



# **Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUATITLAN**

**IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS Y  
EGRESOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**PRESENTA:  
PEDRO ENRIQUE VELAZQUEZ MEDINA**

**ASESOR:  
M.A. ANTONIO RANGEL PINEDA**

**Cuautitlán México, a Enero de 2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## DEDICATORIAS

A Dios:

Por que el es la prueba de que estoy vivo y de el nacen mis mejores pensamientos.

A mi Madre:

Por que yo soy lo que ella forjo, agradezco infinitamente el apoyo y la enseñanza que con el ejemplo ella supo dejar en mi, siempre estare agradecido y feliz de ser tu hijo, algun dia estaremos juntos nuevamente, te amo mama.

A mi familia:

A mi esposa por haber estado en mi camino y ser la luz que ilumina mis dias, gracias amor por hacerme tan feliz, a mis hijas e hijos, son el gran motivo de hacer y de ver culminadas cada una de mis expectativas.

A mis Amigos:

De los cuales he aprendido algo de lo que soy y sigo siendo, por que sin ellos el rumbo seria diferente, y seguramente no tan bueno

A mi Asesor:

Gracias por tener la sabiduria y paciencia para guiarme, valoro mucho tu tiempo, y respeto aun mas tus conocimientos.

A la Universidad:

Por brindarme la oportunidad para poder desarrollar la virtud mas clara del ser humano, la libertad y la mas bella, la sabiduria, siempre estaras en mi, gracias mil.

## **ÍNDICE**

<b>OBJETIVO E HIPÓTESIS</b>	4
<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>INTRODUCCIÓN AL CONTROL INTERNO Y AL PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	
1.1 Definición de Auditoría y Antecedentes del Control Interno	7
1.2 Definiciones y Objetivos del Control Interno	13
1.3 Importancia del Control Interno	21
1.4 Importancia y Etapas del Proceso Administrativo	23
1.5 Importancia del uso de la Tecnología en el Control Interno	29
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>CONTROL INTERNO DEL CICLO DE NEGOCIO</b>	
2.1 Ciclo de Ingresos	34
2.1.1 Entrega de Bienes o Servicios	40
2.1.2 Reconocimiento de Ventas e ingresos	43
2.1.3 Cobranza – Operación y Registro	52
2.2 Ciclo de Egresos	60
2.2.1 Compras y Abastecimientos	63
2.2.2 Gastos de Operación	79
2.2.3 Cuentas por Pagar	90
<b>CASO PRÁCTICO</b>	
<b>DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	
a) Conceptos y Simbología	97
b) Generalidades	98
c) Diagramas Prácticos de Principales Actividades identificando el Control Interno	100
i) Diagrama de flujo – Reconocimiento de Ventas e Ingresos	100
ii) Diagrama de flujo – Cobranza Operación y Registro	105
iii) Diagrama de flujo – Compras y Abastecimientos	119
iv) Diagrama de flujo – Gastos de Operación	114

v) Diagrama de flujo. Cuentas por Pagar	118
vi) Diagrama de Flujo – Pagos en Tesorería	122
d) Principales indicadores y Reportes del Resultados del Control interno	125
i) Importancia de la Matriz de Riesgos	125
ii) Graficas	130
iii) Programa e informe de Auditorias Internas	133
Conclusiones	143
• Principales Beneficios	143
• Reflexiones y Análisis General	144
Bibliografía	145

## **TITULO DE LA TESIS**

“Implantación de un Sistema de Control Interno del ciclo de Ingresos y Egresos en una Empresa de Servicios”.

## **OBJETIVO GENERAL**

Conocer los elementos, componentes y subsistemas que conforman un sistema de control interno en la empresa de servicios, con ello poder elaborar un sistema que sea capaz de hacer más eficiente el cumplimiento de los objetivos que se ha planteado en una entidad, todo esto mediante el establecimiento de procedimientos y técnicas de control interno.

## **HIPÓTESIS**

El objetivo establecido por la administración de la empresa se alcanzará en cuanto a los parámetros determinados para ello, en las diferentes actividades, funciones y etapas que componen el proceso administrativo. Mediante la implementación de un sistema de control interno, permitirá administrar hacia dentro, ya que no se puede desarrollar una planeación sin control, no puede haber una obtención de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos sin control; y como es lógico no se puede administrar sin control.

## **JUSTIFICACIÓN**

La principal motivación para el desarrollo de este tema es dar a conocer las bases de implementación de sistemas para controlar, y evitar la producción de errores, desperdicios, malos manejos, falta de información confiable de los estados financieros, robos, etc.; y obtener información veraz, oportuna y confiable, de todo cuanto realice la empresa permitiendo con ello una operación efectiva y adecuada de la misma, por ello se hace necesario la aplicación del control interno, debido a los cambios radicales en los últimos años y actuales acontecimientos de nuestro país. De tal suerte que utilizando las técnicas del control interno hacer más competitiva a la empresa mexicana.

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se enfoca al sistema de Control Interno con la finalidad de describir a este mismo, puede establecerse en una entidad económica de acuerdo a las necesidades de cada una y establecer parámetros de funcionalidad de dicho sistema.

