



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

“Propuesta para el establecimiento de un sistema de control interno en la empresa Agrotecnología Orgánica, SPR de RL”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

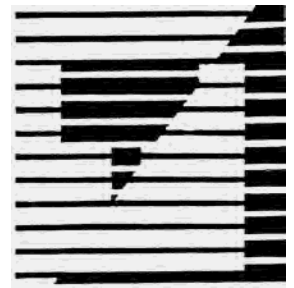
LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

ROSAURA RODRÍGUEZ VILLANUEVA

Asesor: L.C. Martín Octavio Sánchez Padilla

Uruapan, Michoacán, Febrero 2008





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INTRODUCCIÓN

Para toda organización es fundamental tener un esquema de control interno que proporcione seguridad y eficiencia en todas las áreas de la empresa, sin embargo es muy común que gran parte de las empresas pequeñas y medianas no le den la importancia debida a esta situación, lo que limita su crecimiento al no hacer un adecuado uso de los recursos y en el peor de los casos cuando por la operación de la empresa se da un crecimiento de manera natural y no planeado, ocasiona un sin número de problemas tales como endeudamientos excesivos, obtención de pérdidas, fuga en mayor cantidad de los recursos invertidos etc.

Es por eso que el realizar esta propuesta surge por la necesidad de contar con un sistema de control interno en la empresa Agrotecnología Orgánica SPR de RL, ya que es una empresa de nueva creación que requiere establecer bases sólidas que permitan un crecimiento constante así como la seguridad de que todas las operaciones realizadas son razonables, verídicas, confiables y oportunas.

El objetivo general del presente trabajo es proponer un sistema de control interno, que mejore el funcionamiento de las actividades y operaciones de la organización así como la productividad del personal a través de políticas y procedimientos que regulen la ejecución y resultados de dichas actividades.

Los objetivos particulares que consistieron en identificar la problemática que esta sufriendo la organización en base a un análisis previo así como analizar detalladamente los controles administrativos existentes y adecuarlos para lograr una mayor eficiencia.

Así mismo la hipótesis planteada es: El establecimiento de un sistema de control interno bien estructurado permitirá la realización de operaciones y actividades con resultados óptimos evitando deficiencias en todas las áreas de la empresa "Agrotecnología Orgánica SPR de RL" garantizando además la veracidad, oportunidad y seguridad de su información financiera.

De tal forma que por las características y naturaleza de este trabajo, se analizó y estudió minuciosamente cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de detectar todas aquellas actividades que se requiriera aplicar medidas de control adecuadas para su buen funcionamiento además de evitar errores y desviaciones en todas las operaciones realizadas.

En el primer capítulo se describen y estudian todos los elementos de la parte administrativa así como cada una de las fases que deben integrar el proceso administrativo, este capítulo es de suma importancia ya que toda empresa debe contar con una adecuada gestión empresarial y una estructura administrativa que defina perfectamente sus niveles jerárquicos y sus líneas de autoridad y responsabilidad.

En el segundo capítulo se presenta un marco conceptual de la parte contable además de hacer mención de la nueva normatividad respecto de las normas de información financiera que sustituyen a los nueve principios de contabilidad generalmente aceptados y que entraron en vigor a partir del primero de enero de la presente anualidad.

Así como la parte administrativa tiene su peso e importancia la parte contable es fundamental en toda organización, ya que gracias a ella es posible tomar decisiones en base a sus resultados e interpretación determinando si ésta obtiene pérdidas o utilidades ganancias en un determinado período y si realmente es económicamente rentable.

En el capítulo número tres se analiza el control interno desde su ámbito más general hasta aspectos muy específicos y de vital importancia ya que es el tema central sobre el cual se basa el presente estudio.

Este capítulo presenta todos los elementos mínimos e indispensables que deben existir para que el control interno sea esa herramienta principal de la organización que facilite, provea, organice y optimice los recursos invertidos en su operación. El control interno como un sistema que es, debe abarcar todas las áreas de la empresa en todas sus etapas desde la implantación hasta su supervisión continua ya que no tiene ninguna utilidad tener políticas de control por escrito y no aplicarlas.

El capítulo cuatro presenta el caso práctico en el cual se describen los resultados obtenidos y la propuesta del sistema de control interno para cada una de sus áreas.

En primer lugar se define su estructura organizacional ya que la empresa no contaba con ella por lo tanto se propuso un organigrama para una mejor organización. Posteriormente se elaboró una misión y visión que determinan claramente lo que son, lo que quieren ser y la razón y esencia de lo que como sociedad representan, ya que aunque la empresa sabe lo que persigue, estos conceptos no se tienen por escrito, ni son del conocimiento de todos los empleados, por lo tanto para que pueda desarrollarse debe darlos a conocer involucrando al personal, haciendo que se sientan parte integral de la empresa, que se motiven y contribuyan al logro de sus objetivos.

Aunado a lo anterior se propusieron análisis de puestos por departamento que definan las actividades de cada área para evitar la fuga de responsabilidades. Por último se proponen políticas ya que no se tenían establecidas y que por las características de la empresa, su giro y operaciones es muy fácil que puedan ocurrir malversaciones ya que cuenta con una bodega que no se visita frecuentemente y en donde no existía control alguno, por lo tanto se requiere tener políticas bien definidas que ayuden a evitar irregularidades de cualquier índole.

INDICE

Capítulo 1

Estructura Administrativa en una organización

1.1 Estructura Administrativa	8
1.1.1 Conceptos de organización	8
1.1.2 Principios de organización	9
1.1.3 Sistemas de organización.....	12
1.1.4 Elementos de la mecánica administrativa	13
1.1.5 Elementos de la dinámica administrativa	17
1.1.6 Manuales de organización	20
1.1.6.1 Concepto de manuales de organización.....	20
1.1.6.2 Importancia de manuales de organización	21

Capítulo 2

Estructura Contable en una organización

2.1 Estructura Contable	23
2.1.1 Conceptos generales de contabilidad	23
2.1.2 Teoría Contable.....	26
2.1.3 Cambio a Normas de Información Financiera	26
2.1.4 Estructura de las NIF	29
2.1.5 Conceptos y objetivos de información financiera.....	37
2.1.6 Características de información financiera	39
2.1.7 Estados financieros	40

Capítulo 3

Aspectos Teóricos del control interno.

3.1 Conceptos de control interno	46
3.2 Estructura del control interno	47
3.2.1 Ambiente de Control	47
3.2.2 Evaluación de riesgos	50
3.2.3 Sistema información y comunicación	50
3.2.4 Procedimientos de control interno	51
3.2.5 Vigilancia	52
3.2.6 Consideraciones generales.....	53
3.3 Objetivos básicos y generales del control interno.....	54
3.4 Concepto de sistema de control interno	57
3.5 Requisitos de un sistema de control	58
3.6 Métodos de evaluación del control interno	59
3.7 Estudio y evaluación del control interno por ciclos de transacciones	60

Capítulo 4

Caso Práctico

4.1 Metodología de la investigación	63
4.2 Justificación	65
4.3 Antecedentes de la empresa	66
4.4 Certificaciones	68
4.5 Propuesta para el establecimiento de un Sistema de Control Interno	69
4.5.1 Visión	69

4.5.2 Misión	70
4.5.3 Organigrama	70
4.5.4 Análisis de puestos	71
4.5.5 Políticas por departamento	100
4.5.5.1 Políticas de producción	100
4.5.5.2 Políticas de compras	104
4.5.5.3 Políticas de recursos humanos	105
4.5.5.4 Políticas de tesorería y contabilidad	109
4.5.5.5 Políticas de ventas	113
Anexos	117
Cédulas de control y apoyo a las políticas	117
Conclusiones	144
Bibliografía	147

CAPÍTULO I

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN LA ORGANIZACIÓN.

Toda organización tiene la necesidad de administrar de la manera mas adecuada sus recursos materiales, humanos, económicos y tecnológicos, por el simple hecho de que estos constituyen una parte fundamental en la empresa ya que sin ellos no se llegaría a la culminación de sus objetivos planteados.

De tal manera que el definir la forma en que se llevarán a cabo las operaciones, la ejecución de actividades y todo lo que conlleva su organización, depende de la estructura administrativa que se establezca, se planee y se lleve a cabo. Es por eso que en este capítulo se comentan los elementos básicos que deben contemplarse para una adecuada y eficaz organización.

1.1 Estructura Administrativa

1.1.1 Concepto de organización

“La estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un órgano social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (REYES,1992:28)

La organización juega un papel muy importante en la empresa, pues busca la coordinación de todos los recursos con los que cuenta, para que al interactuar entre si, se logre el fin para el cual fue creada.

Una empresa bien estructurada nos lleva al logro de objetivos, planes y políticas, establecidos, también permitirá que cada uno de los miembros que integran un departamento conozcan exactamente cuales son sus funciones y responsabilidades.

1.1.2 Principios de Organización

Existen algunos principios organizacionales que se comentaran a continuación debido a su importancia, además de buscar una mayor comprensión y análisis de cada uno de ellos.

❖ Principio de la especialización.

Establece que la especialización solo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte; de lo contrario si se desconocen las relaciones de la actividad propia con los demás se tendrá una disminución de eficiencia.

❖ **Principio de unidad de mando.**

Determina que es fundamental para cada función el que exista un solo jefe, pues cuando un subordinado recibe instrucciones de más de un superior, una actividad se puede entorpecer con la otra.

❖ **Principio de autoridad y responsabilidad.**

Es importante que dentro de la organización se precise perfectamente el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a la misma. Así como también es importante recalcar que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

❖ **Principio de equilibrio de dirección y control.**

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

(REYES, 1992: 284)

Es decir quien dirija deberá establecer los controles necesarios para valuar lo planeado con los resultados así como analizar las causas de sus desviaciones.

Los principios antes mencionados son las bases sobre las cuales se ha de regir la organización, los empleados deben tener pleno conocimiento de ello pues son de gran importancia para que no se entorpezcan sus actividades.

El primer principio que es la especialización, nos habla de que el trabajador debe tener el conocimiento y las técnicas adecuadas para desempeñar de la mejor manera el puesto delegado.

El principio de unidad de mando, exige tener un solo jefe por cada función ya que dos o más podrían ocasionar un descontrol entre una actividad y otra.

El de autoridad y responsabilidad, son los niveles jerárquicos que se determinan por líneas, que establecen cual es tu responsabilidad y cual tu autoridad.

Y el ultimo como su nombre lo dice debe existir equilibrio de dirección y control.

Por último es necesario aclarar que la administración no puede existir sin que haya alguna delegación, ya que esta consiste en hacerla a través de otros.

Para tener una mejor comprensión y complementar las bases para una adecuada gestión empresarial es necesario mencionar los sistemas de organización que existen

1.1.3 Sistemas de Organización.

Existen sistemas de organización y de administración consistentes en la forma como debe estar estructurado cada organismo o empresa, es decir, su separación de funciones, el número de niveles jerárquicos, el grado de centralización y descentralización.

❖ Organización lineal o militar.

En este sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspectos, ni recibe órdenes, consiguientemente más que de él, y a él solo reporta. Esta organización lineal nos da a entender que va por una sola línea.

❖ Organización funcional.

Taylor observó que a la organización lineal no se le da la especialización, hacía notar que un mayordomo debía tomar tiempo y determinar costos, hacer tarjetas de instrucción, establecer itinerarios de trabajo, vigilar la disciplina del taller, cuidar el abastecimiento oportuno de materiales e instrumental, dar adiestramiento, llevar control de calidad, cuidar el mantenimiento y la reparación. Por lo que llega a la conclusión que es mejor establecer áreas específicas para el desarrollo de las actividades a cargo de una persona que ésta a su vez reporta y sigue instrucciones de un superior general.

❖ **Organización lineal y staff**

En la organización lineal y staff se conservan los aspectos más importantes los dos sistemas de organización anteriores, es decir, de la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función (organización lineal o militar), pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Hemos dado a conocer los principales sistemas administrativos que son de gran importancia para las empresas ya que les ayuda a definir los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad los cuales son necesarios para el establecimiento e implantación de control interno en la organización.

Después de haber analizado estos tipos de organización, es necesario mencionar esta parte teórica del proceso administrativo.

1.1.4 Elementos de la mecánica administrativa.

Se considera mecánica administrativa a la parte teórica o estática del proceso administrativo. Los elementos que la conforman son:

Previsión

La previsión comprende 3 etapas

- ❖ **Objetivos.** A esta etapa corresponde fijar los fines. Como éstos son de hecho muy diversos y están ligados entre sí, veremos sus diversas clases al hablar de la previsión.

- ❖ **Investigaciones.** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse: información y supuestos.

- ❖ **Alternativas.** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a través de la información a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

Esta etapa comprende tres fases, la primera es establecer objetivos, y para poder lograrlos tiene que haber una investigación previa que analice los distintos medios de acción, y que a su vez se encuentren otras alternativas que faciliten el logro de dichos objetivos.

La siguiente etapa es la planeación.

Planeación

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar.

Comprende las siguientes etapas:

- ❖ **Políticas.** Son principios para orientar la acción.

- ❖ **Procedimientos.** Secuencia de operaciones o métodos.

- ❖ **Programas.** Fijación de tiempos requeridos para cada acción.

- ❖ **Presupuestos.** No son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de “pronósticos” en los que aquéllos descansan.

- ❖ **Estrategia y táctica.** Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y en concreto en el segundo.

La planeación es un elemento que engloba varias etapas para orientar la acción, la primera etapa son las políticas que rigen actividades, los procedimientos son una secuencia de pasos que se tienen que seguir para llegar al fin deseado, los programas es la fijación de tiempos destinados a cada acción, los presupuestos analizan a futuro los costos y por ultimo las estrategias son los recursos para alcanzar los objetivos.

Por lo tanto no podemos dejar pasar ninguna etapa ya que todas son indispensables para la planeación.

Organización

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones jerárquicas y obligaciones individuales necesarias en un organismo social.

Sus etapas son:

- ❖ **Funciones.** La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

- ❖ **Jerarquías.** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.

- ❖ **Puestos.** Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.
(REYES,2004:27-28).

