercancía pasa a ser propiedad de la empresa?		x		



### Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
11	¿Se registran los pasivos acumulados que son exigibles (cuando no son facturados y/o pagados)?			x	
12	¿Se realiza el establecimiento de reservas en forma oportuna y cuando se presentan obligaciones no esperadas? ¿Toda reserva significativa es revisada por la Contraloría?				x
13	¿Existen procedimientos para solicitar el pago, proceso manual de pago, proceso de servicio de confirmación y reporte de gastos?	1			x
14	¿Se revisa que la documentación cumpla con los requisitos fiscales correspondientes?		x		
15	¿Se ha detectado Ordenes de compra no autorizadas apropiadamente?		x		
16	¿Se ha detectado omisiones en el registro contable de productos o servicios recibidos?		x		
17	¿Las llaves de acceso al sistema, son confidenciales o son generales en cuanto a usuarios?	2			x
18	¿Las funciones asignadas a los usuarios corresponden a las responsabilidades de su puesto?		x		
19	¿Conoce las políticas de la empresa que rigen a su área?			x	
20	¿Conoce los procedimientos aplicables a su área de trabajo y de sus funciones asignadas?			x	
21	¿Conoce los procedimientos aplicables a otras áreas que afecten su trabajo diario?			x	
22	¿Existen manuales de elaboración de reportes de su área?	1			x
23	¿De que forma notifica los problemas para la liberación del pago en su empresa a sus proveedores y/o solicitantes?	3			x
24	¿Existen reportes de seguimiento de los documentos que tuvieran problemas?			x	
25	¿Existe un manual en donde especifique las actividades frecuentes de su puesto?				x



Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
26	¿Se ha detectado clasificaciones inapropiadas en el registro contable?	4	x		

Empleado 2 \_\_\_\_\_  
Elaboró

13/09/2005  
firma Fecha

nota: referencia indica el anexo de soporte

- 1: No lo sé
- 2: Son confidenciales
- 3: El usuario reflejo solamente sobre sus actividades de trabajo
- 4: Existen errores contables, de los cuales se detectan y corrigen con oportunidad



### Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
1	¿Están separadas adecuadamente las funciones de firma de cheques, procesamiento de facturas, compras y recepción de bienes y materiales?			x	
2	¿Las facturas de los proveedores, órdenes de compra y reportes de recepción ( confirmación de órdenes de compra por servicios) son correspondidos adecuadamente antes de efectuar el pago?		x		
3	¿Se obtiene documentación que soporte que los servicios fueron efectuados?		x		
4	¿Se revisan las facturas de los proveedores contra los precios y condiciones autorizadas documentando adecuadamente la revisión efectuada? ¿Se investigan y autorizan oportunamente todas las discrepancias?		x		
5	¿Se realiza una prueba de precios y condiciones de pago contra la factura del proveedor y su cálculo?		x		
6	¿Existen procedimientos adecuados para detectar duplicidad de pagos?			x	
7	¿Se hace un control y seguimiento de: devoluciones de material al proveedor, reclamos por ajuste y retorno de contenedores?			x	
8	¿Existen procedimientos para controlar las altas y bajas del archivo maestro de proveedores?		x		
9	¿Existen procedimientos para monitorear la lista maestra de proveedores con respecto a precios, servicio y otras consideraciones?		x		
10	¿Las compras y servicios recibidos, se registran en cuanto a monto correcto y en el período contable en el cual fueron recibidos o en el que la mercancía pasa a ser propiedad de la empresa?	x			



Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
11	¿Se registran los pasivos acumulados que son exigibles (cuando no son facturados y/o pagados)?		x		
12	¿Se realiza el establecimiento de reservas en forma oportuna y cuando se presentan obligaciones no esperadas? ¿Toda reserva significativa es revisada por la Contraloría?			x	
13	¿Existen procedimientos para solicitar el pago, proceso manual de pago, proceso de servicio de confirmación y reporte de gastos?		x		
14	¿Se revisa que la documentación cumpla con los requisitos fiscales correspondientes?		x		
15	¿Se ha detectado Ordenes de compra no autorizadas apropiadamente?			x	
16	¿Se ha detectado omisiones en el registro contable de productos o servicios recibidos?			x	
17	¿Las llaves de acceso al sistema, son confidenciales o son generales en cuanto a usuarios?		x		
18	¿Las funciones asignadas a los usuarios corresponden a las responsabilidades de su puesto?	1		x	
19	¿Conoce las políticas de la empresa que rigen a su área?		x		
20	¿Conoce los procedimientos aplicables a su área de trabajo y de sus funciones asignadas?		x		
21	¿Conoce los procedimientos aplicables a otras áreas que afecten su trabajo diario?			x	
22	¿Existen manuales de elaboración de reportes de su área?			x	
23	¿De que forma notifica los problemas para la liberación del pago en su empresa a sus proveedores y/o solicitantes?	2			x
24	¿Existen reportes de seguimiento de los documentos que tuvieron problemas?		x		
25	¿Existe un manual en donde especifique las actividades frecuentes de su puesto?		x		



Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
26	¿Se ha detectado clasificaciones inapropiadas en el registro contable?			x	

Empleado 3

Elaboró

13/09/2005

firma

Fecha

nota: referencia indica el anexo de soporte

1: Las firmas de cheques semanales, no están bien separadas por los firmantes, en ocasiones cuando se revisa algún cheque, son los mismos usuarios que programan los pagos de esos cheques.



### Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
1	¿Están separadas adecuadamente las funciones de firma de cheques, procesamiento de facturas, compras y recepción de bienes y materiales?		x		
2	¿Las facturas de los proveedores, órdenes de compra y reportes de recepción ( confirmación de órdenes de compra por servicios) son correspondidos adecuadamente antes de efectuar el pago?		x		
3	¿Se obtiene documentación que soporte que los servicios fueron efectuados?		x		
4	¿Se revisan las facturas de los proveedores contra los precios y condiciones autorizadas documentando adecuadamente la revisión efectuada? ¿Se investigan y autorizan oportunamente todas las discrepancias?		x		
5	¿Se realiza una prueba de precios y condiciones de pago contra la factura del proveedor y su cálculo?		x		
6	¿Existen procedimientos adecuados para detectar duplicidad de pagos?		x		
7	¿Se hace un control y seguimiento de: devoluciones de material al proveedor, reclamos por ajuste y retorno de contenedores?			x	
8	¿Existen procedimientos para controlar las altas y bajas del archivo maestro de proveedores?		x		
9	¿Existen procedimientos para monitorear la lista maestra de proveedores con respecto a precios, servicio y otras consideraciones?		x		
10	¿Las compras y servicios recibidos, se registran en cuanto a monto correcto y en el período contable en el cual fueron recibidos o en el que la mercancía pasa a ser propiedad de la empresa?	1	x		





Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
11	¿Se registran los pasivos acumulados que son exigibles (cuando no son facturados y/o pagados)?		x		
12	¿Se realiza el establecimiento de reservas en forma oportuna y cuando se presentan obligaciones no esperadas? ¿Toda reserva significativa es revisada por la Contraloría?			x	
13	¿Existen procedimientos para solicitar el pago, proceso manual de pago, proceso de servicio de confirmación y reporte de gastos?			x	
14	¿Se revisa que la documentación cumpla con los requisitos fiscales correspondientes?		x		
15	¿Se ha detectado Ordenes de compra no autorizadas apropiadamente?			x	
16	¿Se ha detectado omisiones en el registro contable de productos o servicios recibidos?		x		
17	¿Las llaves de acceso al sistema, son confidenciales o son generales en cuanto a usuarios?				x
18	¿Las funciones asignadas a los usuarios corresponden a las responsabilidades de su puesto?	2	x		
19	¿Conoce las políticas de la empresa que rigen a su área?	3	x		
20	¿Conoce los procedimientos aplicables a su área de trabajo y de sus funciones asignadas?			x	
21	¿Conoce los procedimientos aplicables a otras áreas que afecten su trabajo diario?		x		
22	¿Existen manuales de elaboración de reportes de su área?		x		
23	¿De que forma notifica los problemas para la liberación del pago en su empresa a sus proveedores y/o solicitantes?	4			x
24	¿Existen reportes de seguimiento de los documentos que tuvieron problemas?		x		
25	¿Existe un manual en donde especifique las actividades frecuentes de su puesto?			x	



Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
26	¿Se ha detectado clasificaciones inapropiadas en el registro contable?		x		

Empleado 4 \_\_\_\_\_  
Elaboró

13/09/2005  
firma Fecha

nota: referencia indica el anexo de soporte

- 1: No siempre
- 2: en algunos casos mas de una persona tiene acceso
- 3: Algunas
- 4: No se notifica, es hasta el momento de reclamación por parte del proveedor



ANEXO 9

**Al Consejo de Administración de:  
Elegance SA de CV  
Asunto: Informe de Observaciones<sup>9</sup>**

Por este conducto le hacemos de su conocimiento, nuestras observaciones sobre la revisión del control interno que efectuamos sobre su área de Cuentas por pagar, la cual fue elaborada con procedimientos de auditoría administrativa y expresan una opinión sobre los procedimientos y políticas internas de su empresa.

Por ello le anexamos nuestras observaciones en forma general y si tuvieran un cuestionamiento de algún punto específico le proporcionaremos nuestros papeles de trabajo, los cuales estarán en nuestro resguardo.

En cuanto terminemos nuestra evaluación final le proporcionaremos nuestro informe final con las respectivas sugerencias.

Sin otro particular

Lic. Anastasio Chávez.

---

<sup>9</sup> Ver Capítulo 1, punto 1.5 en pagina 29



Con relación al cuestionario de control interno, aplicado a las áreas de almacenes y cuentas por pagar del cliente, se agruparon las respuestas y estandarizaron, las cuales se aclararon vía telefónica o en entrevista posterior con el usuario, y se clasificaron y agruparon las siguientes deficiencias y aclaraciones de acuerdo a la estadística obtenida, en la columna de referencia se dan las siguientes observaciones:

- 1) En su mayoría se determinó, que las funciones están claramente definidas en lo que respecta a las personas que procesan la orden de compra, recepción del servicio y material, así como la persona que firma de autorización de la transferencia o cheque.

Las personas que contestaron en forma negativa, fueron entrevistadas y se dedujo que algunas ocasiones las personas que capturan las facturas, revisan los cheques antes de enviar a firmas de autorización bancaria, sin embargo antes de enviar se da una segunda firma de revisión por lo que se considera no hay un riesgo potencial.

- 2) Se cuestiono a las personas que contestaron negativamente y que no aplica, determinándose que la mayoría confiaba en el



sistema PED, por lo cual al realizar la observación de labor de ingreso al sistema PED cumplían con el procedimiento del cliente.

- 3) Los cálculos de precios<sup>10</sup> se efectúan principalmente en el proceso de pago de servicios, la mecánica que sigue el usuario es cotejar los precios de la orden de compra contra la factura, además en los demás procesos los usuarios dan un margen de seguridad al sistema PED, y solo efectúan este calculo cuando les indica el sistema que hay diferencia en el pago. Esto se constato al aplicar el procedimiento de observación con diferentes usuarios del cliente, por otra parte se evaluó con pruebas documentales procesadas por los usuarios y se confirmó la eficiencia del sistema PED en lo referente a la aplicación contable y de cálculos. Sin embargo se documento rezago en algunos documentos en su proceso de pago a causa de extravíos de documentación en el proceso de ingreso entre la planta del cliente y su empresa transportista filial.
  
- 4) La duplicidad de pagos se controla a través de reportes del sistema PED, del cual se emiten todos los cargos contables que no se han aplicado es el sistema de control de proveedores, además en lo referente a servicios se les solicita

---

<sup>10</sup> Ver Capítulo 2, punto 2.5, página 49



siempre la orden de compra, presupuesto o autorización de servicio en original.

- 5) Principalmente se basa el cliente en la información del sistema PED, en el cual los almacenes ingresan los ajustes por devoluciones, además se constato que las áreas administrativas de compras se evalúan y documentan todo tipo de ajustes o devoluciones de sus proveedores, con el objeto de evaluar el desempeño y cumplimiento de los proveedores para determinar la calidad de servicio ofrecido y además si es muy recurrente, deciden la posibilidad de desarrollar otro proveedor o en su caso establecerles los parámetros a corregir. Esto se constato a través de prueba documental y confirmada en los sistemas PED.
  