El sistema de Control Interno juega un papel relevante para el logro eficiente de los objetivos de una empresa, la implementación de este es un factor clave para el trabajo del auditor externo en la revisión de estados financieros. La doctrina contable y la administración de empresas se han enriquecido con nuevos enfoques sobre la información en general y el rol de la información contable en particular. El sistema de control interno si bien es una técnica de suministro de datos que permite tal riqueza y rapidez en la información que influye a su vez también en la formación de criterios doctrinarios.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

El control interno es una herramienta bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad. En fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado

El trabajo consta de 2 capítulos y un caso práctico; en la primera parte se hace referencia al marco teórico de lo que es la Auditoría, Control Interno y el Proceso Administrativo, desde sus antecedentes, importancia y objetivos, ya que dichos

conceptos son de gran relevancia para el estudio en profundidad del tema en cuestión de esta tesis.

Considero que estos conceptos interactúan de manera importante en el tema de Control Interno ya que al estar analizando actividades es necesario tener en cuenta los conceptos y etapas de lo que es un proceso administrativo, y al mismo tiempo de este análisis se efectúan actividades de auditoría e inspección a dichos procesos, por lo tanto también es muy importante entender los principales conceptos y definiciones de auditoría, y todo esto en su conjunto traerá como resultado el nivel de control interno que necesitemos alcanzar en cualquier organización.

Con respecto del capítulo 2, en este se conceptualiza más en detalle los ciclos de negocios que tiene una organización para entender los flujos de actividades y como se interrelacionan y dependen unos de otros, así como entenderemos su secuencia lógica en el desarrollo y generación de recursos dentro de cualquier negocio.

Se explicaran los principales conceptos y se ilustraran algunas actividades con respecto de cada uno de los procesos enunciados en el índice para su mejor comprensión y análisis dentro del marco del control interno de una organización.

Finalmente se desarrollará un caso práctico tomando como bases las explicaciones que se dieron de los ciclos de negocio donde gráficamente identificaremos los puntos de control interno más relevantes de estos procesos, al mismo tiempo obtendremos reportes e indicadores que nos permitan evaluar y supervisar el nivel de control interno que tenemos en la organización; Para que con todos estos elementos nos lleve a definir nuestras conclusiones de este trabajo partiendo desde la visión de los principales beneficios de tener un sistema de control interno en cualquier negocio.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN AL CONTROL INTERNO Y AL PROCESO ADMINISTRATIVO

### 1.1 Definición de Auditoría y Antecedentes del Control Interno

Auditoría. Con frecuencia la palabra auditoría se ha empleado incorrectamente y se le ha considerado como una evaluación cuyo único fin es detectar errores y señalar fallas. Por eso se ha llegado a usar la frase “tiene auditoría” como sinónimo de que, desde antes de realizarse, ya se encontraron fallas y por lo tanto se está haciendo la auditoría.

El concepto de auditoría es más amplio; no sólo detecta errores: es un examen crítico que se realiza con objeto de evaluar la eficiencia y eficacia de una sección o de un organismo, y determinar cursos alternativos de acción para mejorar la organización, y lograr los objetivos propuestos.

La palabra auditoría viene del latín *auditorius*, y de ésta proviene “auditor”, el que tiene la virtud de oír; el diccionario lo define como “revisor de cuentas colegiado”.<sup>1</sup> El auditor tiene la virtud de oír y revisar cuentas, pero debe estar encaminado a un objetivo específico, que es el de evaluar la eficiencia y eficacia con que se está operando para que, por medio del señalamiento de cursos alternativos de acción, se tomen decisiones que permitan corregir los errores, en caso de que existan, o bien mejorar la forma de actuación.

Si consultamos nuevamente el diccionario encontramos que eficacia es: “virtud, actividad, fuerza, para poder obrar”;<sup>2</sup> mientras que eficiencia es: “virtud y

---

<sup>1</sup> Nuevo Diccionario Español Sopena.

<sup>2</sup> Ídem.

facultad para lograr un efecto determinado”, es decir, es el poder lograr lo planeado con los menores recursos posibles, mientras que eficacia es lograr los objetivos.

El *Boletín C* de normas de auditoría<sup>3</sup> del Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dice:

La auditoría no es una actividad meramente mecánica que implique la aplicación de ciertos procedimientos cuyos resultados, una vez llevados a cabo, son de carácter indudable. La auditoría requiere el ejercicio de un juicio profesional, sólido y maduro, para juzgar los procedimientos que deben de seguirse y estimar los resultados obtenidos.

Así como existen normas y procedimientos específicos para la realización de auditorías contables, debe haber también normas y procedimientos para la realización de auditorías en sistemas de Control Interno como parte de una profesión. Éstas pueden estar basadas en las experiencias de otras profesiones, pero con algunas características propias y siempre guiándose por el concepto de que la auditoría debe ser más amplia que la simple detección de errores, y que además la auditoría debe evaluar para mejorar lo existente, corregir errores y proponer alternativas de solución.

La práctica de la auditoría en los últimos años ha dado creciente importancia a la revisión del sistema de control interno como un medio para determinar el alcance del trabajo de auditor; a este respecto la segunda norma de auditoría relativa a la ejecución del trabajo del I.M.C.P., menciona “el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que se va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría”.<sup>4</sup>

El estudio y evaluación del control interno que debe realizar el auditor, como base para su posterior evaluación, consiste en el conocimiento y comprensión de

---

<sup>3</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Normas y Procedimientos de Auditoría. México, Ed. 2008

<sup>4</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Normas y Procedimientos de Auditoría. México, Ed. 2008.

cada uno de los elementos que consta la estructura del control interno de la empresa y que estos operen de acuerdo a la forma como está planeado.