En esta última etapa de la mecánica administrativa que es la organización se desprenden tres etapas; funciones, jerarquías y puestos las cuales van entrelazadas formando parte integral de la empresa.

Una vez analizada la mecánica administrativa, es necesario hacer mención de la dinámica administrativa ya que ésta es la fase práctica del proceso administrativo.

1.1.5 Elementos de la Dinámica Administrativa.

La dinámica administrativa por su parte es la fase práctica del proceso administrativo, mientras que en la primera fase se planea en esta se ejecuta.

Los elementos que la integran son:

Integración

- ❖ **Selección.** Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.

- ❖ **Introducción.** La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápida y óptimamente que sea posible al organismo social.

- ❖ **Desarrollo.** Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa, la que comprende, por lo mismo, la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal.

Dirección.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

- ❖ **Autoridad y mando.** Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección.

- ❖ **Comunicación.** Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.

- ❖ **Delegación.** Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.

- ❖ **Supervisión.** La función última de la administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se había planeado y ordenado.

Control.

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados.

Comprende tres etapas.

- ❖ **Establecimiento de estándares y controles.** Porque sin éstos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.

- ❖ **Operación de los controles.** Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

- ❖ **Evaluación de resultados.** Ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

(REYES,2004:28,29).

Los elementos anteriores nos dan la pauta para entender todo el proceso que se debe seguir en las organizaciones para un mejor sistema administrativo.

Para darle seguimiento a lo analizado anteriormente es necesario conocer como se conforman los manuales de organización.

1.1.6 Manuales de Organización.

1.1.6.1 Concepto de manual de Organización.

Es un documento donde se detalla en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de una empresa.

Los manuales, de acuerdo a su contenido pueden ser;

- ❖ De políticas.
- ❖ Departamentales.
- ❖ De bienvenida.
- ❖ De organización.
- ❖ De procedimientos.
- ❖ De contenido múltiple.
- ❖ De técnicas y
- ❖ De puestos.

Dentro de los manuales de organización se detallan todos los elementos necesarios los cuales son los siguientes:

1. Objetivos generales de la organización.
2. Políticas generales.
3. Glosario de términos administrativos.
4. Procedimientos de organización.
5. Funciones.
6. Cartas de organización.

1.1.6.2 Importancia de los manuales de organización.

Es importante contar con un manual de organización dentro de una entidad, donde se uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la misma, delimitando actividades y responsabilidades, en base a ello, se puede llegar a tener un aumento de eficiencia por parte de los empleados, ya que se indica lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.

Se puede decir que la importancia de los manuales radica en su estructura organizacional, pues nos muestra los objetivos que pretende alcanzar la entidad, las políticas que se van aplicar en los diferentes departamentos, los niveles jerárquicos de responsabilidad y autoridad, así como todas y cada una de las actividades que han de realizar los diferentes departamentos, sirviendo así como un sistema de mejoramiento administrativo en la entidad.

En este capítulo se ha abordado todo el marco administrativo de la entidad, así que podemos concluir que toda organización requiere de un sistema administrativo, que le permita tener bien controladas las funciones y actividades de cada puesto a desempeñar dentro de la entidad, con el fin de contribuir al logro de los objetivos.

Como se puede observar dentro del departamento administrativo recae una gran responsabilidad, pero la entidad no solo depende del aspecto administrativo, sino que también el aspecto contable el cual concentra y cuantifica los resultados obtenidos por la entidad información elemental e

indispensable en la toma de decisiones, lo cual se analiza con mayor profundidad en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO II

ESTRUCTURA CONTABLE EN LA ORGANIZACIÓN

Todas las entidades en general ya sean pequeñas o medianas, con fines lucrativos o no, siempre buscan tener las herramientas necesarias que les generen información útil a base de sistemas y procedimientos contables adecuados, que les permitan lograr los objetivos para los cuales fueron creadas, tener al personal bien capacitado, establecer los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad etc. y que su información financiera pueda ser oportuna para una adecuada toma de decisiones.

En este capítulo se abordan los conceptos básicos que amplían el contexto sobre el cual se basa la estructura contable, como lo son, los objetivos que está persiguiendo para su desarrollo, los principios sobre los cuales se rige la contabilidad, así como la explicación del surgimiento de las Normas de Información Financiera (NIFS), elaboradas por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF)

2.1 Estructura Contable

2.1.1 Conceptos generales de contabilidad.

Definición de Contabilidad:

“La contabilidad se define como la rama de la contaduría que sistematiza, valúa, procesa, evalúa e informa sobre las transacciones financieras que celebran las entidades económicas.”

(ELIZONDO, 1986:13).

“La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación a dicha entidad” (IMCP)

En cuanto a las definiciones anteriores podemos deducir que la contabilidad sigue una serie de pasos para la obtención de información, en cuanto a la contabilidad financiera, está origina información cuantitativa la cual se expresa en unidades monetarias con el fin de conocer la situación financiera de la entidad, pero ambas encaminadas al logro de los objetivos propuestos en el curso de su actuación.

Por tanto los resultados que obtiene la contabilidad son los estados financieros, pero para la obtención de los mismos es necesario llevar acabo algunas etapas o fases, las cuales conforman el proceso contable y que se describen brevemente a continuación.

❖ **Sistematización.**

La contabilidad es encargada de diseñar los sistemas de información financiera, y da ha conocer la naturaleza de la entidad económica.

❖ **Valuación**

Cuantificar en unidades monetarias las transacciones celebradas por la entidad económica.

❖ **Procesamiento.**

Registrar datos referentes a las transacciones financieras para elaborar información financiera.

❖ **Evaluación.**

Consiste en analizar e interpretar información financiera.

❖ **Información.**

Comunicar información financiera, mediante la presentación de los estados financieros.

(ELIZONDO, 1993:76)

Para una mejor comprensión podemos decir que la sistematización se encarga de diseñar sistemas de información financiera bajo el cual se registrarán las operaciones, la valuación le asigna un valor monetario a las operaciones realizadas con otros entes económicos que afecten y modifiquen su estructura contable, el procesamiento, registra las operaciones y transacciones con el fin de elaborar información financiera y presentarla ante el consejo de administración, proporcionándoles una herramienta para la toma de decisiones, la evaluación analiza los resultados y realiza conclusiones sobre lo obtenido, y

por último la etapa de información da a conocer los estados financieros. Todas las operaciones de la entidad pasan por este proceso para al final de cada periodo obtener información confiable que pueda ser de utilidad para la empresa y sobre todo que muestre resultados confiables y verídicos.

2.1.2 Teoría Contable

La teoría contable es la herramienta principal de la contabilidad ya que establece el marco conceptual y normativo que ha de aplicarse para la ejecución de disciplina contable. Por tanto el esquema básico de la contabilidad se conforma de las nuevas normas de información financiera que vinieron a sustituir a los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como las reglas particulares de valuación y presentación, para efectos de los estados financieros y el criterio prudencial que ha de seguirse.

A continuación se analiza brevemente el cambio sufrido en las bases contables que entraron en vigor el 1º de enero de 2006 para una mayor comprensión de la información financiera.

2.1.3 Normas de Información Financiera.

Anteriormente toda la información financiera de una empresa debía ser obtenida conforme a los tan conocidos principios de contabilidad generalmente aceptados, emitidos por la comisión de principios de contabilidad (CPC) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, quienes fueron los encargados de

emitir la normatividad contable en nuestro país durante mas de 30 años, bajo la denominación de principios de contabilidad generalmente aceptados.

La Comisión de Principios de Contabilidad (CPC) emitió un conjunto de boletines en donde se establecieron los fundamentos de la contabilidad financiera, en el que se basó no solo el desarrollo de normas particulares, sino también la respuesta a controversias o problemáticas derivadas de la emisión de estados financieros de la entidad económica. Indiscutiblemente, la CPC desempeñó esta función con un alto grado de dedicación, responsabilidad y profesionalismo.

Sin embargo a partir del 1º de junio de 2004, el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), asume la función y responsabilidad de la emisión de la normatividad contable en México.

El CINIF ha determinado que el nombre genérico para denominar al conjunto de normas conceptuales (MC) y normas particulares (criterios específicos) sea: "Normas de Información Financiera".

Se puede decir que el CINIF es el organismo que suple a la Comisión Nacional de Principios de Contabilidad dándole un alto grado de confiabilidad a la información financiera.

El CINIF es un organismo independiente en su patrimonio y operación, constituido en el año 2002 por entidades líderes de los sectores públicos y

privados, con el objeto de desarrollar, las “Normas de información Financiera” (NIF), con un alto grado de transparencia, objetividad y confiabilidad, que sean de utilidad tanto para emisores como para usuarios de la información financiera.

Con el objetivo de lograr lo anterior , se creo un Consejo Emisor de CINIF, al que se han integrado investigadores de tiempo completo provenientes de diferentes campos de experiencia y competencia profesional, resaltando su independencia de criterio, objetividad e integridad, quienes trabajan junto con reconocidos profesionistas y académicos voluntarios, a fin de lograr puntos de vista plurales e independientes.

Al inicio del marco conceptual (MC), las NIF presenta la definición de contabilidad. La cual establece que la contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera.

Las operaciones que afectan económicamente a una entidad incluyen las transacciones, transformaciones internas y otros eventos.

(<http://portal.imcp.org.mx/content/view/1535/42/>)

Con lo anterior debe entenderse que cuando se haga referencia a las NIF, es por que estas comprenden tanto a las normas emitidas por el CINIF como a los boletines emitidos por la CPC.

2.1.4 Estructura de las NIF

Derivado de lo anterior la estructura de las NIF es la siguiente:

- a) Las NIF y las INIF (aclaraciones y guías) emitidas por el CINIF;
- b) Los Boletines emitidos por la CPC, que no hayan sido modificados, sustituidos o derogados por las nuevas NIF; y
- c) Las NIIF (Normas internacionales de Información Financiera) aplicables de manera supletoria.

Las NIF han sido clasificadas en:

- a) Normas conceptuales, que conforman el llamado marco conceptual (MC);
- b) Normas particulares; e
- c) Interpretaciones a las normas particulares.

Las NIF particulares establecen las bases específicas de valuación, presentación y revelación de transacciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad.

Para facilitar el estudio y aplicación de las diferentes NIF, éstas se clasifican en las siguientes series:

Serie NIF A: Marco Conceptual.

Serie NIF B: Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto.

Serie NIF C: Normas aplicables a conceptos específicos de los estados financieros.

Serie NIF D: Normas aplicables a problemas de determinación de resultados.

Serie NIF E: Normas aplicables a las actividades especializadas de distintos sectores.

A continuación se presenta un breve resumen de las NIF

NIF A-1 Estructura de las Normas de Información Financiera.

Define la estructura de las normas y clasificación de las mismas, así como proporcionar un amplio panorama de la Serie NIF A, marco conceptual, normas particulares, la presentación razonable, así como la aplicación del juicio profesional, definiendo qué es, cómo se debe ejercer y por último en que casos se debe emplear.

NIF A-2 Postulados básicos

Uno de los principales cambios de esta NIF se basa en la sustitución del término “principio contable” por el de “postulado básico” anteriormente se contaba con 9 principios contables y ahora se tienen ocho postulados básicos.

Esta NIF define los postulados básicos como los fundamentos que rigen el ambiente en que opera el sistema de información contable.

Como ya se comentó los postulados sustituyen a los nueve principios de contabilidad señalados por el Boletín A-1, Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera. Los cuales se mencionarán de manera breve a continuación.

Sustancia Económica

La sustancia económica debe prevalecer en la delimitación y operación del sistema de información contable, así como en el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a una entidad

Entidad Económica

La entidad económica es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros, conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para lo que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores.

Negocio en Marcha

La entidad económica se presume en existencia permanente, dentro de un horizonte de tiempo ilimitado, salvo prueba en contrario, por lo que las cifras en el sistema de información contable, representan valores sistemáticamente obtenidos, con base en las NIF.

Devengación Contable

Los efectos derivados de las transacciones que lleva a cabo una entidad económica con otras entidades, de las transformaciones internas y de otros eventos, que la han afectado económicamente, deben reconocerse contablemente en su totalidad, en el momento en el que ocurren, independientemente de la fecha en que se consideren realizados para fines contables.

Asociación de Costos y Gastos Con Ingresos

Los costos y gastos de una entidad deben identificarse con el ingreso que generen en un periodo, independientemente de la fecha en que se realicen.

La asociación de los costos y gastos con los ingresos se lleva a cabo:

- a) Identificando los costos y gastos que se erogaron para beneficiar directamente la generación de ingresos del periodo.

- b) Distribuyendo, en forma sistemática y, racional, los costos y gastos que están relacionados con la generación de ingresos en distintos periodos.

Valuación

Los efectos financieros derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad, deben cuantificarse en términos monetarios, atendiendo a los atributos del elemento a ser valuado, con el fin de captar el valor económico más objetivo de los activos netos.

Dualidad Económica

La estructura financiera de una entidad económica está constituida por los recursos de los que dispone para la consecución de sus fines y por las fuentes para obtener dichos recursos, ya sean propias o ajenas.

La representación contable dual de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y de su posición en relación con otras entidades; es por eso que en los estados financieros se incorporan partidas que constituyen representaciones de los recursos económicos de la entidad por un lado, y de las fuentes de dichos recursos, por el otro.

Consistencia

Ante la existencia de operaciones similares en una entidad, debe corresponder un mismo tratamiento contable, el cual debe permanecer a través del tiempo, en tanto no cambie la esencia económica de las operaciones.

Como se puede observar estos postulados guardan la esencia de los PCGA pero muestran un perfeccionamiento quedando clasificados en dos grupos:

- ❖ Los que captan la esencia económica, delimitan al ente y asumen su continuidad.

- ❖ Los que establecen las bases para el reconocimiento contable de las transacciones y transformaciones internas que llevan a cabo los entes.

NIF A-3 Necesidades de los usuarios y objetivos de los estados financieros.

Sustituye a los Boletines B-1, Objetivos de los estados financieros y B-2, Objetivos de los estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos.

Los objetivos básicos de los estados financieros se derivan principalmente de las necesidades del usuario general, y estas a su vez deben permitir al usuario evaluar:

- a) El comportamiento económico-financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad; así como, su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos; y
- b) La capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.