- 6) Los usuarios que contestaron en forma negativa y que no aplicaba, el consultor los entrevisto y determinó que por desconocimiento de los procedimientos de su área o por las funciones asignadas no tenían esta información disponible. Sin embargo el personal de supervisión y gerencia si tenían los procedimientos y comentaron que el personal desde el ingreso a la empresa se les comunico de la existencia de los procedimientos y les indicaron como consultarlos, esto se



constato a través de una liga de sus sistemas internos información en el cual estaba disponible.

- 7) Se entrevistó a los usuarios en forma aleatoria entre todos los entrevistados para dar validez y conformar una explicación entre las diferentes respuestas de los cuestionados y se determinó que si se crean reservas y provisiones de todos los materiales que ingresan a la compañía, esto lo realizan a través del ingreso al sistema y a través de un reporte interno de entregas con problemas en documentación o de autorizaciones internas, del cual al final de cada mes cuantificaban y afectaban a su contabilidad, este reporte se distribuye a las áreas de almacén, compras y de contraloría, sin embargo en lo concerniente a las obligaciones de proveedores de servicios las áreas de cuentas por pagar no pueden provisionar el gasto de la obligación hasta no tener las firmas de autorización de la área solicitante. Sin embargo se cuestiono a algunas áreas involucradas en este proceso de autorización manual, comentando que ellos si estaban reconociendo los gastos a través de un control presupuestal y que las afectaciones contables que autorizaban al área de cuentas por pagar era de una cuenta de reserva presupuestal, es decir, que las afectaciones a los gastos de la empresa se realizan en forma constante y de acuerdo al importe de las



requisiciones de servicio enviadas a compras elaboraban sus afectaciones en la contabilidad.

- 8) En el establecimiento de reservas se confirmó lo indicado en el punto 7, además se cuestionó a los usuarios que contestaron en forma negativa, nuestro consultor determina que por desconocimiento general de la operación dieron esta respuesta y además el usuario también comentó que este establecimiento de reservas era obligación del área de contraloría es decir del área puramente contable.
- 9) Se elaboró prueba de control documental dando un resultado favorable, sin embargo se les cuestionó ¿si conocían la política número 4 de su empresa? Dando un resultado desfavorable, ya que tenían el conocimiento de la política de la empresa pero por conocimiento verbal, por costumbre o por ser un requisito fiscal, los únicos que conocían la política eran las personas de nivel gerencial y de supervisión.
- 10) Nuestro consultor realizó pruebas aleatorias sobre ordenes de compra determinando nuestro consultor que las ordenes de compra, si cumplían con las políticas internas del cliente, sin embargo se efectuó procedimiento de entrevista con los usuarios que contestaron en forma negativa, determinando





que no eran las ordenes de compra si no las firmas de autorización del gasto las que incurrían en el error.

11)A través de procedimiento de observación se constato que efectivamente los usuarios que tenían acceso al sistema eran a través de claves individuales, nuestro consultor entrevistado al personal del cliente que contestaron que no aplicaba y en forma negativa para validar la respuesta del cuestionario, dando en siguiente resultado, el personal de almacén que contesto que no aplicaba era porque solamente se encargaba de la recepción física del material el cual era turnado a otra persona que si tenia acceso al sistema PED, además a los usuarios que contestaron en forma negativa comentaron que recurren a ciertas funciones del sistema que solamente tiene acceso personal de supervisión. Nuestro consultor cuestiona aleatoriamente a personal de supervisión de nuestro cliente confirmando lo anterior, además agregó el personal de supervisión del cliente que a través de reportes emitidos del sistema PED. Verificaban lo ingresado al sistema.

12)Como se menciona en el punto 9, el personal del cliente solamente conoce en forma empírica las políticas y procedimientos de operación.



13) No hay un manual establecido para la elaboración de reportes, todo es a través de una explicación verbal sobre los formatos de reporte.

14) Se les notifica a través del teléfono, fax, correo electrónico y por conducto del área de compras.

15) Se ha detectado principalmente en lo referente a ordenes de compra de servicios, esto es principalmente por desconocimiento del usuario solicitante del servicio, ya que tal como lo turna al departamento de compras es alimentada al sistema PED. Sin embargo el personal del cliente tiene un monitoreo de todas las cuentas de gastos a través de reportes comparativos en que cual se detectan estos errores.