Para la efectiva ejecución y terminación de una auditoría se requiere del planeamiento y preparación de un programa de trabajo.

El auditor externo al ser requerido o contratado por una empresa, para que emita su opinión acerca de la situación que guardan los estados financieros de la misma, deberá como primera instancia, teniendo como antecedente el estudio y evaluación del control interno de la empresa, planear su trabajo.

Planear la auditoría, es decir previamente cuales son los procedimientos de auditoría que se van a emplear, cual es la extensión que se dará a esas pruebas, en que oportunidad se van a aplicar, cuales son los papeles de trabajo en que van a registrarse los resultados, así como del personal que intervendrá en el trabajo.

En ocasiones el trabajo planeado puede verse modificado por el desarrollo mismo, lo que hace que el auditor, al planear su trabajo tome en cuenta estas circunstancias que bien puede tratarse de las características propias de lo que ha planeado o bien de las características de la empresa.

La planeación del auditor no debe de tomar un carácter rígido e inflexible sino todo lo contrario, otro de los puntos es que el profesionista debe de estar preparado para modificar los planes cuando durante el desarrollo de su trabajo se encuentra con situaciones no previstas.

## **Antecedentes del Control Interno.**

De diversas investigaciones realizadas se ha constatado que en los tiempos antiguos ya se hacían transacciones comerciales y eran realizadas y controladas por figuras sobre tablillas o rocas. Así se tiene que en las épocas de los faraones y babilonios, 300 A. de C., los intercambios de objetos eran controlados en tablillas, en donde se anotaban con figuras las transacciones que se efectuaban a diario, entre otros tipos de registros. Ejemplos fáciles son los llamados “Trueques” o intercambios que se realizaban en las épocas de nuestros antepasados, los aztecas y de continente a continente, los egipcios, los babilonios y demás culturas controlaban sus transacciones que efectuaban a diario.

Si nos remontamos a la gran civilización Griega, en Atenas, hacia el año 200 A. de C., podremos observar que predominaba una institución llamada “Colegio Logista” y cuya función principal consistía en vigilar y controlar los intercambios públicos que se llevaban a cabo; esta institución estaba formada por personas del pueblo capacitadas para el manejo y control de estas operaciones.

Más tarde en Roma con una organización más estructurada, para el control de las operaciones públicas se designaban a personas que les llamaban “Cónsules ó Censores”, cuya función era examinar y controlar el tesoro público y las cuentas de las provincias. Otro grupo de personas que formaba parte del senado, apoyaba, evaluaba y aprobaba el trabajo de los Cónsules.

Después de la caída del Imperio Romano se dio un periodo de estancamiento en el progreso de los sistemas de control de comercio y no fue sino hasta mediados del siglo XIII, etapa que se dio el progreso y avance de las formas de control, con implementación de sistemas operacionales comerciales que tuvieron gran desarrollo; en Italia se impuso un nuevo sistema de forma de control, el cual consistía en que todas las transacciones que se hicieran fueran controladas mediante libros donde se anotaban en forma ordenada todos los movimientos en

materia de comercio que se practicaban a diario, dichos libros estaban controlados por personas preparadas para tal fin.

Aparte del control que se llevaba a través de libros, existían otro grupo de personas al igual que las que tenían a su cargo el control y registro de las operaciones en los libros, debidamente capacitadas que fungían como jueces los cuales tenían como función principal, verificar lo realizado por los anteriores.

Así tenemos que los primeros destellos del vocablo auditor surgen aproximadamente en el año 1285.<sup>5</sup>

Los “Concejales” personas dedicadas a la supervisión y evaluación de las cuentas del país son nombradas de oficio auditores en Londres durante 1285.

Unos años más tarde (1494) en Italia se publica una obra más formal en lo tocante al control de las operaciones comerciales y que aún tiene vigencia en nuestros días, su autor fue Lucas Pacioly, el cual la llamó “Suma de aritmética, geometría, *proportion, et proportionalita*” «todo acerca de la aritmética, geometría, proporciones y proporcionalidades» esta obra incluía un apartado especial para el estudio de la contabilidad, por partida doble en las cuentas.

El objetivo de la obra de Pacioly desde sus inicios fue el de diseñar un sistema que proporcionara al comerciante información oportuna en relación con sus bienes, derechos y obligaciones, basándose en tres libros llamados, libro memorial o libro del día, libro diario y libro mayor, ya que el afirmaba que para la óptima organización de una empresa era necesario que se dieran las siguientes condiciones; contar con un cierto efectivo y crédito y dominar el método contable; también afirmaba que para llevar un buen control de las operaciones diarias el

---

<sup>5</sup> Se menciona por la realización que tiene con el control interno, aunque para realizar la función y responsabilidad del sistema de control interno de la empresa se tiene a la más alta autoridad que es el director, que en muchas veces no puede efectuarlo por la demasiada carga que lleva y se le encomienda esta misión a una nueva figura que recibe el nombre de contralor.

comerciante, debería de asentar debidamente en libros estas operaciones de tal suerte que los cargos deberán de corresponder con los abonos.