Su finalidad es identificar las necesidades de los usuarios y establecer, con base en las mismas, los objetivos de los estados financieros de las entidades; así como, las características y limitaciones de los estados financieros, tanto de las entidades lucrativas, como de las no lucrativas.

NIF A-4 Características cualitativas de los estados financieros.

Conjuntamente con la NIF A-1, deja sin efecto el Boletín A-1, Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera, y a su adendum. La norma establece

las características cualitativas que debe reunir la información financiera contenida en los estados financieros, para satisfacer apropiadamente las necesidades comunes de los usuarios generales de la misma y, con ello, asegurar el cumplimiento de los objetivos de los estados financieros.

NIF A-5 Elementos básicos de los estados financieros.

Define los elementos que conforman los estados financieros, tanto para las entidades lucrativas como para las entidades con propósitos no lucrativos, tales como: activo, pasivo, capital contable o patrimonio contable, tipos de ingresos y gastos, utilidad integral, origen y aplicación de recursos.

NIFA-6 Reconocimiento y valuación.

Esta norma define el reconocimiento contable, los criterios generales que deben aplicarse, así como sus etapas. Por otra parte define la valuación, los tipos de valores, define el valor razonable, así como el orden de preferencia en su determinación, entre otros conceptos como: costo de reposición, costo de reemplazo, recurso histórico, valor de realización, valor de liquidación y valor presente.

NIF A-7 Presentación y revelación

Establece las normas generales aplicables a la presentación y revelación de la información financiera contenida en los estados financieros y sus notas. La NIF sustituye al Boletín A-5, Revelación suficiente.

NIF A-8 Supletoriedad

Establece que en caso de ausencia de NIF para el reconocimiento contable, se debe optar por una norma supletoria que pertenezca a otro esquema normativo, pero que cumpla con los requisitos que determina esta NIF. Así mismo, deja sin efecto al Boletín A-8, Aplicación supletoria de las Normas Internacionales de Contabilidad, así como a las Circulares 41, 45 y 49 del IMCP.

NIF B-1 Cambios contables y correcciones de errores.

Su objetivo es tratar los cambios en NIF, los cambios en estimaciones contables y los errores en los estados financieros. Esta NIF deroga los párrafos 1 al 13; de los incisos a) a d) del párrafo 14; los párrafos 24 al 37; así como los párrafos 50 a 52 del Boletín A-7, Comparabilidad.

La serie B de las NIF, llamada Normas aplicables a los estados financieros en su conjunto, hace referencia a las NIF que pueden afectar a varios de los elementos de los estados financieros.

Las NIF'S (Normas de Información Financiera) son la nueva normatividad que al igual que la Comisión de Principios de Contabilidad pretenden que se analice la información financiera dándole un enfoque diferente con un alto grado de transparencia, objetividad y confiabilidad, siendo estas de gran utilidad para los usuarios y emisores de dicha información.

Una vez analizado la nueva normatividad contable se procede a revisar para mayor comprensión de la información financiera su concepto, así como los objetivos que esta persigue.

2.1.5 Conceptos y objetivos de Información Financiera

Concepto

La información financiera es información que produce la contabilidad indispensable para la administración y el desarrollo de las empresas y por lo tanto es procesada y concentrada para uso de de la gerencia y personas que trabajan en la empresa.

La necesidad de esta información hace que se produzcan los estados financieros. La información financiera se ha convertido en un conjunto integrado de estados financieros y notas, para expresar cual es la situación financiera, resultado de operaciones y cambios en la situación financiera de una empresa.

Toda empresa debe de realizar información financiera periódicamente, algunas lo hacen de forma mensual, trimestral, semestral etc., sin embargo lo mas recomendado es mensual aunque todo depende de las necesidades de la entidad, al obtener esa información la empresa tiene una herramienta importantísima para la toma de decisiones.

La información financiera es de suma importancia por que en ella se proyectan los bienes y derechos propiedad de la entidad, así como las deudas y obligaciones que esta tiene.

Objetivos de la información financiera.

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en cierta fecha.

Los estados financieros son un medio de comunicar la situación financiera y no un fin por que no tratan de convencer al lector de un cierto punto de vista o de una posición. La capacidad de los estados financieros es la de transmitir información que satisfaga al usuario, y ya que son diversos los usuarios de esta información esta debe servirles para:

- ❖ Tomar decisiones de inversión y crédito, los principales interesados de esta información son aquellos que puedan aportar un financiamiento u otorguen un crédito, para conocer que tan estable es el crecimiento de la empresa y así saber el rendimiento o recuperación de la inversión.

- ❖ Aquilatar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar recursos, aquí los interesados serán los diferentes acreedores o propietarios para medir el flujo de dinero y su rendimiento.

- ❖ Evaluar el origen y características de los recursos financieros del negocio, así como su rendimiento, esta área es de interés general para conocer el uso de estos recursos.

- ❖ Por último formarse un juicio de cómo se ha manejado el negocio y evaluar la gestión de la administración, como se maneja la rentabilidad, solvencia y capacidad de crecimiento de la empresa.

Se dice que la información financiera satisface al usuario general cuando una persona con algunos conocimientos técnicos pueda formarse un juicio sobre:

- ❖ El nivel de rentabilidad

- ❖ La posición financiera, que incluye su solvencia y liquidez.

- ❖ La capacidad financiera de crecimiento.

- ❖ El flujo de fondos.

2.1.6 Características de la información financiera.

Las características de los estados financieros deben contener por supuesto las características de la información contable a que hace referencia la NIF A-4 y que son:

- ❖ **Utilidad.-** Su contenido informativo debe ser significativo, relevante, veraz, comparable y oportuno.

- ❖ **Confiabilidad.-** Deben ser estables (consistentes), objetivos y verificables.

- ❖ **Relevancia.-** Debe existir la posibilidad de predicción y confirmación así como mostrar una importancia relativa.

- ❖ **Comprensibilidad.-** Debe mostrar aspectos que permitan su entendimiento de manera sencilla y práctica.

- ❖ **Comparabilidad.-** La información financiera puede ser comparadas no importando sus periodos o ejercicios pues el hecho de aplicar bases consistentes en su obtención permite realizar esta práctica.

(http://html.rincondelvago.com/informacion-financiera_1.html)

La característica esencial de los estados financieros será el de contener la información que permita llegar a un juicio. Para ello se debe caracterizar por ser imparcial y objetivo, a fin de no influenciar en el lector a cierto punto de vista respondiendo así a las características de confiabilidad y veracidad.

2.1.7 Estados Financieros

Los estados financieros son documentos esencialmente numéricos que presentan a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

El objetivo de los Estados Financieros de una empresa es proveer información acerca de la posición financiera, operación y cambios en la misma, útil para una gran variedad de usuarios en la toma de decisiones de índole económica.

Los estados financieros básicos son:

❖ **Estado de situación financiera más comúnmente conocido como balance general.** Es un documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de dos partes:

1.- Activo: muestra los elementos patrimoniales de la empresa.

2.- Pasivo: detalla su origen financiero

Realizar balances generales periódicos en las empresas es de gran utilidad ya que este refleja lo que es propiedad de la empresa, el flujo de efectivo que se tiene, cuales son nuestros deudores etc. Eso en cuanto al activo, por el otro lado el pasivo nos muestra nuestras obligaciones financieras con los

proveedores y acreedores y al conocer en términos monetarios estos conceptos se pueden tomar decisiones adecuadas.

❖ **Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias.** Es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

El estado de resultados al final del periodo nos muestra cual fue la utilidad o perdida en la empresa, al contar con este dato importante se sabe la situación de ésta, por lo que se pueden tomar decisiones óptimas en el manejo de las operaciones.

Puede decirse entonces que es primordial que las empresas realicen estados de resultados periódicamente ya que es una forma de conocer las condiciones en las que esta la organización.

❖ **Estado de variaciones en el capital contable.** Es un estado que tiene por objeto presentar información relevante sobre los movimientos en la inversión de los accionistas de una institución durante un periodo determinado, mostrando el decremento o incremento en el patrimonio de las instituciones.

- ❖ **Estado de cambios en la situación financiera.** Estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados por la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales. Asimismo, se entiende por pesos constantes aquellos con poder adquisitivo relativo a la fecha del balance general.

Estructura del Estado de Cambios en la Situación Financiera

Para proporcionar una visión integral de los cambios en la situación financiera, el estado debe mostrar las modificaciones registradas, en pesos constantes, de cada uno de los principales rubros que lo integran; los cuales, conjuntamente con el resultado del periodo, determinan el cambio de los recursos de la casa de bolsa.

Las actividades desarrolladas por las casas de bolsa, se dividen en:

- a) Actividades de operación:** Son las no clasificadas como de inversión o financiamiento
- b) Actividades de financiamiento:** Su propósito es obtener recursos a largo plazo
- c) actividades de inversión:** Las lleva a cabo la casa de bolsa y afectan su inversión en activos

(<http://www.monografias.com/trabajos5/estafinan/estafinan.shtml>)

Es muy común que en las empresas a los estados financieros que se les da mayor importancia es al estado de situación financiera y al estado de resultados, siendo estos la base para el análisis financiero y la toma de decisiones que se realiza, sin embargo es muy común que el estado de

resultados muestre una utilidad que el empresario quiere ver reflejada directamente en bancos situación que regularmente no sucede ya que la utilidad puede estar reflejada en cualquier cuenta ya sea de activo o pasivo, de ahí la importancia de este estado financiero que muestra cual fue su utilidad y en que rubros fue aplicada, dando certeza y claridad en todas y cada una de las operaciones.

Estos últimos dos estados al igual que el estado de resultados y el balance general son importantes ya que uno te muestra si hubo incremento o decremento en el patrimonio de la institución y el otro nos muestra los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad.

Cabe mencionar que las notas a los estados financieros de conformidad con la normatividad contable se consideran parte integrante de los mismos. Como se describió anteriormente dichos estados financieros son los considerados como básicos.

Una vez que se ha comentado todo lo referente al aspecto contable y su nueva normatividad lo cual es necesario conocer para poder establecer medidas de control interno que sean capaces de detectar errores o desviaciones importantes en la información contable y administrativa.

Así pues el siguiente capítulo analiza de manera detallada los elementos del control interno y todo lo que esto conlleva.

CAPÍTULO III

ASPECTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Así pues el control interno es un proceso que lleva a cabo la administración de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

Control

Si partimos únicamente del concepto control podríamos aludir a la fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras cuatro fases que lo componen: planeación, organización, captación de recursos y administración; estas se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad.

(SANTILLANA,2003:3)

Como lo menciona Juan Ramón Santillana, el control es parte del proceso administrativo, siendo una fase fundamental dentro de la organización, al evaluar todas y cada una de las operaciones de la entidad para una mayor eficiencia de las mismas que permitirá a los directivos tomar decisiones acertadas. En resumen la importancia del control es que sin él todo lo hecho anteriormente no tendría la misma importancia y sentido que una vez que se aplica de manera continua asumiendo esa parte fundamental e importante en toda organización.

Ya analizado el control, será mucho más fácil definir el control interno, el cual se conceptúa de la siguiente manera.

3.1 Conceptos de control Interno

Plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

(SANTILLANA, 2005:3).

El control interno en la entidad busca que cada departamento cumpla eficazmente con sus actividades, dando a conocer información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Lo anterior no puede ser posible si no se adoptaran cada uno de los elementos del control interno los cuales son parte fundamental para la aplicación del mismo.

Dichos elementos consisten en las políticas y procedimientos establecidos dando una seguridad razonable del logro de los objetivos.

3.2 Estructura del control interno

3.2.1 Ambiente de control

Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, estos factores son los siguientes:

❖ **Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.**

El hecho de que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio dependerá de la actitud y medidas de acción que tome la administración, si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente, seguramente los resultados serán deficientes. La efectividad del control interno dependerá de la integridad del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la empresa.

❖ **Estructura de organización de la entidad:**

La estructura de organización de una entidad, proporciona el marco general para planear, dirigir, controlar las operaciones.

❖ **Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.**

Las actividades del consejo de administración y otros comités pueden ser importantes para fortalecer los controles, siempre y cuando éstos sean participativos y sean independientes de la dirección.

❖ **Métodos para asignar autoridad y responsabilidad:**

Los métodos para asignar autoridad y responsabilidad incluyen entre otros aspectos, los siguientes:

- Políticas sobre asuntos tales como prácticas de negocios, conflictos de interés y código de conducta,
- Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para tratar operativas y requisitos legales.
- Descripción de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones.
- Documentación de los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.

- ❖ **Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna.**

Estos métodos afectan el control directo de la administración sobre la autoridad delegada a otros, así como su capacidad para supervisar efectivamente las actividades de la entidad en general.

- ❖ **Políticas y prácticas de personal:**

La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalecen el ambiente de control.

- ❖ **Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.**

Las influencias externas están representadas por factores ajenos a la entidad que afectan las operaciones y prácticas de la misma.

(SANTILLANA,2003:4,5,6)

El ambiente de control es un elemento clave para que el control interno sea eficiente, puesto que depende de la actitud y responsabilidad que tome la administración en el ejercicio de su actividad. Además de que analiza el conocimiento y la experiencia de los gerentes de personal y esto ayudará a eficientar las operaciones que realizan pudiendo así tomar decisiones adecuadas. La evaluación de riesgos es otro elemento clave en el ambiente de

control ya que identifica y analiza precisamente los riesgos por los que pudiera pasar la entidad.

3.2.2 Evaluación de riesgos.

Es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que estos estén razonablemente presentados de acuerdo a las Normas de Información Financiera. (SANTILLANA,2001:7-8).

El realizar la evaluación de riesgos relevantes tanto internos como externos permiten administrar y controlar el riesgo, minimizando los efectos que este representa para la organización y el alcance de sus objetivos.

3.2.3 Sistemas de información y comunicación.

Consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

- a) Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.

- b) Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- c) Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- d) Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- e) Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

(SANTILLANA,2003:9)

Un sistema de información es una serie de etapas por la que tienen que pasar todas y cada una de las operaciones de la entidad con el fin de ser, lo mas verídicas y confiables posible.