Se anexa estadística de las respuestas a nuestro cuestionario aplicado.



### Estadística del Cuestionario de control interno

Cuentas por pagar		Ref.	SI	NO	N/A
1	¿Están separadas adecuadamente las funciones de firma de cheques, procesamiento de facturas, compras y recepción de bienes y materiales?	1	25	5	
2	¿Las facturas de los proveedores, órdenes de compra y reportes de recepción ( confirmación de órdenes de compra por servicios) son correspondidos adecuadamente antes de efectuar el pago?	2	20	8	2
3	¿Se obtiene documentación que soporte que los servicios fueron efectuados?		30		
4	¿Se revisan las facturas de los proveedores contra los precios y condiciones autorizadas documentando adecuadamente la revisión efectuada? ¿Se investigan y autorizan oportunamente todas las discrepancias?	2	25	5	
5	¿Se realiza una prueba de precios y condiciones de pago contra la factura del proveedor y su cálculo?	3	20	5	5
6	¿Existen procedimientos adecuados para detectar duplicidad de pagos?	4	25	3	2
7	¿Se hace un control y seguimiento de: devoluciones de material al proveedor, reclamos por ajuste y retorno de contenedores?	5	20	3	7
8	¿Existen procedimientos para controlar las altas y bajas del archivo maestro de proveedores?	6	20	7	3
9	¿Existen procedimientos para monitorear la lista maestra de proveedores con respecto a precios, servicio y otras consideraciones?	6	20	7	3
10	¿Las compras y servicios recibidos, se registran en cuanto a monto correcto y en el período contable en el cual fueron recibidos o en el que la mercancía pasa a ser propiedad de la empresa?	7	22	8	0
11	¿Se registran los pasivos acumulados que son exigibles (cuando no son facturados y/o pagados)?	7	22	5	3

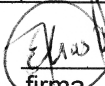


### Estadística del Cuestionario de control interno

	Cuentas por pagar	Ref.	SI	NO	N/A
12	¿Se realiza el establecimiento de reservas en forma oportuna y cuando se presentan obligaciones no esperadas? ¿Toda reserva significativa es revisada por la Contraloría?	8	20	5	5
13	¿Existen procedimientos para solicitar el pago, proceso manual de pago, proceso de servicio de confirmación y reporte de gastos?	6	15	10	5
14	¿Se revisa que la documentación cumpla con los requisitos fiscales correspondientes?	9	30	0	0
15	¿Se ha detectado Ordenes de compra no autorizadas apropiadamente?	10	25	5	0
16	¿Se ha detectado omisiones en el registro contable de productos o servicios recibidos?	7	15	10	5
17	¿Las llaves de acceso al sistema, son confidenciales o son generales en cuanto a usuarios?	11	20	5	5
18	¿Las funciones asignadas a los usuarios corresponden a las responsabilidades de su puesto?	11	29	1	0
19	¿Conoce las políticas de la empresa que rigen a su área?	12	20	10	0
20	¿Conoce los procedimientos aplicables a su área de trabajo y de sus funciones asignadas?	12	20	10	
21	¿Conoce los procedimientos aplicables a otras áreas que afecten su trabajo diario?	12	25	5	
22	¿Existen manuales de elaboración de reportes de su área?	13	0	20	10
23	¿De que forma notifica los problemas para la liberación del pago en su empresa a sus proveedores y/o solicitantes?	14	20	10	
24	¿Existen reportes de seguimiento de los documentos que tuvieran problemas?	7-8	20	10	
25	¿Existe un manual en donde especifique las actividades frecuentes de su puesto?	12	20	10	
26	¿Se ha detectado clasificaciones inapropiadas en el registro contable?	15	5	21	4

Elias Vivar

Elaboro

  
firma

22/9/05

Fecha

nota: referencia indica el anexo de soporte  
Página 2 de 2



## ANEXO 10

### Prueba de cumplimiento de controles internos<sup>11</sup>

En este anexo, se refleja el resultado del procedimiento de revisión documental<sup>12</sup>, por cuestiones de ejemplificación en este trabajo de tesis solamente se presenta un esquema reducido.

Con este anexo se espera dar soporte documental al trabajo de cuestionario y además de verificar que se cumplan los controles implementados por la organización.