La obra de Lucas Pacioly sentó las bases del concepto moderno de la contabilidad.

Después de los logros realizados por Lucas Pacioly; Inglaterra en el siglo XVIII periodo en que había alcanzado un gran desarrollo industrial, como consecuencia de la revolución “Maquinista” ya contaba con un cierto número de contadores registrados oficialmente quienes no únicamente se encargaban de llevar el registro y control de las operaciones comerciales que se efectuaban a diario mediante el método de la partida doble en libros, si no que también realizaban la tarea de valuadores o supervisores como una necesidad ante la desorganización que se vivía en las entidades económicas de la época.

Dentro de los antecedentes podemos conceptualizar al control interno como: Una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas. La administración pública tiene bajo su responsabilidad el cuidado, manejo y utilización de los bienes públicos, en procura del beneficio y del bien común de todas las personas que habitan el territorio nacional, dentro del marco de la constitución y las leyes. En este sentido, las entidades públicas están orientadas a prestar un servicio público y su legitimidad se sustenta, en la eficiencia y calidad con que prestan estos servicios y satisfacen las demandas de la comunidad, dentro de un marco de valores compartidos que promuevan los derechos humanos. La entidad pública por lo tanto necesita una gestión eficaz y responsable que le permita sostenerse en las mejores condiciones posibles, y lograr un equilibrio óptimo entre su administración y sus fines.

## **1.2 Definiciones y Objetivos del Control Interno.**

Para definir que es el Control Interno observémoslo según diversos tratadistas del tema. Es pertinente a nuestro juicio dar a conocer lo que se debe de entender por control, ya que es objetivo de este trabajo la comprensión plena de que es control interno el cual veremos a través de un enfoque de sistemas.

Según el Diccionario de la Lengua Española la palabra control debe entenderse como sinónimo de examen, comprobación, inspección, intervención, registro, manejo de un asunto.

Otros lo definen como el conjunto de providencias incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una organización para que en el desarrollo de las actividades se produzca una comprobación, previniendo errores y fallas, para proveer información segura.

Después de mencionar el significado de "Control" damos paso a las definiciones que dan algunos autores acerca del Control Interno.

El Instituto Americano de Contadores Públicos en un boletín publicado en 1949 acerca del Control Interno que esboza la responsabilidad administrativa, decía lo siguiente:

La administración tiene como responsabilidad el diseñar, instalar y supervisar continuamente un sistema de Control Interno adecuado y encaminado a proteger los activos de una empresa; verificar la exactitud y confiabilidad de la información contable, promover la eficiencia de las operaciones y estimular la adhesión a las políticas preestablecidas por la administración.

George E. Bennet define el Control Interno como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo

desempeñado por un trabajador, compruebe continuamente el trabajo realizado por otro, hasta el punto de poder prevenir la posibilidad de un fraude.

Para Víctor Z. Brink, el Control Interno es el conjunto de métodos y prácticas de cualquier tipo mediante los cuales se coordinan y operan los registros, comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan su uso de tal forma que la administración obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control.

Para Montgomery el Control Interno, son los procedimientos que protegen el activo de la compañía, comprueban la exactitud y eficiencia de sus datos contables, mejoran la eficiencia de operaciones y alientan el apego a los lineamientos establecidos por la Gerencia.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., define el Control Interno como sigue:

El Control Interno comprende el Plan de Organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.<sup>6</sup>

El Control Interno como sistema, entendiendo que sistema es un conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para llegar a un propósito o fin determinado, el cual debe cumplir condiciones tales como: el desempeño de las partes, así como sus efectos sobre la totalidad del sistema son interdependientes. Ahora todo sistema requiere que sus partes componentes del mismo, realicen sus operaciones, funciones y actividades de manera eficiente y eficaz, ya que toda falla repercute en la totalidad del sistema, esto por un lado y por otro tenemos el hecho de que todo

---

<sup>6</sup> Boletín E-02 Normas y procedimientos de auditoría, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Ed. 2008.

sistema tiene lo que llamamos medidas de desempeño, es decir, se le establecen parámetros que el funcionamiento del sistema debe cumplir.

El concepto básico de Control Interno, los principios que lo rigen los fundamentos sobre los que se soporta, la definición de sus objetivos y su interrelación con las personas remiten a una concepción de que el Control Interno es un sistema que interactúa con el entorno, al considerar los fines esenciales que le fijan a una entidad pública, privada o mixta. El conjunto de partes que conforman el sistema de Control Interno interactúan entre si y existe entre cada uno de ellos una relación causa efecto.

La intervención de las personas en el Control Interno garantiza la coordinación de las actuaciones al interior de la entidad y en sus relaciones con otras entidades.

En general se puede mencionar, con las definiciones dadas anteriormente, que el Control Interno es un sistema que facilita la coordinación de los procedimientos y lineamientos de una organización tendientes a evitar los malos manejos de los recursos de la misma, así como la detección oportuna de cualquier desviación para su corrección, además de perseguir el logro de eficiencia en las operaciones y la generación de información veraz, oportuna y confiable.

### **Objetivos de Control Interno**

Un eficiente sistema de Control Interno debe procurar el logro de los objetivos establecidos en una organización.