Permite que la gerencia pueda tomar decisiones apropiadas y que la información financiera sea oportuna. Pero todo esto no sería posible sin procedimientos de control que puedan detectar errores y desviación en la información

3.2.4 Procedimientos de control interno

Los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. Estos persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procedimiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de información y comunicación.

Atendiendo a su naturaleza estos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los **preventivos** son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones, los de carácter **detectivo** tienen como finalidad detectar errores que durante el desarrollo de las transacciones no hubieren sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Debida autorización de transacciones así como de actividades.
- b) Adecuada segregación de funciones y, a la par, de responsabilidades.
- c) Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- d) Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- e) Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas. (SANTILLANA,2003:10)

El elemento de procedimientos de control persigue el cumplimiento de los objetivos tomando las medidas necesarias, evitando así errores en el desarrollo de las transacciones para una mayor certeza de la eficiencia de las operaciones, por último se deben vigilar todos los elementos anteriores en forma oportuna.

3.2.5 Vigilancia

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. (SANTILLANA, 2001:10).

Podríamos cuestionar ¿control al control interno?, pues si, si no se ejerce una adecuada vigilancia, el control interno no tiene utilidad efectiva, ya que si bien es cierto en un principio se aplican las medidas de control al percibir que no existe una vigilancia dejan de aplicarse de tal forma que si no toman medidas correctivas todo queda en un intento fallido de implantar el sistema de control interno. Tener una buena vigilancia nos dará como resultado la eficiencia del control interno y evolución constante.

3.2.6 Consideraciones Generales

Los factores específicos del ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control y la vigilancia deben considerar los siguientes aspectos.

1. Tamaño de la entidad.
2. Características de la industria en la que opera.
3. Organización de la entidad.
4. Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
5. Problemas específicos de la entidad.

6. Requisitos legales aplicables.

(SANTILLANA,2003:11)

No todas las empresas cuentan con las mismas características esto dependerá de sus necesidades al igual que la estructura del control interno, cada empresa es diferente y persigue distintos objetivos.

Al implantar sistemas de control interno la empresa tiene que considerar el costo-beneficio es decir que al implementar un sistema de control interno este no rebase el costo en comparación con los beneficios que traerá consigo.

3.3 Objetivos básicos y generales

Objetivos básicos

- ❖ Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad. Lo que ayudará a tener una buena administración y operación ordenadas, sanas y regularán la actuación de la misma.

- ❖ Promover eficiencia operativa. Las políticas y disposiciones implantadas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar. Dichas políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia y economía.

- ❖ Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad. La información es indispensable para conocer la gestión y el desempeño de la entidad, para una buena toma de decisiones.

 - ❖ Protección de los activos de la entidad. Las políticas deben tender hacia una óptima eficiencia operativa de los activos.
- (SANTILLANA,2003:13-14).

Los objetivos antes mencionados son la base para medir la eficiencia de las operaciones así como la razonabilidad de la información financiera, asegurando así el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas.

Objetivos generales.

Objetivos del sistema contable: son referentes a los sistemas de información y comunicación.

Objetivos de autorización.

- ❖ Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios establecidos para el nivel administrativo apropiado.

- ❖ Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.
- ❖ Sólo aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- ❖ Los resultados del procesamiento de las transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldados por archivos adecuados.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.

- ❖ Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con normas de información financiera.
- ❖ Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando específicamente que lo sean aquellas que afectan más de un ciclo.

Objetivos de verificación y evaluación.

Deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros. Este objetivo complementa en forma importante a todos los objetivos contemplados en el presente apartado.

Objetivo de salvaguarda física.

El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con políticas prescritas por la administración, por lo cual se debe observar de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones.

Los objetivos generales van encaminados a llevar un control en las transacciones y operaciones de la entidad con el fin de evitar fraudes y desviaciones en la información financiera.

3.4 Concepto de sistema de control interno.

Antes de definir el sistema de control interno, es necesario atender primero lo que es un sistema.

Juan Ramón Santillana nos dice que un sistema es un “conjunto organizado de las partes que integran una estructura, regularmente interactuantes e interdependientes, que se concatenan para la consecución de un propósito u objetivo determinado.

(SANTILLANA,2003:3)

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

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

(SANTILLANA, 2001:3).

El sistema de control interno es el conjunto de todas las políticas, procedimientos y programas que se establecen en cada departamento y que en conjunto se entrelazan persiguiendo siempre la optimización de los recursos y el logro de los objetivos establecidos.

3.5 Requisitos de un sistema de control.

Autocontrol. Este se refiere a que los ejecutivos deben implantar sus propios objetivos, asesorados por la dirección general, ellos estarán en mejor disposición de alcanzar dichos objetivos y, en consecuencia, también será posible establecer medios de control que ayuden a su consecución.

Sentido positivo: Es decir no estar basados en cosas que no deben realizarse, por el contrario la realización de los hechos positivos debe ser el propósito principal del control.

Ajustarse a las necesidades de la empresa, estableciendo instrumentos básicos de control según las características de los departamentos.

Un sistema de control debe hacer *resaltar lo antes posible las desviaciones*. De otro modo, si las informaciones se obtienen con retraso, aun a pesar de ser correctas, de poco servirán al dirigente.

Los controles deben ser *flexibles* en el sentido de poderse adaptar a planes alternativos que se han dispuesto para varias situaciones probables.

La simplicidad de las informaciones es otro requisito necesario para que el sistema sea utilizado convenientemente.

(GOMEZ, 1992:39-40)

3.6 Método de Evaluación del Control Interno.

Abraham Perdomo Moreno, define la evaluación del control interno como:

“la estimación cualitativa personal y relativa de proceso, rutinas y áreas, acerca de la efectividad de los métodos adoptados por una empresa, con el objetivo de asegurar la veracidad de su información y protección de su patrimonio”.

Según Perdomo Moreno, Existen tres diferentes métodos de valuación del control interno, los cuales son:

- ❖ Método de cuestionario; que es la aplicación de preguntas que requieren ser contestadas por el personal encargado de cada departamento dentro del cual se realicen operaciones, ya sea el contador o el propio dueño si se requiere.

- ❖ Método descriptivo; es cuando en forma detallada se realizan los procesos, rutinas y medidas, que realiza cada departamento de la empresa.

- ❖ Método gráfico; es el medio de elaboración de gráficas y cuadros que muestran la actividad y función de cada uno de los departamentos de la empresa, en este método se considera importante la aplicación de diagramas de flujos.

- ❖ Método mixto; se dice que es la aplicación de más de un método de evaluación, que puede ser;
 - Cuestionario y Gráfico
 - Descriptivo y Cuestionario
 - Descriptivo y Gráfico
 - Cuestionario, Descriptivo y Gráfico, etc.

3.7 Estudio y Evaluación del control interno por ciclos de transacciones.

Este método de valuación consiste en identificar los ciclos de transacciones, por medio de las operaciones que se pueden agrupar, dentro de la entidad a la cual se le va a realizar el estudio.

Existen diferentes ciclos, los cuales son los siguientes:

- ❖ **Ciclo de ingresos:** Este ciclo se refiere a todas aquellas funciones y operaciones de ventas que se lleven a cabo, ya sean de contado o por medio de la cobranza realizada a los clientes.

Se implementan procedimientos, instructivos o rutinas homogéneas y escritas que permiten el control, obtención y resguardo de los recursos financieros obtenidos por la entidad.

- ❖ **Ciclo de producción:** Las funciones que se desempeñan dentro de este ciclo consisten en la transformación de los insumos y materia prima en productos terminados, que se tienen dentro de la empresa, para poder realizar su venta en un momento dado.

- ❖ **Ciclo de compras:** Se desempeñan varias funciones dentro de este ciclo ya que es de suma importancia tener el conocimiento del desenvolvimiento de cada una de ellas, las cuales hacen referencia a la clasificación e información de lo que se adquirió y lo que se debió pagar, también a la adquisición de bienes, mercancías y servicios requeridos por la empresa.

- ❖ **Ciclo de tesorería:** Este ciclo es tan importante como todos los demás ya que su función es el control del dinero ya sea efectivo o cheque que son los que están involucrados principalmente. Se consideran funciones

como las inversiones a corto plazo y largo, flujos de efectivo, control financiera y planeación fiscal.

- ❖ **Ciclo de nómina:** En este ciclo se debe tener mucho cuidado y cautela en las condiciones que fueron establecidas dentro de la contratación, así como tener cierto conocimiento sobre las leyes relacionadas al trabajo como SEGURO SOCIAL, INFONAVIT Y SAR, que son las que establecen ciertas obligaciones tanto para el patrón como para el empleado, así como las reglamentaciones del ISR y otros impuestos.

Como se puede apreciar el control interno, su importancia, implantación, vigilancia y evolución dentro de una organización es una tarea ardua y continua que permite el desarrollo y crecimiento sobre bases sólidas garantizando la obtención de buenos resultados así como la optimización de los recursos invertidos.

El control interno permite a la empresa tener una mayor confiabilidad y razonabilidad de que todo lo que se esta realizando en la organización es confiable y verídico.

Por tal motivo y para nuestro caso en estudio podemos deducir con lo analizado anteriormente que la empresa “Agrotecnología Orgánica, SPR de RL,” que tiene poco tiempo en el mercado requiere de la implantación de un sistema de control interno que le permita que sus operaciones sean lo mas exactas posible, por lo que las propuestas y estudio se presentan a detalle en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

En este capítulo se presenta el desarrollo del caso práctico con la finalidad de establecer una propuesta de control interno en la empresa “Agrotecnología Orgánica, SPR de RL” la cual se ubica en la ciudad de Uruapan. Se realizó un análisis de su situación actual y se observó que carece de controles administrativos y contables.

En este capítulo se dará la propuesta de mejora, aplicándose las medidas necesarias para controlar estas deficiencias.

4.1 Metodología de la investigación.

Objetivo general.

Proponer un sistema de control interno, que mejore el funcionamiento de las actividades y operaciones de la organización así como la productividad del personal a través de políticas y procedimientos que regulen la ejecución y resultados de dichas actividades.

Objetivos particulares.

- ❖ Identificar la problemática que esta sufriendo la organización en base a un análisis previo.

- ❖ Analizar detalladamente los controles administrativos que existen y adecuarle los más eficientes para su desarrollo.

- ❖ Recabar toda la información necesaria para tener las bases suficientes para establecer un sistema de control interno adecuado.

- ❖ Presentar una propuesta para el establecimiento de un sistema de control interno que beneficie a la empresa teniendo una mayor confiabilidad en sus operaciones y aprovechando mejor sus recursos.

Hipótesis.

El establecimiento de un sistema de control interno bien estructurado permitirá la realización de operaciones y actividades con resultados óptimos evitando deficiencias en todas las áreas de la empresa “Agrotecnología Orgánica SPR de RL” garantizando además la veracidad, oportunidad y seguridad de su información financiera.

Técnicas de investigación utilizadas.

Para la realización de este trabajo se hizo uso de algunas técnicas para la obtención y recolección de datos tanto generales como específicos. En el primer caso se recurrió principalmente a libros y artículos publicados en Internet y en el segundo fue un trabajo de campo que consistió en visitar a la empresa, observar la realización de las actividades en los diferentes departamentos, entrevistas con algunos empleados así como la revisión de algunos documentos utilizados en la realización de actividades

4.2 Justificación.

Debido a la complejidad con que se realizan las actividades de la empresa “Agrotecnología Orgánica SPR de RL” por una falta de control interno y debido a que es una empresa de nueva creación, surge la necesidad de crear un sistema de control interno que sirva de apoyo para su propia gestión, ya que esta enfrentado problemas como la falta de un organigrama o de políticas administrativas, entre otros.

No contar con lo anterior es realmente una problemática ya que la empresa no tiene bien delimitado sus líneas jerárquicas lo que provoca un caos en los diferentes departamentos. Mas aún no contar con políticas que rijan sus operaciones es realmente preocupante puesto que en ninguna de las actividades que se realizan hay más control y vigilancia que la supervisión del momento por el jefe inmediato.

Y así como estas deficiencias existen muchas anomalías que deben corregirse ya que entre mas transcurra el tiempo la problemática existente se incrementará.

Se consideró pertinente hacer un estudio y análisis de sus operaciones y actividades así como dar una propuesta de mejora que le ayude a generar información financiera confiable y oportuna.

Al implementar este sistema de control interno, facilitará el desempeño de los departamentos haciéndolo mas efectivo y eficiente lo que llevará a tomar decisiones adecuadas y lograr los objetivos deseados.

4.2 Antecedentes de la empresa.

Hacia el año de 1973 el Sr. Enrique Audiffred Rosas llega a la ciudad de Uruapan Mich., procedente de la ciudad de Puebla donde obtiene conocimientos sobre el negocio de la producción de aguacate, razón por la cual adquiere el predio rústico denominado Rancho Milpillas con una extensión territorial de 320 hectáreas de superficie, que en ese momento se utilizaba para la producción de maíz de temporal y de aguacate criollo, variedad que fue explotada, hasta el año de 1977 aproximadamente, momento en que el Ing. Agustín Audiffred Rosas quien es hermano del propietario cursaba estudios de ingeniero agrónomo y sugiere el cambio para producir solamente aguacate tipo hass por contar con ventajas sobre la variedad de criollo, dichas ventajas son: mayor vida de anaquel, sabor superior, calidad estética y mejor precio.

Por esta razón se trajeron de California vateras para injertar el aguacate a hass, esta transformación fue paulatina hasta lograr que la totalidad de la superficie tuviera plantación de esta variedad de aguacate.

En sus inicios la comercialización se realizaba en la localidad a empacadores de esta misma zona, posteriormente se comercializa en el D.F. y Monterrey, su transportación se realiza por Ferrocarriles Mexicanos quien tardaba un día y medio en llegar a su destino, con el transcurso del tiempo se fue extendiendo el mercado hacia otras ciudades como Puebla, Celaya, Iguala, entre otras, también se adquirió una bodega en la central de abastos de la ciudad de México D.F.

Con el paso de los años la producción se fue mejorando lo que permitió contar con producto de calidad de exportación, por lo que actualmente se comercializa en huerta con dos importantes empresas que se dedica al empaque y exportación de aguacate hacia Estados Unidos de Norte América.