También es de suma importancia que el auditor, deje evidencia suficiente, para soportar su trabajo al emitir su opinión y observaciones.

---

<sup>11</sup> ver Capítulo 3, puntos 3.3, 3.4 y 3.5 en las páginas 72,78 y 80

<sup>12</sup> Ver Capítulo 1, punto 1.3.6 en página 25



### Pruebas de cumplimiento de control vs Políticas y procedimientos

	cheques	tipo	Obs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	5620	M		ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	
2	5906	RE		ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	
3	6192	S		ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	
4	6478	M	A	ok	ok	ok	ok	ok	ok	xb	b	ok	E+15
5	6764	M		ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	
6	7050	SE	B	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	E+15
7	7336	SE		ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	
8	7622	SE	B	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	E+19
9	7908	M		ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	
10	8194	M		ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	
11	8480	RE		ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	
12	8766	M	C	ok	ok	ok	ok	ok	ok	xb	b	ok	E+30
13	9052	SE		ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	
14	9338	M		ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	b	ok	

- 1 Cumplimientos legales y fiscales de acuerdo a la política 4
- 2 Procedimientos de alta del proveedor de acuerdo a procedimientos 1,2 y 3 del cliente
- 3 Cumplimiento con procedimiento de orden de compra, maquila o presupuesto de acuerdo a política 8
- 4 Cumplimiento en cuanto a bajas, altas y modificaciones a precios, de acuerdo a política 10 y procedimiento 4
- 5 Cumplimiento en cuanto a control de inventarios y control de materiales de acuerdo a política 11 y 12
- 6 Cumplimiento en cuanto al registro de alta de facturas de acuerdo al procedimiento 12

## Pruebas de cumplimiento de control vs Políticas y procedimientos

- 7 Cumplimiento en cuanto a registro contable de acuerdo al período de ingreso a los almacenes
- 8 verificación de riesgo contra el proceso de revisión y autorización de pago.
- 9 correcta separación de funciones
- 10 promedio de días de retraso en cuanto a los días de crédito otorgados.

nota, de una muestra total de 4000, cheques que comprenden el período de enero 2005 a agosto 2005

cheque inicial 5620, se adicionan 286 cheques para cumplir con la prueba,

tipo: M (materia Prima), RE (Refacciones), Ma (Maquilas) y S (Servicios)

x no cumplió

ok cumplió

Obs. observación

Riesgo: b(bajo), m (Medio) y a (alto)

días: D (dentro del promedio), E+# (días de retraso después de días de crédito)

- nota A: Las variaciones encontradas en cuanto a días de retraso, fueron originadas por el tardío envío de la documentación a oficinas corporativas.
- nota B: La variación en el pago de los documentos fueron originados por la tardanza en la autorización del gasto
- nota C: Extravió de documentación, por parte de la planta y la empresa filial de transporte





## ANEXO 11

Por cuestiones de este trabajo solo se dará un ejemplo de un procedimiento y de una política<sup>13</sup>, las cuales fueron analizadas en su cumplimiento por el personal de la empresa consultora<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Ver Capítulo 3, punto 3.7, pagina 95

<sup>14</sup> Ver Capítulo 2, punto 2.3 pagina. 37





POLITICAS DE CONTROL INTERNO		FOLIO 03	HOJA 1 DE 1
		FECHA DE VIGENCIA AGOSTO, 2005	
TITULO DE LA POLITICA: INVENTARIOS		SUSTITUYE JUNIO, 1999	
DIRECCION: FINANZAS		AUTORIZACION  Director Finanzas	
DEPARTAMENTO: ALMACENES, COMPRAS, CONTRALORIA PLANTAS, CUENTAS POR PAGAR, COSTOS Y PRECIOS			

**POLITICA:**

Es Política de **Elegance** y Subsidiarias (La empresa), mantener un adecuado control contable de todos sus inventarios. El registro contable de los bienes adquiridos, debe iniciarse en el momento en que la propiedad, el riesgo o la responsabilidad, son de (La empresa), por lo que el pasivo respectivo debe ser reconocido, independientemente si se tiene la factura correspondiente.

**LINEAMIENTOS:**

**A) Inventarios en Tránsito**

La contabilización de los productos adquiridos se reconoce en la cuenta de Inventarios en Tránsito, adicionado de los costos y gastos necesarios para su traslado al almacén, en los siguientes momentos.