Para que esto suceda es necesario que se cuente con una estructura bien definida, de tal forma que los objetivos puedan ser alcanzados.

De acuerdo con los diversos tratadistas consultados, así como la comisión de normas y procedimientos de auditoría coinciden en señalar a cuatro objetivos como

los básicos en el Control Interno en una organización, los cuales mencionamos a continuación:

1. La protección de los activos de la organización.
2. La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
3. La promoción de la eficiencia en la operación del negocio.
4. Adhesión a las políticas preestablecidas por la administración.

Para el C. P. Luis Ruiz de Velasco en su libro Auditoría Práctica menciona únicamente tres objetivos generales del Control Interno a razón de que considera que el punto 3 y 4 pueden clasificarse en un solo, ya que considera que la adhesión de los trabajadores y empleados a las políticas establecidas por la administración se logra la eficiencia en la operación del negocio, lo cual es razonable.

Teniendo lo anterior definiremos los objetivos planteados:

#### **1.- La protección de los activos de la organización.**

Los activos de una entidad económica representan los recursos con los que cuenta la empresa u organización para poder cumplir con su afán; de ahí que es lógico pensar que se deben de contar con medidas encaminadas a proteger o salvaguardar el activo contra los malos manejos de los mismos.

A través de un buen plan de organización para establecer el sistema de Control Interno se establecen, controles para asegurar que los activos queden resguardados contra los robos, uso no autorizado; se establecen controles también para el control de entradas y salidas de los activos, también para su correcto registro.

## **2.- La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.**

- Para cualquier tipo de decisión administrativa es necesario contar con la información contable. De ahí que se piense que para tomar buenas decisiones encaminadas con la obtención de los objetivos planteados, es de suma importancia que la información sea confiable, veraz y oportuna.
- La veracidad de la información contable se puede lograr verificando que el registro de las operaciones sean correctos esto es, que las transacciones realizadas se asienten en forma íntegra, sin la omisión de ninguna, obteniendo como resultado final, unos estados financieros confiables para la toma de decisiones.
- Otro punto importante para que la información contable pueda servir de base para la toma de decisiones para los distintos usuarios que le son de interés, es su oportunidad; ya que a través de ella se pueden tomar las decisiones de manera oportuna cuando así se requiera.

## **3.- La promoción de eficiencia en la operación del negocio a través de la adhesión a las políticas establecidas para la administración.**

Todas las operaciones de una entidad requieren de la implantación de medidas y procedimientos para asegurar, en el mayor grado posible la conducción ordenada y eficaz del negocio.

Hablar de eficacia es enfocarnos a lo que es la productividad la cual consiste en alcanzar los máximos resultados con un mínimo de esfuerzo y recursos, que se logra a través de una adecuada estructura organizacional, la cual sirve como marco para la dirección y control de las actividades del negocio y facilita la comunicación de la delegación de la autoridad y el alcance de las responsabilidades; previene por ejemplo que un individuo llegue a exceder el sistema de control y dar lugar a la segregación de funciones incompatibles.

La estructura organizacional incluye cursos de capacitación y actualización del personal, procura la competencia y honestidad establece también un adecuado sistema de selección considerando las características individuales del individuo y del puesto a ocupar.

Por otro lado es responsable directo la administración cuando se tenga implantado un Sistema de Control Interno, de no revisar continuamente la eficiencia del mismo, para asegurar que todos los controles importantes operan de manera eficaz y que a la vez cumplen con su cometido que es elevar la eficiencia en la operación del negocio.

La administración debe promover además entre empleados y trabajadores la adhesión a las políticas establecidas dentro de la organización para la obtención de resultados.

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que se va a depositar en él, así mismo, que le permitan determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

**Objetivos generales del control interno.** El control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros. Por lo tanto, está diseñado en función de los objetivos de la organización para ofrecer seguridad razonable de que las operaciones se realizan de acuerdo con las normas y políticas señaladas por la administración.

Cuando hablamos de los objetivos de los controles contables internos podemos identificar dos niveles:

- A) Objetivos generales de control interno aplicables a todos los sistemas.
- B) Objetivos de control interno aplicables a ciclos de transacciones.

Los objetivos generales de control aplicables a todos los sistemas se desarrollan a partir de los objetivos básicos enumerados anteriormente y son más específicos, para facilitar su aplicación. Los objetivos de control de ciclos se desarrollan a partir de los objetivos generales de control de sistemas, para que se apliquen a las diferentes clases de transacciones agrupadas en un ciclo.

Los objetivos generales de control interno de sistemas pueden resumirse a continuación.

### **Objetivos de autorización**

Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración. Las autorizaciones deben estar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel apropiado de la administración.

Las transacciones deben ser válidas para conocerse y ser sometidas oportunamente a su aceptación. Todas aquellas que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse a tiempo.

Los resultados del procesamiento de transacciones deben comunicarse oportunamente y estar respaldados por archivos adecuados.

### **Objetivos del procesamiento y clasificación de transacciones**

Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros en conformidad con las Normas de Información Financiera (NIF's), o con cualquier otro criterio aplicable a los estados y para mantener en archivos apropiados los datos relativos a los activos sujetos a custodia.

Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros en conformidad con las Normas de Información Financiera según el criterio de la administración.

Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando de manera específica que se registren aquellas que afectan más de un ciclo.

### **Objetivo de salvaguarda física**

El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración.

### **Objetivo de verificación y evaluación**

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonables y se deben tomar las medidas apropiadas respecto a las diferencias que existan.

Asimismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se incluyen en los estados financieros, ya que este objetivo complementa en forma importante los mencionados anteriormente.

Estos objetivos generales del control interno de sistemas son aplicables a todos los ciclos. No se trata de que se usen directamente para evaluar las técnicas de control interno de una organización, pero representan una base para desarrollar objetivos específicos de control interno por ciclos de transacciones que sean aplicables a una empresa individual.

Se ha estudiado que los objetivos generales del control interno son:

- Autorización.
- Procesamiento y clasificación de las transacciones.
- Salvaguarda física.
- Verificación y evaluación.

Con base en los objetivos y responsabilidades del control interno podemos hacer otras dos preguntas: ¿De qué manera puede participar el personal de control interno en el diseño de los sistemas?, ¿Qué conocimientos debe tener el personal de control interno para poder cumplir adecuadamente sus funciones dentro del área de informática?

Las respuestas a estas preguntas dependerán del nivel que tenga el control interno dentro de la organización, sin embargo, en el diseño general y detallado de los sistemas se debe incluir a personal de la contraloría interna, que habrá de tener conocimientos de informática, aunque no se requerirá que sean especialistas, ya que sólo intervendrán en el diseño general del sistema, en el diseño de controles, en los sistemas de seguridad, en el respaldo y confidencialidad del sistema y en los sistemas de verificación. Se habrán de comprobar las fórmulas de obtención del impuesto sobre el producto del trabajo, el cálculo del pago del seguro social, etc., pero no deberán intervenir en la elaboración de los sistemas, bases de datos o programación. Tendrán que comprobar que lo señalado en el diseño general sea igual a lo obtenido en el momento de implantación, para que puedan dar su autorización a la corrida en paralelo.

### **1.3 Importancia del Control Interno.**

El Control Interno es un elemento fundamental de la administración que no debe soslayarse o dejarse de tomar en cuenta en toda organización, cualquiera que sea su tipo o conformación. Su importancia se aprecia ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización (de ahí el concepto de *interno*); no se puede desarrollar una planeación sin control; no puede haber un proceso de organizar sin control; no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control o inter-coordinados y, obviamente, no se puede administrar sin control.

En materia de auditoría, en cualesquiera de sus tipos, el control interno viene a ser un aspecto de vital importancia, ya que dependiendo de la calidad de éste en

la entidad sujeta a auditoría, el auditor determinará el grado de confianza que va a depositar en él y en la propia entidad; asimismo, le servirá para decidir la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría a aplicar. A mayor control, menos pruebas de auditoría. A menor control, más pruebas de auditoría.

Por otro lado, un cuestionamiento cuya respuesta en ocasiones es un tanto controversial merced a las diferentes posturas y puntos de vista al respecto es ¿Quién es el responsable por el sistema de control interno en la entidad? La opinión de quien esto escribe es que la más alta autoridad de una entidad es la responsable por el sistema de control interno.

A esa autoridad, llámese Director General, Gerente General, Administrador o bien, Presidente de la República, Gobernador o Presidente Municipal, los accionistas (en el caso de los primeros) o el pueblo, llámese contribuyentes (para los segundos), se les confían recursos para que los administren en aras de alcanzar los objetivos para los que se les entregan. Esos recursos habrán de ser administrados al amparo de sistemas eficientes de control para que puedan responder por aquéllos.

Sin embargo, debe reconocerse que esas altas autoridades no siempre cuentan con experiencia o conocimientos en materia de control, ni tampoco disponen del tiempo necesario para ejercer esta delicada función. Es donde aparece la figura del *contralor* a quien se le encarga por delegación esta actividad; pero sin que ello implique relevar la más alta autoridad de su responsabilidad primaria.

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico; además de un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etcétera.

#### **1.4 Importancia y Etapas del Proceso Administrativo.**

##### **Concepto**

Ciencia que tiene por objeto coordinar los elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales de un organismo social, público o privado, para lograr óptimos resultados de operación y eficiencia, o bien, ciencia que trata de la coordinación de esfuerzos en los individuos dentro de un organismo social, público o privado, así como del aprovechamiento de recursos técnicos y materiales para realizar su misión con la máxima eficiencia.

##### **Actividad coordinadora**

Esta actividad, en la administración general, se logra:

Al decidir:

- a) Qué hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y dónde hacerlo, es decir, mediante *Planeación*.

Al poner en práctica estas decisiones, teniendo:

- a) Con quién se deba hacer, es decir, organización.
- b) Con qué y con quién hacerlo, es decir, integración.
- c) Lograr que se haga, es decir, dirigiendo.

Al hacer que las actividades y acciones se apeguen en lo posible a los propósitos, cerciorándose:

a) Que se haga, cuando, como y donde se planeó, es decir, controlando.

Estos tres aspectos dan origen a los elementos del proceso administrativo, es decir: planeación, organización, integración, dirección y control.