Para el año 1997 se observa que debido al monocultivo del aguacate hass de esta región provoca un desequilibrio ecológico, por lo que las plagas y enfermedades que anteriormente se controlaban de forma sencilla, se volvió un problema.

Debido a esto en el año de 1998 se transforma la producción a aguacate orgánico esto se hizo de forma paulatina por lo extenso de la superficie territorial, el equipo disponible y los problemas específicos de cada área geográfica. Al mismo tiempo se buscaba aprovechar los insumos regionales

para el composteo y el estudio de posibles depredadores para apoyar al establecimiento del equilibrio biológico; la transformación de este tipo de producción es costosa en el primer momento, pero a lo largo del tiempo los resultados son satisfactorios y rentables.

En la actualidad debido al fallecimiento del Sr. Enrique Audiffred Rosas se crea una nueva empresa con el mismo giro, llamada "Agrotecnología Organica SPR de RL, la producción que se obtiene es de 1,200 toneladas anuales aproximadamente, su comercialización continua haciéndose en huerta y a dos importantes empresas que exportan el producto a EAU y Japón, teniendo por supuesto con los certificados necesarios para la importación de producto en estos países.

4.3 Certificaciones.

Rancho Milpilllas, cuentan con los certificados de sanidad y seguridad alimenticia que otorgan, el United States Department of Agriculture, Animal and Plant Health Inspection Service, Plant Protection and Quarantine (USDA,APHIS,PPQ), el United States Department of agriculture, Animal and Plant Health Inspection Service, International Services (USDA,APHIS,IS), por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR) y la Comisión Nacional de Sanidad Agropecuaria (CONASAG), a través de la Dirección General de Sanidad Vegetal (DGSV), para ello, deberán estar libres de la plaga del barrenador grande del hueso del aguacate (*Helipus lauri*), La palomilla del hueso del aguacate (*Stenoma catenifer*), los barrenadores pequeños de la

semilla del aguacate (*Conotrachelus aguacatae* y *Conotrachelus Perseae*), la mosca del Mediterráneo (*Ceratitis capitata*), el barrenador de las ramas del aguacate (*Copturus aguacatae*) y la mosca de la fruta (*Anastrepha ludens*, *A. Serpentina* y *A. Striata*), Food safety, sirve para la inocuidad alimentaria que es la garantía de alimentos de calidad, Orgánico, que son los productos libres de residuos químicos, Eureepgaap, esta es para exportar a Europa, garantizando calidad para los consumidores.

4.5 Propuesta para el establecimiento de un sistema de control interno.

Para que una empresa pueda crecer y desarrollarse, debe tener bien definido hasta donde pretende llegar, cuales son sus expectativas y que es lo que va a lograr, esto es importante tenerlo por escrito y en un lugar visible para que todos los empleados que conforman la empresa sepan la visión y misión de la organización con la finalidad de motivarlos a que tengan la misma ideología.

De esta manera independientemente de su puesto en la jerarquía corporativa de la empresa se busca que trabajen de manera constructiva, encontrando sentido y satisfacción en sus actividades diarias favoreciendo el logro de los objetivos planteados.

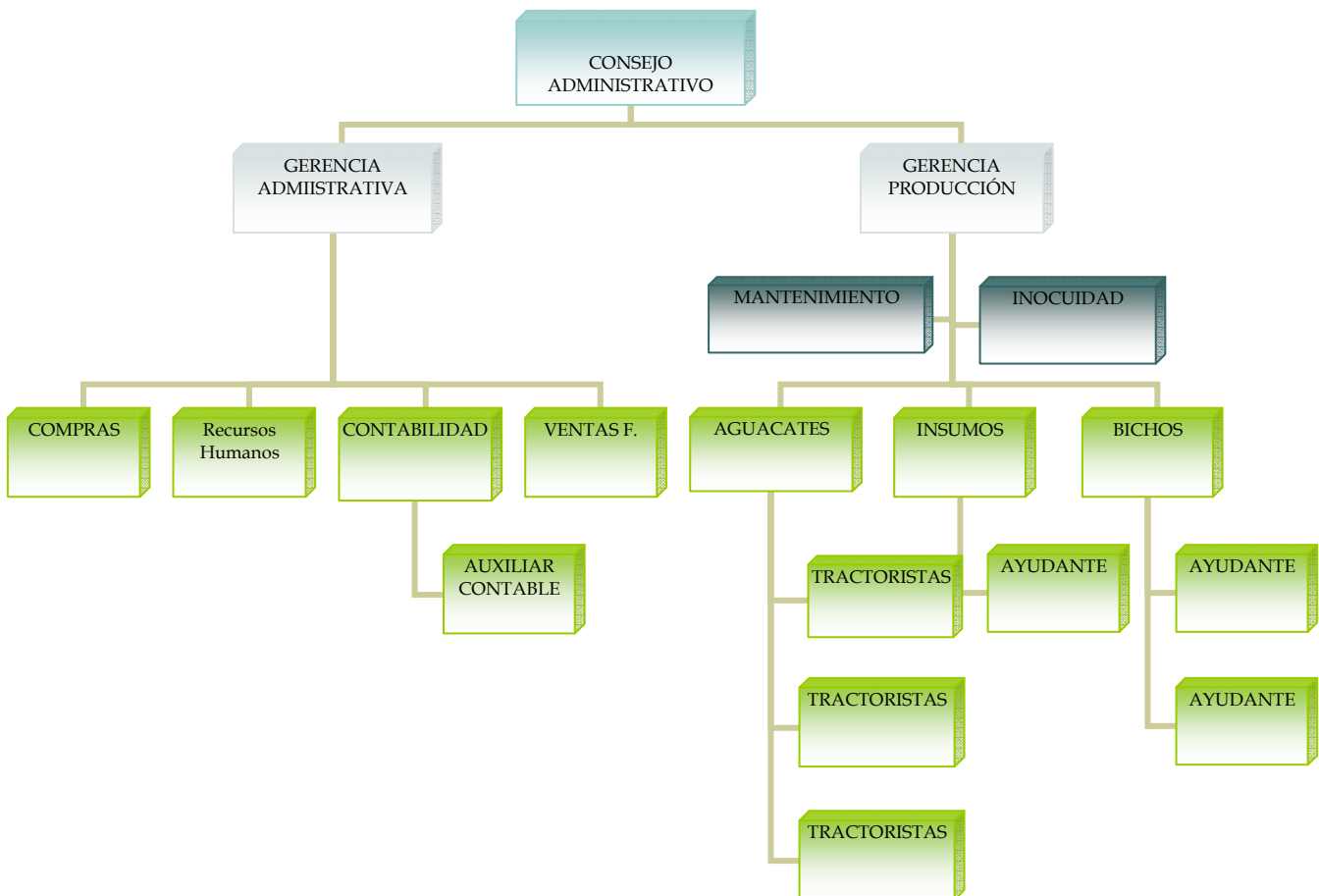
4.5.1 Visión.

Ser los mejores productores de aguacate orgánico de la región, con excelentes estándares de calidad, preservando y respetando el medio ambiente manteniendo la producción durante todo el año.

4.5.2 Misión.

Proporcionar a nuestros clientes productos de excelente calidad al mejor precio satisfaciendo las más altas exigencias de sus consumidores.

4.5.3 ORGANIGRAMA



4.5.4 ANÁLISIS DE PUESTOS

Nombre del puesto:

Gerencia Administrativa

Departamento:

Gerencia Administrativa

Ubicación Física:

Oficina Uruapan

Jefe Inmediato:

Consejo de Administración.

Puesto bajo su mando:

- 1) Compras
- 2) Recursos Humanos
- 3) Contabilidad
- 5) Ventas foráneas

Contactos permanentes

Internos:

Consejo de admón.

Compras

Recursos humanos

Contabilidad

Ventas

Externos:

Secretarías que regulan la Agricultura

Junta Local de Sanidad Vegetal

Asesores.

Técnicos.

Trabajadores externos.

Objetivo:

Supervisar toda la parte administrativa y brindar el apoyo necesario para lograr un buen funcionamiento del mismo

Número de empleados: 1**Descripción genérica:**

Es responsable de que cada departamento que esta bajo su mando cumpla con lo establecido por la organización así como de procurar que asista a cursos de actualización que le ayuden a tener información al día y confiable.

Descripción analítica:Actividades permanentes:

- a) Supervisar las actividades de sus subordinados.
- b) Vigilar que los estados financieros estén a tiempo, para presentarlos al consejo de administración.
- c) Revisar información financiera.
- d) Analiza los clientes con mora.
- e) Tiene contacto con los proveedores más importantes para cualquier aclaración.

Actividades eventuales:

- a) Asistencia a reuniones con algunos contactos externos.
- b) Asistencia a cursos de capacitación.
- c) Reuniones con el consejo de administración.

Nombre del puesto:

Compras.

Departamento:

Compras.

Ubicación Física: Oficina

José Moreno 7-B

Jefe Inmediato:

Gerencia Administrativa.

Puesto bajo su mando:

Ninguno.

Contactos permanentes

Internos:

Consejo de Admón.

Contabilidad.

Producción.

Recursos Humanos.

Externos:

Proveedores.

Auxiliar Contable.

Objetivo:

Obtener los mejores precios en la compra de productos.

Número de empleados: 1

Descripción genérica:

Cotizar, investigar y adquirir los productos solicitados por los demás departamentos.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Cotización de artículos.
- b) Compra de artículos requeridos.
- c) Entrega al departamento que realizó la requisición.
- d) Control de compras.

Actividades Eventuales

- a) Asistencia a cursos de capacitación

Nombre del puesto:

Recursos Humanos

Departamento:

Recursos Humanos

Ubicación Física: Oficina.

José Moreno 7-B.

Jefe Inmediato:

Gerencia Administrativa.

Puesto bajo su mando:

Ninguno.

Contactos permanentes**Internos:**

Gerencia administrativa

Contador

Aux. contable

Producción

Ventas

Compras

Aguacates

Externos:

Diversas Secretarías

Seguro Social

Infonavit

Asesores externos

Trabajadores externos

Objetivo:

Ser un vínculo entre la empresa y los trabajadores que contribuya a relaciones laborales armónicas.

Número de empleados: 1

Descripción genérica:

Elaboración de cálculo de pagos al IMSS, INFONAVIT, FONACOT, control de Trabajadores.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Cálculo de pagos al IMSS.
- b) Cálculo de pagos al INFONAVIT.
- c) Elaboración de altas, bajas y movimientos salariales.
- d) Elaboración de riesgos de trabajo.
- e) Elaboración de contratos de trabajo.
- f) Elaboración de expedientes de trabajo.
- g) Orientación de prestaciones.

Actividades eventuales:

Asistencia a cursos de capacitación.

Nombre del puesto:

Contador.

Departamento:

Contabilidad

Ubicación Física: Oficina

José Moreno 7- B

Jefe Inmediato:

Gerencia Administrativa.

Puesto bajo su mando:

1) Auxiliar Contable.

Contactos permanentesInternos:

Consejo de administración

Producción

Ventas foráneas

Compras

Aguacates

Insumos

Bichos

Externos:

Oficinas de Gobierno.

Bancos.

Asesor externo.

Objetivo:

Contar con la información financiera y contable al día permitiendo así tomar decisiones adecuadas.

Número de empleados: 2

Descripción genérica:

Es responsable de verificar que se este realizando el registro de pólizas de diario, ingresos y egresos adecuadamente, también es responsable de los recursos financieros de la empresa, del cálculo de impuestos y a su vez del pago de dichas contribuciones.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Pago de contribuciones.
- b) Cálculos de impuestos.
- c) Cálculo de depreciaciones.
- d) Revisión de conciliaciones bancarias.
- e) Entrega de reportes.
- a) Calendarización de pagos.

Verificar saldos mensuales de cuentas de orden, bancos anticipos y pago a proveedores, así como saldos de documentos por pagar.

- c) Elaboración y relación de facturas

por ventas u otros ingresos.

Actividades eventuales:

a) Elaboración de declaraciones anuales.

b) Asistencia a cursos de capacitación.

Nombre del puesto:

Auxiliar contable.

Departamento:

Contabilidad.

Ubicación Física:

Rancho Milpilllas.

Jefe Inmediato:

Contador

Puesto bajo su mando:

Ninguno.

Contactos permanentes

Internos:

Consejo de administración

Contador

Producción

Externos:

Cobradores

Funcionarios bancarios

Funcionarios públicos

Compras

Clientes

Ventas

Asesor externo

Recursos Humanos

Objetivo:

Auxiliar al contador con las actividades diarias del departamento de contabilidad.

Número de empleados: 2

Descripción genérica:

Es deber del departamento, auxiliar al contador en el registro de movimientos bancarios, elaboración de escritos necesarios, captura de pólizas, registro de cheques a fin de poder contar con información financiera suficiente que permita la toma de decisiones.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Elaboración de cheques.
- b) Registro de cheques.
- c) Conciliaciones bancarias.
- d) Elaboración de reportes de saldos.
- e) Captura de pólizas.

- f) Pago a proveedores.
- g) Reporte de saldos.
- h) Pago de contribuciones.

Actividades eventuales:

- a) Reportes especiales.
- b) Asistencia a cursos de capacitación.

Nombre del puesto:

Ventas foráneas.

Departamento:

Ventas

Jefe Inmediato: Gerencia

Ubicación Física:

Administrativa

Mercado de abastos

Monterrey Nuevo León

Puesto bajo su mando:

Ninguno.

Contactos permanentes

Internos:

Gerente

Externos:

Chóferes

Contador

Clientes

Auxiliar contable

Bancos

Trabajo social

Objetivo:

Realizar ventas del aguacate hass orgánico producido de calidad al mejor precio.

Número de empleados: 3

Descripción genérica:

Venta y distribución del aguacate hass orgánico producido en Rancho Milpillas.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Recepción del producto.
- b) Venta de aguacate.
- c) Cobranza de créditos.
- d) Pagos de servicios.
- e) Reporte de ventas.
- f) Depósitos bancarios.

g) Elaboración de notas de ventas.

h) Reporte de ventas de contado.

Actividades eventuales:

Reportes especiales.

Cursos de capacitación

Nombre del puesto:

Gerencia de Producción.

Departamento:

Gerencia de Producción.