Si la compra es:

- Libre a Bordo Planta proveedor, cuando el proveedor embarque
- Libre a Bordo Frontera, cuando el proveedor o agente aduanal informe que el material ha llegado a frontera.
- Libre a Bordo nuestra Planta, cuando ingrese a las instalaciones de La empresa

En cualquier otro punto en donde la propiedad, el riesgo y la responsabilidad son de La empresa

**IMPLANTACION:**

Es responsabilidad del área de Logística el asegurar la correcta y oportuna incorporación de los materiales en tránsito en el Sistema de Procesamiento electrónico de datos (PED).

Es responsabilidad de la Contraloría de Plantas verificar la oportuna y correcta incorporación al sistema PED de los materiales recibidos en Planta.

Es responsabilidad del área de Contraloría Operativa el verificar el correcto cumplimiento de esta Política.



<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>		No. DE PROCEDIMIENTO <b>3</b>
		HOJA <b>1</b> DE <b>1</b>
		FECHA DE VIGENCIA <b>Junio, 2004</b>
		FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN <b>Mayo, 2001</b>
TÍTULO: <b>Modificación y Registro de las Condiciones de Pago a Proveedores</b>		REFERENCIA A POLÍTICA No. <b>N / A</b>
DEPARTAMENTO: <b>Gerencia de Cuentas por Pagar</b>		
La interpretación y actualización de este procedimiento es responsabilidad de: <b>Gerente de Cuentas por Pagar</b>		
ELABORO	RESPONSABLE	AUTORIZO
Métodos y Procedimientos	Cuentas por Pagar	Gerente de Cuentas por Pagar

<b>Responsable</b>	<b>Acción</b>
Cuentas por Pagar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Recibe del Solicitante el Original de la "Solicitud de Alta, Baja o Modificaciones de Proveedores" (Anexo 1), indicando la modificación a las condiciones de pago del Proveedor.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 El Subdirector de Finanzas autoriza la "Solicitud de Alta, Baja o Modificaciones de Proveedores" en caso de que las condiciones de pago sean menores de 30 días o cuando el anticipo sea del 50% o mayor, de acuerdo al concepto 2.6 "Altas y Cambios de Condiciones de Pago a Proveedores" de la Delegación de Autoridad.</li> </ol> </li> <li>2 Verifica que los datos de la "Solicitud de Alta, Baja o Modificaciones de Proveedores" estén completos y que esté autorizada de acuerdo al concepto 2.6 "Altas y Cambios de Condiciones de Pago a Proveedores" de la Delegación de Autoridad.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Si falta algún dato o autorización, envía la "Solicitud de Alta, Baja o Modificaciones de Proveedores" al solicitante para que lo requisiite correctamente.</li> </ol> </li> <li>3 Sella y firma de recibido los documentos, retiene el original y verifica que los datos de la "Solicitud de Alta, Baja o Modificaciones de Proveedores" coincidan con los del sistema.</li> <li>4 Registra en el sistema, la información del formato "Solicitud de Alta, Baja o Modificaciones de Proveedores".               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clave del pago</li> <li>- Días de vencimiento</li> <li>- Porcentaje del anticipo</li> <li>- Descuento por pronto pago: a) En Porcentaje y b) En días</li> </ul> </li> </ol>
<b>"TERMINA EL PROCEDIMIENTO"</b>	



Conclusiones  
Conclusiones



### Conclusiones

La auditoría administrativa es una herramienta de reciente creación en el ámbito empresarial, por lo que todavía falta estudiar y homologar la información que sobre su estudio existe, sin embargo su aplicación es de una amplitud tan grande que en cualquier organismo que tenga un proceso administrativo implementado, sea estructurado o empírico, se puede evaluar su actuación y buscar de esta forma, apoyado en los procedimientos básicos de la auditoría, mejorar y optimizar los procesos administrativos, sin embargo en su campo de aplicación las personas que son sujetas a una auditoría, muestran resistencia ante la palabra misma.

Por esta situación, las empresas que busquen una mejora en su administración y en sus resultados, deben de implementar programas de comunicación antes de comenzar una auditoría administrativa, ya que estas acciones ayudarán en gran forma que se den los objetivos buscados.