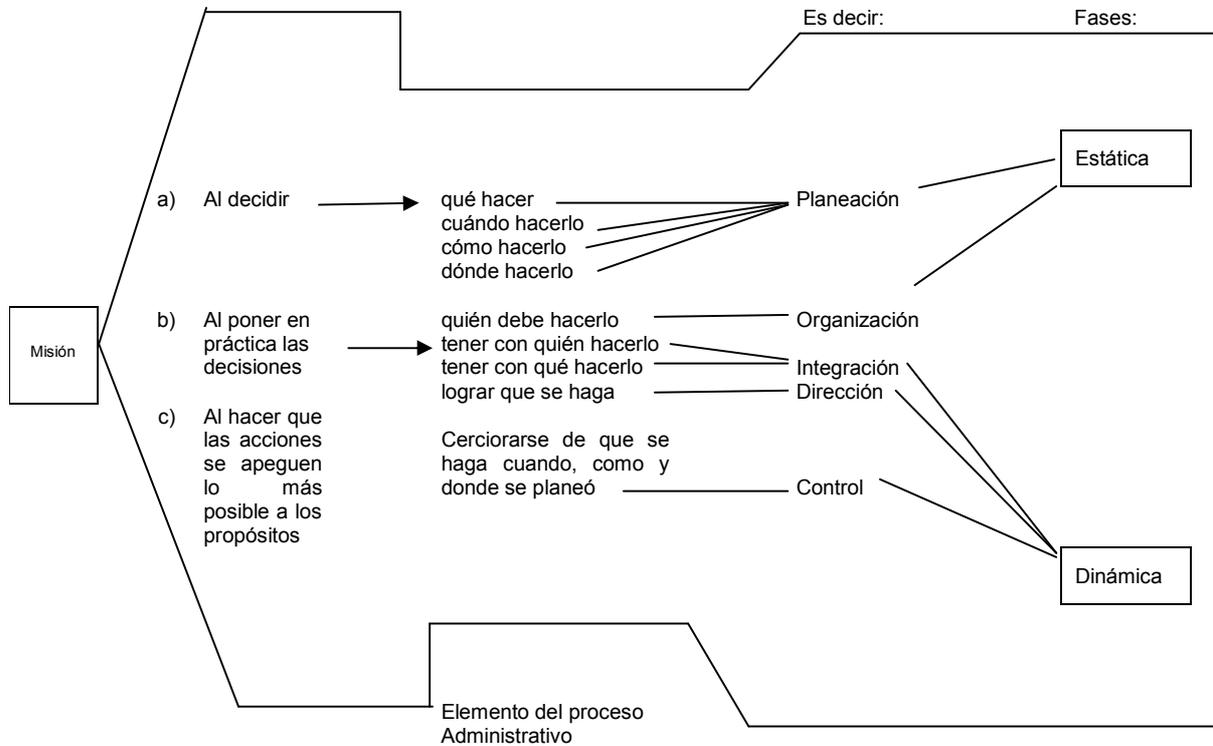
### **Elementos del proceso administrativo**

Planeación	Seleccionar entre diversas alternativas las más convenientes para cumplir la misión de un organismo social, requiriendo un análisis cuidadoso del pasado y del presente, así como de una previsión técnica del futuro.
Organización	Agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos del organismo social, señalando las responsabilidades, el ejercicio de la autoridad y la creación del orden.
Integración	Dotar a los organismos sociales de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieren, es decir, obtener con quién y con qué realizar las actividades.
Dirección	Lograr que se lleven a cabo las actividades por medio de la motivación, comunicación y supervisión.
Control	Actividad mediante la cual, quien administra se cerciora de que las cosas se hagan cuando, como, donde, por quien y con el material que se planeó.

Los elementos anteriores pueden resumirse en dos fases: estática o mecánica (planeación y organización) y dinámica u operativa (integración, dirección y control).

## Gráficas del proceso administrativo

Hay que coordinar elementos humanos, materiales y técnicos para alcanzar una:



## Etapas secuenciales de elementos del proceso administrativo

Existen autores nacionales y extranjeros que consideran hasta siete elementos del proceso administrativo, otros consideran seis; otros más consideran cinco, etc. A continuación veremos un esquema comparativo, partiendo de la clasificación *clásica* o tradicional y finalizando con la clasificación *neoclásica* o moderna, sin omitir las etapas de secuencia más importantes.

Fase	Clasificación clásica o tradicional	Henri Fayol 1886	Lynday Urwick 1943	Ángel Caso 1948	Agustín Reyes Ponce 1960	Isaac Guzmán Valdivia 1961	Donnell y Koontz 1970	George Terry 1971	Clasificación neoclásica o moderna
<b>Estática</b>	1 previsión	1 previsión	1 previsión	—	1 Previsión	—	—	—	—
	2 Planeación	—	2 Planeación	—	2 Planeación	1 Planeación	1 Planeación	1 Planeación	1 Planeación
	3. Organización	2 Organización	3 Organización	1 Organización	3 Organización	2 Organización	2 Organización	2 Organización	2 Organización
<b>Dinámica</b>	4 Ejecución o integración	—	—	2 Integración o administración	4 Integración	—	3 Integración	—	3 Integración
	5 Dirección	5 Dirección	4 Dirección	3 Dirección	5 Dirección	3 Dirección	4 Dirección	3 Dirección	4 Dirección
	6 Coordinación	4 Coordinación	5 Coordinación	—	—	—	—	—	—
	7 Control	3 Control	6 Control	—	6 Control	4 Control	5 Control	4 Control	5 Control