Ubicación Física:

Rancho Milpilllas.

Jefe Inmediato:

Consejo de Administración.

Puesto bajo su mando:

1) Mantenimiento.

2) Inocuidad.

3) Aguacates.

5) Insumos.

6) Bichos.

Contactos permanentes

Internos:

Consejo de admón.

Externos:

Secretarías que regulan la Agricultura

Veladores.

Junta Local de Sanidad Vegetal

Recursos humanos.

Asesores.

Contabilidad.

Técnicos.

Trabajadores externos.

Objetivo:

Lograr una excelente producción de aguacate orgánico con calidad de exportación

Número de empleados: 1

Descripción genérica:

Es responsable de la producción, supervisión y vigilancia del fruto y los árboles, a fin de cultivar aguacate hass orgánico con las características y calidad requerida en las certificaciones y compradores para poder exportar el producto a EUA y Japón.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Tener control de la existencia y reproducción de insectos.
- b) Realizar la transformación a control biológico de insectos.
- c) Controlar las enfermedades de antracnosis y roña.
- d) Supervisar las áreas donde se pueda tener enfermedades.
- e) Realizar el composteo de los desechos orgánicos.
- f) Programar el riego con aspersion o micro aspersion según las necesidades.

g) Evaluar las zonas de control de maleza con:

Azadón.

Guadaña.

Desvarado.

Rastra según se requiera

Actividades eventuales:

a) Asistencia a reuniones de valuación interna.

b) Asistencia a cursos de capacitación.

Nombre del puesto:

Mantenimiento

Departamento:

Mantenimiento

Ubicación Física:

Rancho Milpillas.

Jefe Inmediato:

Gerencia de producción

Puesto bajo su mando:

Ninguno

Contactos permanentes

Internos:

Consejo de admón.

Inocuidad

Recursos humanos.

Contabilidad.

Aguacates

Externos:

Técnicos

Asesores

Talleres

Objetivo:

Mantener en buen estado toda la maquinaria y de más herramienta existente en el rancho milpillás.

Número de empleados: 2

Descripción genérica:

Mantener en buen estado y en condiciones adecuadas para su funcionamiento toda la maquinaria para la producción de aguacate orgánico.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Revisión de la maquinaria que no funcione adecuadamente
- b) Arreglo y compostura de la maquinaria
- c) Limpieza de los tractores y demás maquinaria que exista en el huerto
- e) Lavado de maquinaria

Actividades eventuales:

a) Asistencia a talleres externos

Nombre del puesto

Encargado de Inocuidad

Departamento:

Inocuidad

Ubicación Física:

Rancho Milpillas.

Jefe Inmediato:

Gerencia de producción

Puesto bajo su mando:

Ninguno

Contactos permanentes

Internos:

Consejo de admón.

Aguacates

Bichos

Recursos Humanos

Contabilidad

Externos:

Objetivo:

Mantener todas las áreas del huerto limpias y en buenas condiciones.

Número de empleados: 1**Descripción genérica:**

Revisión diaria de todo el huerto para verificar que todo este limpio y en buenas condiciones

Descripción analítica:Actividades permanentes:

- a) Mantener limpios los sanitarios
- b) Mantener limpio el comedor
- c) revisar que no haya basura tirada en ningún lugar del huerto
- d) Revisar que los botes de basura y cambiar las bolsas si es que están llenos

Actividades eventuales:

- a) Asistencia a Cursos de Capacitación

Nombre del puesto:

Encargado de Aguacate

Departamento:

Aguacate

Ubicación Física:

Rancho Milpilllas.

Jefe Inmediato:

Gerencia de Producción

Puesto bajo su mando:

1) Tractoristas

Contactos permanentesInternos:

Recursos Humanos

Mantenimiento

Inocuidad

Gerencia de Producción

Contabilidad

Bichos

Ventas foráneas

Externos:

Proveedores

Objetivo:

Cuidar el cultivo del huerto revisando que se apliquen todos los productos necesarios para que haya una excelente producción, y el consumidor final quede satisfecho con el aguacate.

Número de empleados: 1

Descripción genérica:

Cuida el cultivo y revisa que los tractoristas cumplan con sus actividades.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Revisar que los tractores funcionen adecuadamente
- b) Revisar que el producto que se aplique sea cien por ciento orgánico.
- c) Revisar que no caiga ningún tipo de plaga en los árboles de aguacate.
- d) Revisar la temperatura del clima cuando el tiempo este muy frío
- e) hacer los pedidos necesarios de productos cuando se requieran

Actividades eventuales:

- b) Asistencia a cursos de capacitación.

Nombre del puesto:

Tractoristas

Departamento:

Aguacate

Ubicación Física:

Rancho Milpilllas.

Jefe Inmediato:

Encargado de Aguacate

Puesto bajo su mando:

Ninguno

Contactos permanentesInternos:

Recursos Humanos

Mantenimiento

Inocuidad

Gerencia de Producción

Contabilidad

Bichos

Externos:

Técnicos

Talleres

Objetivo:

Limpiar y Desvarar la tierra donde se encuentran los cultivos de aguacate con el fin de que no ataque ninguna plaga.

Número de empleados: 3

Descripción genérica:

Aplicar los fertilizantes correspondientes y limpiar la tierra para eliminar toda la maleza existente.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Desvarar la tierra quedando ésta en buenas condiciones
- b) Aplicación de fertilizantes.
- c) Aplicación de químicos orgánicos

Actividades eventuales:

- a) Asistencia a cursos de capacitación.

Nombre del puesto:

Encargado de Insumos

Departamento:

Insumos

Ubicación Física:

Rancho Milpillas.

Jefe Inmediato:

Gerencia de Producción

Puesto bajo su mando:

a) Ayudante

Contactos permanentes

Internos:

- a) Recursos humanos
- b) Tractoristas
- c) Contabilidad
- d) Gerencia de Producción
- e) Bichos
- f) Inocuidad

Externos:

Proveedores

Objetivo:

Adquirir los productos orgánicos que se requieran al mejor precio y con la mayor calidad

Número de empleados: 1

Descripción genérica:

Adquirir insumos necesarios para la producción de aguacate y todos los materiales que directamente tengan que ver con nuestra actividad preponderante, al mejor precio y con una excelente calidad.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Revisar todas las ordenes de compra
- b) Cotizar con proveedores
- c) Informar a la gerencia de producción sobre cotizaciones, para que este autorice
- d) Hacer las copras de productos, una vez autorizadas
- e) recepción de las compras
- f) Revisar que la mercancía venga en cantidad y calidad requeridas

Actividades eventuales:

- a) Visitar Proveedores.

Nombre del puesto:

Ayudante de Insumos

Departamento:

Insumos

Ubicación Física:

Rancho Milpilllas.

Jefe Inmediato:

Gerencia de Producción

Puesto bajo su mando:

Ninguno

Contactos permanentes

Internos:

- a) Recursos humanos
- b) Tractoristas
- c) Contabilidad
- d) Gerencia de Producción
- e) Bichos
- f) Inocuidad

Externos:

Proveedores

Objetivo:

Auxiliar al encargado de insumos
hacer los pedidos correspondientes

Número de empleados: 1

Descripción genérica:

Auxiliar al encargado de Insumos en la Adquisición de los mismos, necesarios para la producción de aguacate y todos los materiales que directamente tengan que ver con nuestra actividad preponderante, al mejor precio y con una excelente calidad.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Agendar Ordenes de compra
- b) Archivar Ordenes de compra
- c) llevar un control de proveedores según producto.
- d) Hablar con proveedores
- e) Auxiliar al encargado de insumos a revisar que la mercancía venga en cantidad y calidad requeridas

Actividades eventuales:

- a) Visitar Proveedores.

Nombre del puesto:

Encargado de Bichos

Departamento:

Bichos

Ubicación Física:

Rancho Milpilllas.

Jefe Inmediato:

Gerencia de Producción

Puesto bajo su mando:

- a) Ayudante

Contactos permanentes

Internos:

Recursos humanos

Tractoristas

Contabilidad

Gerencia de Producción

Externos:

Proveedores

Objetivo:

Creación de bichos con la finalidad de que se coman las plagas que ataquen a los árboles de aguacate.

Número de empleados: 2

Descripción genérica:

Creación y alimentación de bichos.

Descripción analítica:

Actividades permanentes:

- a) Crear bichos que puedan comerse las plagas de los aguacates
- b) Alimentación de bichos
- c) Llevar los bichos a los árboles para que las plagas no se acerquen
- d) Hacer los pedidos necesarios para poder mantener los bichos

Actividades eventuales:

b) Asistencia a cursos de capacitación.

Nombre del puesto:

Ayudante de Bichos

Departamento:

Bichos

Ubicación Física:

Rancho Milpilllas.

Jefe Inmediato:

Encargado de Bichos

Puesto bajo su mando:

Ninguno

Contactos permanentes

Internos:

Recursos humanos

Aguacates

Gerencia de Producción

Externos:

Ninguno

Objetivo:

Auxiliar al encargado de bichos, en el cuidado y conservación de todos los bicho e insectos que se obtengan

Número de empleados: 1**Descripción genérica:**

Ayudar al encargado de bichos en todas las actividades que éste requiera

Descripción analítica:Actividades permanentes:

- a) Auxiliar en la alimentación de bichos
- b) Mantener los bichos en cuarto con clima calido
- c) Auxiliar al encargado de bichos a limpiar los recipientes y camas en donde se encuentran.

Actividades eventuales:

- b) Asistencia a cursos de capacitación.

4.5.5 Políticas por Departamento.

Cabe mencionar que toda empresa por pequeña que sea requiere tener lineamientos que le permitan mejorar el desarrollo de sus actividades, de tal manera que sirvan de apoyo a la empresa para cumplir con sus objetivos, asegurando el bienestar de los trabajadores y de ella misma.

El establecimiento de políticas en las entidades es el medio de control que asegura el patrimonio y estabilidad.

En base a lo anterior se proponen las siguientes políticas en las diversas áreas de la empresa.

4.5.5.1 Políticas de producción.

Objetivo

El objetivo de las políticas en esta área es mantener el control de la producción del aguacate orgánico asegurando el bienestar de los trabajadores así como la estabilidad del huerto y el cumplimiento de las normas respectivas.

❖ Políticas de seguridad para el huerto.

1. Antes de cortar el aguacate, los productores deberán de lavar y desinfectar adecuadamente las herramientas que serán usadas.

2. No se permitirá tirar basura en el suelo (plástico, cartón, papel, etc.), ya que se cuenta con botes de basura cada 5 mts, en todo el huerto por lo tanto a quien se sorprenda tirando basura se le aplicará una llamada de atención en forma verbal por su jefe inmediato, en caso de reincidencia se levantará un acta administrativa.
3. Antes de efectuar el riego al huerto el encargado del mismo tendrá que verificar la calidad microbiológica del agua así como acondicionarla para riego cuando rebase los LMP permisibles en la NOM-001-ECOL-1996
4. El depósito de agua para riego tendrá que ser lavado y desinfectado por los productores antes de ser usado.
5. El encargado del huerto tendrá que cerciorarse que los fertilizantes y agroquímicos siempre sean almacenados en lugares cerrados pero con ventilación, separados y de acceso restringido.
6. El encargado del huerto verificará que no se utilice el estiércol crudo como abono ya que puede ser la causa de contaminación de la fruta por bacterias patógenas y parásitos.
7. El encargado del huerto verificará que únicamente se utilice como abono el estiércol composteado.

8. En cada sección del huerto se instalará una cantidad suficiente de sanitarios y estaciones de lavado de manos para evitar la contaminación del terreno por heces fecales y enfermedades en las personas por malos hábitos de limpieza e higiene.
9. Cada mes se le dará mantenimiento a la maquinaria que utilizan para el huerto.
10. Diariamente se le dará limpieza al huerto (recolección de basura, frutos caídos, ramas secas, etc.)

❖ **Políticas de seguridad para los trabajadores.**

1. Los trabajadores no podrán ingresar al huerto portando artículos personales (anillos, aretes, colgijes etc.) por lo que serán revisados por el encargado y en caso de encontrar algún artículo como este será recogido y entregado posteriormente.
2. Todo el personal que ingrese al huerto tendrá que usar zapato cerrado y ropa adecuada para el trabajo, por tanto el encargado realizará la inspección al momento del acceso.
3. No se permitirá que ningún productor ingrese animales al huerto.

4. No se permitirá consumir ningún alimento en el huerto, solo en el comedor.
5. Quedará prohibido el paso a menores de edad.
6. Se prohíbe fumar, masticar chicle y escupir en el área de producción de aguacate, al personal que se sorprenda haciendo esto será sancionado descansándolo un día de sus labores.
7. No se permite el ingreso a personas con calzado abierto, sucios o en estado de ebriedad o drogados, al ingresar al huerto serán revisados por el encargado del mismo.
8. Los trabajadores emplearán equipos de protección cuando se encarguen de aspersión de productos.
9. Toda persona que tenga heridas o lesiones no maneje fruta de aguacate.
10. Se contará con un botiquín para los trabajadores para cualquier accidente dentro del huerto.

4.5.5.2 Políticas de compras.

Objetivo.

Adquirir productos de calidad que cumplan con los requerimientos necesarios para maximizar la productividad del huerto optimizando costos, plazos de pagos y descuentos.

1. Todo requerimiento de materiales o insumos ya sea del área administrativa o de producción deberá ser presentada para su aprobación mediante el formato de requisición de compra.
2. Todas las compras que se realicen deberán ser autorizadas por el contador general.
3. Antes de realizar una compra se tendrá que cotizar mínimo a 3 proveedores con los que ya se mantengan relaciones comerciales.
4. Al momento de la recepción de los insumos solicitados el encargado de compras debe revisar que se encuentre en buenas condiciones, que sea de la calidad solicitada así como que el precio estipulado en la factura corresponda al pactado al momento de la compra.

5. El encargado de compras debe rendir un informe de las adquisiciones realizadas cada semana, las cuales serán entregadas al contador general para su análisis.
6. El encargado de compras deberá verificar que las facturas que le sean entregadas tengan los datos correctos de la empresa para poder deducirlos.
7. Se tendrá un fondo fijo para compras urgentes cuyas compras deberán ser con un costo menor de \$500.00 pesos.