La auditoría administrativa en el futuro va a ser fundamental ante la apertura comercial y laboral que presenta nuestra economía, ya que las organizaciones deben de optimizar cada vez más sus recursos y buscar fuentes de financiamiento accesibles, una de estas fuentes son los créditos comerciales que nos otorgan los proveedores de materiales y de servicios, por ello es indispensable otorgarles el



## **Conclusiones**

---

mismo trato que se les da ha un cliente en cuestión de servicio, información y desarrollo, en otras palabras al dar un servicio de calidad ayudará a las organizaciones de allegarse de recursos y financiamientos.

Además de allegarse de mayores recursos las organizaciones son las mas beneficiadas en la aplicación de la auditoría administrativa, ya que mejorará su eficiencia administrativa y fortalecerá su control interno.



### Bibliografía

- ALVAREZ TORRES, Martín G., Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, 1ª edición, 12 reimposición, Panorama Editorial, México, 2005
- DIAZ MONDRAGÓN, Manuel. Planeación Financiera, 1ª ed, SICCO, México 2005.
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio, La auditoría Administrativa, 11 ed. Diana. México 2002.
- Mancillas Pérez, Eduardo J, La auditoría Administrativa: un enfoque científico, México, ed. Trillas, 2001, 157p.
- MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo. Auditoría administrativa, Herramienta estratégica de planeación y control, ed. SICCO, México 2004.
- PERDOMO MORENO, Abraham, Contabilidad de Sociedades Mercantiles, 11 ed. ECAFSA, Mexico 1999.
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, versión estudiantil, INCP AC, México 2004.
- RODAS CARPIZO, Alejandro, Arroyo de Rodas Maria. Administración Básica, Ed. Limusa, México 2003.
- SANCHEZ AMBRIZ, Gerardo, Marcela Duauahare. Tesis profesional: ¡Un problema! ¡Una Hipótesis! ¡Una solución! ; Ángeles, 1ª edición, UNAM. México 2004.



### Leyes y reglamentos

- Código Fiscal de la Federación y su Reglamento, ed. Fiscal y Laboral SA de CV, México 2004.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento, Ed. fiscales ISEF, México 2004.
- Ley General de Sociedades Mercantiles, Ed. Fiscales ISEF, México 2004.

### Webliografía

- Anónimo, Apuntes de Control, en línea, 9:56 PM, 27-07-05  
<http://es.geocities.com/pacoortunno/introduccionEconomia/capituloXIX.htm>
- Anónimo, Cuentas por pagar, en línea 5:44 PM, 6-08-05,  
<http://www.contadoronline.cubaindustria.cu/contabilidad/uso%20y%20contenido/410%20cuentas%20por%20pagar%20proveedores.htm>



- Colegio de Contadores Públicos de México AC, Publicación en línea de noviembre 11 de 2004, numero 3, <<http://www.ccpm.org.mx/ccpm.storefront/42f543db00780d5e271d424d361a0626/UserTemplate/2>> en línea 18:23hrs, del 6-08-05
- GONZALEZ, Ma. Elena, **APUNTES DE AUDITORÍA** , En línea 8:56 PM, 27-07-05; <[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/apaumegp.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/apaumegp.htm)> - 99k –
- HAZAS, Gilberto Eduardo, Apuntes de auditoría Administrativa, en línea 10.00pm, 27-07-05, <<http://www.geocities.com/gehg48/APUNTAUDADM.html>>
- HAZAS, Gilberto Eduardo, Apuntes de sistemas y procedimientos, en línea 05-08-05, 4.40am, <http://www.geocities.com/gehg48/AAsyp.html>
- JAMAICA, Ma. Elena, Control, en línea 30-07-05 , <<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/management/control.htm>>
- Jiménez Yolanda(2004), Auditoría Administrativa, En línea, 24-06-05, <<http://www.on-net.com.ar/documentos/auditoria.htm>>, consulta 24 de junio de 2005. 11:04:59





- ZURIA JORDAN, Carla Verónica y ZURIA GUTIÉRREZ, Eduardo, La auditoría Administrativa, apuntes, Universidad Abierta. En línea 05-08-05 5:00am, <http://www.universidadabierta.edu.mx/principals.html>