4.5.5.3 Políticas de recursos humanos.

Objetivo

Brindar atención a los trabajadores propiciando un ambiente de trabajo agradable que les permita desarrollar sus habilidades vigilando estrictamente las medidas de seguridad para garantizar su bienestar y seguridad jurídica para la empresa, mediante programas de seguridad e higiene.

❖ Políticas de seguridad jurídica.

1. Toda persona que ingrese a laborar en la empresa será asegurada por la misma el primer día de labores, la encargada del departamento de recursos humanos será la responsable de dicho trámite.

2. El departamento de recursos humanos recabará toda la documentación necesaria de los trabajadores para su expediente el cual deberá contener. (solicitud elaborada, copia de acta de nacimiento, comprobante de domicilio, copia de identificación, 2 cartas de recomendación, copia de la CURP. Y para el personal de oficina comprobante de últimos estudios realizados).
3. La encargada del departamento de recursos humanos será la responsable de hacer llegar a los trabajadores de nuevo ingreso el contrato de trabajo, explicando sus beneficios y deberes.
4. La encargada de recursos humanos deberá llevar una lista de asistencia diariamente así como un control de horas extras para la elaboración de la nómina.
5. La encargada de recursos humanos será la encargada de llevar las incapacidades de los trabajadores en caso de accidentes o por enfermedad general.
6. La encargada de recursos humanos verificará la hora de entrada de los trabajadores de oficina y de ventas foráneas, para el control de retardos, y en general cuando acumulen 3 retardos en una quincena los empleados de cualquier área les será descontado el total del tiempo que se hubiese acumulado por los retardos.

7. El encargado de la nómina del rancho será la responsable de verificar el horario de entrada del personal de producción, para el cálculo de nómina.
8. El personal de producción deberá presentarse a trabajar a las 7:00am teniendo una tolerancia de 10 min. de retraso o de lo contrario no recibirá el premio de puntualidad.
9. Para el personal de ventas foráneas la entrada es a las 5:00 am sin tolerancia por la naturaleza del trabajo.
10. La contratación del personal de producción será preferentemente del poblado de milpillás por la lejanía del rancho.
11. La empresa dará la oportunidad de continuar sus estudios a quien así lo decida con reajuste en sus jornadas de trabajo, previa solicitud por escrito del trabajador y autorizada por el consejo de administración y su jefe inmediato.
12. El horario de entrada para los empleados de oficina es a las 9: 00 a.m.
13. Todo personal que ingrese al huerto recibirá capacitación necesaria para el manejo de las herramientas y control del huerto.

❖ **Políticas de seguridad para los trabajadores.**

1. El personal en general será tratado con lineamientos de respeto y cordialidad.
2. La empresa proporcionará uniformes al personal de producción para su seguridad los cuales serán controlados por el encargado del huerto.
3. El personal del laboratorio tendrá que usar guantes para poder laborar y demás protecciones, el cumplimiento de esto será vigilado por el encargado del laboratorio.
4. El encargado de sanidad, diariamente revisará que todos los baños se encuentren en buenas condiciones para su uso, así como que contengan todo lo necesario.
5. El encargado de sanidad, diariamente revisará que el comedor de los empleados se encuentre limpio y en buenas condiciones.
6. Todo trabajador de nuevo ingreso se le elaborará un contrato de trabajo en donde contenga sus derechos y obligaciones dentro de la empresa.
7. Los trabajadores tendrán derecho a créditos fonacot.

8. El pago del personal del huerto se hará el día sábado de cada semana, y su pago será en efectivo.
9. El pago del personal de oficina será quincenal y su pago será con tarjeta de debito.
10. Los trabajadores contarán con una caja de ahorro, la cual se entregará cada fin de año.

4.5.5.4 Políticas de Tesorería y Contabilidad

Objetivo

Optimizar los recursos financieros de la empresa y presentar información financiera de manera oportuna así como garantizar que el cumplimiento de las normas legales aplicables a la entidad sean cubiertas en tiempo y forma.

❖ Políticas de Tesorería.

1. En el caso de los proveedores con quienes se tienen periodos de crédito mayores el encargado de tesorería verificará el plazo de vencimiento y los descuentos por pronto pago que en su caso sean aplicables y proporcionará dicha información al contador general quien aprobará la fecha del pago.

2. Las facturas para programación de pago se recibirán los días lunes de cada semana para su contrarecibo, mientras que el pago de las mismas serán los viernes de esa semana.
3. No se entregará ningún cheque a los proveedores si no cuentan con su contrarecibo correspondiente.
4. Las cuentas de cheques deberán ser mancomunadas para garantizar la seguridad de los recursos financieros y evitar cualquier malversación de fondos.
5. Los pagos mayores a dos mil pesos se realizarán con cheque o transferencia, los cuales serán firmados y autorizados.
6. El encargado de tesorería creará un fondo fijo de caja para cubrir gastos menores que serán autorizados por el contador general.
7. Todos los gastos menores no deberán rebasar la cantidad de \$500.00 y estos se pagarán en efectivo mediante autorización del contador general.
8. Los gastos menores sin documentación comprobatoria serán autorizados por el contador general.

9. Los fondos fijos existentes tanto en administración como en producción deberán ser asignados a una persona en cada caso firmando un pagaré por el monto de los mismos. En ambos casos se deberá entregar un informe de su manejo semanalmente.

10. Todos los cheques que se entreguen a los proveedores deberán ir con el sello para abono en cuenta del beneficiario

❖ **Políticas de contabilidad.**

1. Las operaciones y transacciones de la entidad serán registradas diariamente por el auxiliar contable o en su caso por el contador general, en un sistema de cómputo (el que sea más adecuado para la empresa).

2. El auxiliar contable verificará que todas las facturas tengan los requisitos legales correspondientes y que los datos de la empresa sean correctos, para poder ser deducibles.

3. El auxiliar contable deberá archivar todas las pólizas de ingresos, egresos y diario, por separado y por mes en recopiladores indicando en cada uno de ellos el nombre de la empresa, el mes de que se trata, la numeración de cheque que contienen, y el año de que se trata.

4. Las conciliaciones bancarias serán realizadas por el auxiliar contable de manera mensual en los primero cinco días del mes siguiente, las cuales serán revisadas y firmadas por el contador general.
5. Cada mes se harán cierres de la contabilidad, cuadrando las cuentas correspondientes.
6. Cada mes se realizarán Estados financieros los cuales se entregaran al consejo de administración para su análisis.
7. Todos los pasivos como el pago IMSS, NOMINA, etc. Tendrán que provisionarse cada mes.
8. Se asignará a un responsable para recoger en el banco chequeras, estados de cuenta y para realizar cualquier otro movimiento.
9. Se manejará una cuenta de dólares para la realización de operaciones en esa moneda.
10. El personal de oficina tendrá que asistir a cursos y capacitaciones constantemente para estar lo mas actualizado posible.

4.5.5.5 Políticas de ventas.

Objetivo

Establecer lineamientos de ventas para tener un mayor control de las mismas evitando robos y aprovechando los precios del mercado de manera estratégica para la obtención de un mejor ingreso.

❖ Políticas nacionales.

1. El consejo de administración determinará el monto de la venta en cantidad, en precio y en oportunidad.
2. En ventas nacionales los créditos serán autorizados por el consejo de administración.
3. Para la autorización de créditos se requerirá la solicitud por escrito del cliente, dos referencias comerciales y la aprobación del consejo de administración.
4. Los plazos de crédito son de 8 a 10 días máximo.
5. No se aceptará devoluciones de mercancía por ningún motivo.
6. Se les otorgara crédito solo a clientes que sean frecuentes en sus pagos, los cuales deberán ser verificados en la base de datos.

7. El encargado de ventas deberá entregar un reporte de las ventas realizadas durante el día.
8. Los ingresos derivados de las ventas nacionales deberán ser depositadas por el encargado el mismo día de la cobranza.
9. La cobranza en efectivo deberá ser depositada diariamente por el encargado.
10. El encargado de ventas nacionales llevará el control de la cobranza y será responsable de la misma.

❖ **Políticas de exportación**

1. La encargada de la bodega no podrá autorizar ningún crédito sin previa autorización del consejo de administración.
2. Cada semana la encargada de bodega realizará reportes de los faltantes o sobrantes de aguacate, los cuales serán entregados al contador general.
3. Cada lunes se realizará inventario en la bodega.
4. Cada semana se enviará todos los comprobantes de gastos menores que se hayan hecho durante la semana.

5. Diariamente el encargado de bodega enviara copia de los créditos autorizados.
6. Cada semana se enviará un reporte de mermas y desperdicios.
7. Los depósitos de la cobranza se harán diariamente a la cuenta mancomunada y los que sean en efectivo se harán de la misma manera.
8. Los ingresos derivados de las ventas de exportación como son realizadas fuera de la localidad deberán ser depositadas por el encargado el mismo día de la cobranza.
9. Los montos de los créditos otorgados no deben rebasar de \$ 40,000 pesos.
10. El dinero de la cobranza en efectivo no podrá ser utilizado por ningún motivo para préstamos personales, gastos de la bodega etc.

Como se puede observar las medidas de control propuestas para los diversos departamentos son sencillas, prácticas y de aplicación general, sin embargo por muy sencillas que parezcan el cumplirlas cabalmente proporcionan grandes beneficios, orden, organización, optimización de recursos y mejores resultados.

El establecer políticas dentro de una organización requiere tomar en cuenta dos situaciones, la primera que cumpla con su objetivo principal que es controlar y la

segunda que dicho control no entorpezca o limite la operación normal de la empresa lo que impediría la aceptación de las personas involucradas.

Para concluir este capítulo se presentan en la parte destinada a los anexos formatos y su instructivo como apoyo a las medidas de control sugeridas.

NUEVO PARANGARICUTIRO



FORMATO DE REGISTRO PARA MANTENIMIENTO DE LOS BAÑOS
BPA- 02 – 01

Huerto: 1
Superficie: 2
Cultivo: 3
Ubicación 4

Propietario: 5
Reg. Senasica: 6
Variedad: 7
Total de trabajadores en el huerto: 8

Fecha 9	Hora 10	Limpieza 11	Mal olor 12	Agua Potable 13	Jabón líquido 14	Toallas P/manos 15	Papel Sanitario 16	Depósito de basura 17	Iniciales 18

Verificación del supervisor: 19
Iniciales y fecha 20

INSTRUCTIVO DE LLENADO
FORMATO DE REGISTRO DE MANTENIMIENTO DE LOS BAÑOS

1. Nombre de la sección del huerto a que pertenece el sanitario
2. Superficie que tiene el huerto
3. Nombre del cultivo
4. Ubicación del terreno donde será el cultivo
5. Nombre del propietario del huerto
6. Numero de Registro Senasica
7. Variedad de aguacate en esa área
8. Numero de trabajadores que se encuentran laborando en el huerto
9. Fecha de la revisión de los sanitarios
10. Hora en que se revisan los sanitarios
11. Se anota una marca si se hizo limpieza y en caso de que no se deja en blanco
12. Se revisa si no tiene mal olor el sanitario y se anota una en caso de que si.

13. Se pone una marca si hay agua potable y en caso de que no se deja en blanco
14. Se pone una marca si hay jabón y en caso de que no se deja el espacio en blanco
15. Se pone una marca si hay toalla para las manos en caso de que no se deja el espacio en blanco.
16. Se pone un marca si hay papel de baño y en caso de que no se deja el espacio en blanco
17. Se pone una marca si hay botes de basura y en caso de que no se deja el espacio en blanco
18. Iniciales de quien realizo la supervisión
19. Nombre y firma del supervisor
20. Iniciales del supervisor y fecha de la revisión



NUEVO SAN JUAN PARANGARICUTIRO
FORMATO DE LIMPIEZA EN EL COMEDOR
 BPA- 02 – 02

Huerto: 1 _____
 Superficie: 2 _____
 Cultivo: 3 _____
 Ubicación 4 _____

Propietario: 5 _____
 Reg. Senasica: 6 _____
 Variedad: 7 _____
 Total de trabajadores en el huerto: 8 _____

Fecha 9	Mesa(s) Limpia(s) 10	Sillas ó banca limpia(s) 11	Piso limpio 12	bote para basura en buen estado 13	Estufa limpia 14	Agua para consumo 15	Vasos desechables 16	Iniciales 17

Verificación del supervisor: 18 _____
 Iniciales y fecha 19 _____

INSTRUCTIVO DE LLENADO
FORMATO DE LIMPIEZA EN EL COMEDOR

1. Nombre de la sección en donde se encuentra el comedor.
2. Superficie del huerto
3. Nombre del cultivo, ya sea aguacate Hass, criollo
4. Ubicación de donde se encuentra el comedor
5. Nombre del propietario del huerto
6. Numero de Registro Senasica
7. Variedad de aguacate
8. Numero de trabajadores en el huerto
9. La fecha en que se lleva a cabo la revisión
10. Se anota una marca si las mesas están limpias y en caso de que no sea así se deja en blanco
11. Se anota una marca si las sillas o bancas están limpias y en caso de que no sea así se deja en blanco
12. Se anota una marca si el piso esta limpio y en caso de que no sea así se deja en blanco

13. Se anota una marca si el bote de basura esa en buen estado y de no ser así se deja en blanco
14. Se anota una marca si la estufa esta limpia y en buenas condiciones y de no ser así se deja en blanco
15. Se anota una marca si hay agua para consumo y de no ser así se deja en blanco
16. Se anota una marca si hay vasos desechables y de no ser así se deja en blanco
17. Iniciales del supervisor



**NUEVO PARANGARICUTIRO
BITÁCORA DE HIGIENE DE LOS TRABAJADORES
BPA- 03-01**

Huerto: 1	Propietario: 5
Superficie: 2	Reg. Senasica: 6
Cultivo: 3	Variedad: 7
Ubicación 4	Total de trabajadores en el huerto: 8

Fecha 9	Trabajadores con uniforme completo y limpio 10	Trabajadores con uniforme incompleto o sucio 11	COMENTARIOS (Para mencionar anomalías y su corrección) 12
------------	---	--	--

Nota: El uniforme completo incluye botas, pantalón, camisa o playera y gorra. Además es conocimiento del trabajador que debe llevar pelo y barba cortos, uñas recortadas, no usar colgijes, anillos, aretes. Ni fumar, escupir y masticar chicle

Verificación del supervisor: 13 _____
Iniciales y fecha 14

INSTRUCTIVO DE LLENADO
BITACORA DE HIGIENE DE LOS TRABAJADORES

1. Nombre de la sección del huerto a que pertenecen los trabajadores.
2. Superficie del huerto
3. Se anota el nombre del cultivo, ya sea aguacate hass, criollo etc.
4. Ubicación del huerto
5. Nombre del propietario del huerto
6. Número de registro senasica
7. variedad de aguacate
8. Numero de trabajadores en el huerto
9. Fecha de la revisión de los trabajadores
10. Se pone una marca si los trabajadores se presentan con el uniforme completo y limpio
11. Se pone una marca si los trabajadores se presentan con el uniforme incompleto y sucio
12. Se anotan los comentarios correspondientes para mencionar anomalías y su corrección

13. Nombre y firma del supervisor

14. Iniciales del supervisor y fecha de la revisión de los trabajadores.



NUEVO PARANGARICUTIRO
REPORTE DE INASISTENCIAS DEL EMPLEADO
BPA-03 – 02

Huerto: 1 _____

Superficie: 2 _____

Cultivo: 3 _____

Ubicación _____ **4**

Propietario: 5 _____

Reg. Senasica: 6 _____

Variedad: 7 _____

Total de trabajadores en el huerto: 8 _____

Folio: 9 _____

Fecha: 10 _____

Área de trabajo: 11 _____

No. de advertencia: 12 _____

Nombre empleado: 13 _____

Descripción del incumplimiento:
14

Consideración de la falta: 15

Leve: ()

Moderada: ()

Grave: ()

Considera necesaria la suspensión del empleado: 16

No.: ()

Temporal: ()

No. de días: _____

Grave: ()

Explique: 17

Firmas de aceptación 18

Empleado

Supervisor

INSTRUCTIVO DE LLENADO
REPORTE DE INASISTENCIAS DEL EMPLEADO

1. Nombre de la sección del huerto a que pertenecen los trabajadores.
2. Superficie del huerto
3. Se anota el nombre del cultivo, ya sea aguacate hass, criollo etc.
4. Ubicación del huerto
5. Nombre del propietario del huerto
6. Numero de Registro senasica
7. variedad de aguacate
8. Numero de trabajadores en el huerto
9. Folio del trabajador
10. Fecha de la inasistencia del trabajador
11. Área de trabajo en donde se desempeña el trabajador
12. Numero de Advertencia correspondiente
13. Nombre del empleado que faltó a trabajar

14. Descripción de incumplimiento, motivos

15. Como se considera la falta, marcar si es leve, moderada o grave

16. Anotar si se considera necesaria la suspensión del empleado, en base a lo anterior, marcas si es no, temporal, No de días, o grave.

17. Explique el porque marco alguna de las opciones.

18. Firmas de conformidad del empleado y el supervisor.



NUEVO PARANGARICUTIRO

BITÁCORA DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN EN DEPÓSITOS DE AGUA

BPA- 04-03

Huerto: 1 _____

Propietario: 5 _____

Superficie: 2 _____

Reg. Senasica: 6 _____

Cultivo: 3 _____

Variedad: 7 _____

Ubicación 4 _____

Total de trabajadores en el huerto: 8 _____

Fecha 9	Material empleado para la limpieza 10	Material empleado para la sanitización 11	Cantidad agregada y concentración obtenida 12	Responsable 13	Firma 14
------------	---	---	---	-------------------	-------------

Verificación del supervisor: 15 _____

_____ Iniciales y fecha 16 _____

INSTRUCTIVO DE LLENADO

BITACORA DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN EN DEPOSITOS DE AGUA

1. Nombre de la sección del huerto donde se hará la limpieza
2. Superficie del huerto
3. Se anota el nombre del cultivo, ya sea aguacate hass, criollo etc.
4. Ubicación del huerto
5. Nombre del propietario del huerto
6. Numero de registro senasica
7. variedad de aguacate
8. Numero de trabajadores en el huerto
9. Fecha de limpieza y sanitización de depósito de agua
10. Material empleado para la limpieza
11. Material empleado para la sanitización
12. Cantidad de sanitización que se agrega y concentración obtenida
13. Nombre del responsable

14. Firma del responsable

15. Firma del supervisor

16. Iniciales y fecha del supervisor



VALE DE CAJA

FOLIO No. 1

LUGAR Y FECHA DE EXPEDICION

2

RECIBI DE: 3

LA CANTIDAD

4

\$

CON LETRA 5

CONCEPTO 6

NOMBRE 7

DOMICILIO 8

LUGAR 9

RECIBI 10

INSTRUCTIVO DE LLENADO
FORMATO DE VALE DE CAJA

1. Se anota el numero el numero conforme al consecutivo
2. Lugar y fecha de expedición
3. Nombre de la empresa que realiza el vale de caja
4. Cantidad con numero del importe del vale de caja
5. Cantidad con letra del importe del vale de caja
6. Concepto por el cual se realizo un vale de caja
7. Nombre de la persona a quien se le autoriza el vale de caja
8. Domicilio de la persona a quien se le autoriza el vale de caja
9. Lugar donde se elaboro el vale de caja
10. Firma de la persona que recibió el importe de vale de caja



NUEVO PARANGARICUTIRO

INSPECCIÓN Y ANÁLISIS DE AGUA

BPA- 04 – 02

Huerto: 1
 Superficie: 2
 Cultivo: 3
 Ubicación: 4

Propietario: 5
 Reg. Senasica: 6
 Variedad: 7
 Total de trabajadores en el huerto: 8

Fecha 9	Uso del agua 10	Área de muestreo 11	Código 12	Análisis solicitados 13	Resultados 14	Observaciones 15	Responsable del muestreo 16
------------	--------------------	------------------------	--------------	----------------------------	------------------	---------------------	--------------------------------

NOTA: Anexar original de resultados de análisis en laboratorio externo aprobado y especificar datos de historial del terreno.

Verificación del supervisor: 17 _____

Iniciales y fecha: 18

INSTRUCTIVO DE LLENADO
FORMATO DE INSPECCION Y ANALISIS DE AGUA

1. Nombre de la sección del huerto donde se hará el análisis de agua
2. Superficie del huerto
3. Se anota el nombre del cultivo, ya sea aguacate hass, criollo etc.
4. Ubicación del huerto
5. Nombre del propietario del huerto
6. Numero de registro senasica
7. variedad de aguacate
8. Numero de trabajadores en el huerto
9. Fecha de la inspección y análisis de agua
10. Anotar el uso que se le da al agua que se esta inspeccionando
11. Anotar el área de muestreo que se esta inspeccionando
12. Numero de código de la inspección
13. Nombre de los análisis solicitados

14. Resultados obtenidos de la inspección

15. Observaciones

16. Nombre del responsable del muestreo

17. Nombre y firma del supervisor

18. Iniciales del supervisor y fecha en que se realiza la inspección



**NUEVO PARANGARICUTIRO
 APLICACIÓN DE FERTILIZANTES
 BPA-05-02**

Huerto: 1	Propietario: 5
Superficie: 2	Reg. Senasica: 6
Cultivo: 3	Variedad: 7
Ubicación: 4	Total de trabajadores en el huerto: 8

Fecha de aplicación 9	Producto recomendado 10	Producto aplicado 11	Marca del producto 12	Ingrediente activo 13	Dosis / ha 14	Responsable de la aplicación 15

Verificación del supervisor: **16** _____

Iniciales y fecha **17**

INSTRUCTIVO DE LLENADO
FORMATO DE APLICACIÓN DE FERTILIZANTES

1. Nombre de la sección del huerto en de se hará la aplicación de Fertilizantes
2. Superficie del huerto
3. Se anota el nombre del cultivo, ya sea aguacate hass, criollo etc.
4. Ubicación del huerto
5. Nombre del propietario del huerto
6. Numero de registro senasica
7. variedad de aguacate
8. Numero de trabajadores en el huerto
9. Fecha de aplicación de fertilizantes
10. Producto recomendado para fertilizar el huerto
11. Nombre del producto que se aplicará
12. Marca del producto que se va aplicar

13. Indicar el Ingrediente activo
14. Dosis que se aplicará
15. Nombre del responsable de la aplicación del fertilizante
16. Firma del supervisor
17. Iniciales del supervisor y fecha de la aplicación del fertilizante



**NUEVO PARANGARICUTIRO
CONTROL DE PLAGAS
BPA-06-01**

Huerto: 1	Propietario: 5
Superficie: 2	Reg. Senasica: 6
Cultivo: 3	Variedad: 7
Ubicación: 4	Total de trabajadores en el huerto: 8

Fecha de aplicación 9	Producto recomendado 10	Producto aplicado 11	Ingrediente Activo 12	Dosis / ha 13	Intervalo de seguridad 14	Responsable de la aplicación 15
----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------	--------------------------	--------------------------------------	--

Verificación del supervisor: **16** _____

Iniciales y fecha **17**

INSTRUCTIVO DE LLENADO
FORMATO PARA CONTROL DE PLAGAS

1. Nombre de la sección del huerto a que pertenecen los trabajadores.
2. Superficie del huerto
3. Se anota el nombre del cultivo, ya sea aguacate hass, criollo etc.
4. Ubicación del huerto
5. Nombre del propietario del huerto
6. Numero de registro senasica
7. variedad de aguacate
8. Numero de trabajadores en el huerto
9. Fecha de revisión del control de plagas
10. Producto que se recomienda utilizar
11. Producto que se aplica para combatir la plaga
12. Ingrediente activo
13. Dosis recomendada para el control de plagas

14. Intervalo de seguridad

15. Nombre del responsable de la aplicación del producto para el control de plagas

16. Firma del supervisor de plagas

17. Iniciales del supervisor de plagas y fecha de la revisión del control de plagas

CONCLUSIÓN

Cuando se pretende alcanzar un sistema de control interno, la administración juega un papel importantísimo, pues depende en gran medida del apoyo que brinde para su instauración y desarrollo o en caso contrario todo queda como un intento que no retribuye en nada a la organización.

Para poder llevar a cabo este trabajo fue necesario hacer una investigación sobre las carencias de control interno que tiene la empresa analizada por ser de nueva creación, así como la complejidad con que se realizan sus operaciones y así poder dar una propuesta de mejora para corregir esas irregularidades que se están presentando hoy y que pueden seguir en futuro.

Lo que se observó fue que la empresa no tiene un organigrama establecido donde se pueda definir los niveles de autoridad y responsabilidad, los organigramas en las empresas son sumamente importantes ya que son la estructura de la empresa con niveles jerárquicos bien establecidos en donde se ubican todos los departamentos con los que se cuenta.

Otro punto importante que se analizó fue que no se cuenta con una visión y misión por escrito, y si no se tienen bien definidos estos dos puntos no se lograrán los objetivos deseados ya que esto nos da la pauta para saber hacia donde dirigir nuestra organización.

Por otro lado no se cuenta con análisis de puestos que permitan a la empresa y los trabajadores tener claro las actividades que tendrá que realizar, cuales serán sus subordinados, quienes son sus superiores así como la responsabilidad que cae sobre ellos al desempeñar tal puesto.

Aunado a lo anterior se observo una carencia de políticas que regulen las actividades que realizan todos y cada uno de los departamentos.

Las políticas son lineamientos que se aplicarán a la compañía y permitirán que los trabajadores tengan bien claro que es lo que esta permitido y no esta permitido en la organización y que tengan bien claro que si se viola alguna de estas normas habrá una sanción.

Como se puede observar la empresa carece de controles administrativos, por lo tanto se concluye que se implemente un sistema de control interno que le sirva de apoyo para eficientar las operaciones y actividades que se manejan en la organización así como que analice todas las partidas financieras y contables evitando errores y desviaciones en la información.

El que se implante un sistema de control interno bien estructurado evitará una serie de deficiencias operacionales y le permitirá cumplir con los objetivos deseados ya que el control interno es la base para que una empresa pueda funcionar adecuadamente y sin ningún problema administrativo, contable o financiero es por eso que se propone este sistema, el cual fungirá como un apoyo interno en las diferentes áreas que la conforman.

Por ultimo podemos decir que se cumple la hipótesis que se describe al iniciar este trabajo de investigación las cual se plantea de la siguiente manera:

“El establecimiento de un sistema de control interno bien estructurado permitirá la realización de operaciones y actividades con resultados óptimos, evitando deficiencias en todas las áreas de la empresa “Agrotecnología Orgánica SPR de RL” dando la seguridad de que sus operaciones sean: verídicas, confiables y oportunas.”

Por lo tanto se propone a la empresa un sistema de control interno que regule sus actividades, cumpliendo así sus objetivos generales y particulares.

BIBLIOGRAFIA

- Instituto Mexicano de Contadores públicos (IMCP), **Normas y procedimientos de Auditoria.** 16ª. edición, México 1996

- PERDOMO, Moreno Abraham. **Fundamentos del Control interno.** Editorial ECAFSA, 4ª. edición, México 1992, 199 pp.

- SANTILLANA, González Juan Ramón, **Establecimiento de sistemas de control interno.** Editorial ECAFSA, México, 2001.

- ELISONDO, López Arturo, **El proceso contable 2.** Editorial ECASA, 5ª. edición, México, 1993.

- REYES, Ponce Agustín, **Administración Moderna.** Editorial LIMUSA, México, 1993.

- GOMEZ, Morfín Joaquín. **El control en la Administración de la empresa.** Editorial. DIANA. México 1992.

- GOMEZ, Morfín Joaquín. **El Control Interno en los negocios.** 2da. Edición. Editorial. Fondo de Cultura Económica, México 1956, 180 pp.

- MENDIVIL, Escalante Víctor Manuel **Elementos de Auditoria.** Editorial ECASA, 4ta. Edición, México 1992, 199 pp.

- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP). **Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**. México, 2001.

- **Diccionario de Contabilidad**. 5ª. Edición. Editorial. Impresora y distribuidora SA.