## Estructura del proceso administrativo

En virtud de que la organización es un elemento del proceso administrativo, es práctico ver un cuadro sinóptico de dicho proceso:

<p><b>FASE</b></p>	<p><b>1. PLANEACIÓN</b> Búsqueda y selección de la alternativa óptima mediante los tipos de secuencia: objetivos, políticas, programas y procedimientos.</p>	<p>a) Previsión Fija y sustancial del objetivo mediante el acopio de datos y de elementos de juicio.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ideal inicial.</li> <li>2. Objetivo o meta.</li> <li>3. Políticas o actividades.</li> <li>4. Programas o planes (procedimientos u operaciones).</li> <li>5. Estudio del mercado.</li> <li>6. Presupuestos de costeabilidad de alternativas.</li> <li>7. Acercamiento de capitales, tecnología y prestigios.</li> <li>8. Amplitud adecuada de las operaciones – punto de equilibrio (Break Even Point).</li> <li>9. Exenciones fiscales.</li> <li>10. Publicidad o promoción inicial.</li> <li>11. Técnicas de planeación.</li> </ol>
<p><b>ESTÁTICA O MECÁNICA</b></p>		<p>b) Estudios sobre condiciones de elementos materiales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación de la empresa.</li> <li>2. Local alquilado o propio.</li> <li>3. Acceso fácil.</li> <li>4. Mobiliario y equipo de oficinas, laboratorios, etcétera.</li> <li>5. Maquinaria e instalaciones industriales o comerciales.</li> <li>6. Equipo automotriz.</li> </ol>
		<p>c) Estudios sobre actividades de elementos humanos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salarios mínimos regionales.</li> <li>2. Salarios justos o absolutos. (mercado de trabajo).</li> <li>3. óptimas condiciones de trabajo.</li> <li>4. Bienestar ocupacional y familiar de los trabajadores</li> </ol>

		<p>1. Organigramas o cartas de organización – Políticas líderes y políticas auxiliares – Actividades de línea y de asesoría (staff).</p> <p>2. Fijación de autoridad y determinación de la responsabilidad – Presupuestos por áreas.</p> <p>3. Manuales de organización.</p>
<p><b>FASE ESTÁTICA O MECÁNICA</b></p>	<p><b>II. ORGANIZACIÓN</b></p> <p>Coordinación y fijación de funciones mediante la estructura óptima, determinación de autoridad y responsabilidad, asignación de labores y estructuración de puestos.</p>	<p>3.1. Organigrama general estructural o carta maestra – Objetivo empresarial.</p> <p>3.2. Políticas o actividades – Subobjetivos.</p> <p>3.3. Programas funcionales u objetivos específicos.</p> <p>3.4. Organigramas funcionales o específicos.</p> <p>3.5. Instructivos funcionales.</p> <p>3.6. Relaciones funcionales de labores.</p> <p>3.7. Estructuración de puestos y elaboración de los instructivos de labores correspondientes – Ajuste de las jornadas de trabajo.</p> <p>3.8. Profesiogramas o reglamentos de labores.</p> <p>3.9. Salarios absolutos y relativos.</p> <p>3.10. Formas impresas de papelería o formularios.</p> <p>3.11. Gráficas de velocidad de tramitación de documentos básicos – Gráfica de flujo.</p>
		<p>4. Técnica del análisis y valuación de puestos – Salarios: Mínimos – Remunerador – Justo – Definición de la técnica – Sistemas de valuación – Análisis de puestos – Cédula de análisis – Etapas para el desarrollo de los sistemas básicos – Fijación de niveles.</p>
		<p>5. Manual de valuación depuestos:</p>
		<p>5.1. Cédula de análisis.</p> <p>5.2. Manual de valuación de puestos por el sistema de puntuación.</p>

<b>FASE DINÁMICA U OPERATIVA</b>	<b>III. INTEGRACIÓN</b>  La objetivación o materialización de lo planeado y organizado sobre actividades humanas y elementos materiales, coordinando los objetivos empresariales con los de los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actividades humanas – Reclutamiento Selección – Inducción – Contratación – Capacitación: adiestramiento y desarrollo – Administración o manejo de personal.</li> <li>2. Elementos materiales – Compra – Alquiler – Manufactura o elaboración – Adaptación, acondicionamiento o instalación.</li> <li>3. Coordinación de los fines empresariales con los de los trabajadores.</li> </ol>
--	---	---

### 1.5 Importancia del uso de la Tecnología en el Control Interno

Un área que se ha destacado por su importancia dentro de los sistemas de control de las organizaciones es definitivamente el área informática, lo que ha desarrollado una creciente aplicación de esta tecnología, teniendo así que en la actualidad el costo de los equipos de cómputo ha disminuido considerablemente.

Mientras que sus capacidades y posibilidades de utilización ha aumentado en forma inversa a la reducción de sus costos. Aunque los costos unitarios han disminuido (el de una computadora personal, “microcomputadora”), los costos totales de la computación (de equipos, sistemas, paquetes, recursos humanos, consumibles, etc.) se han incrementado considerablemente. Ello se debe a que, si bien la relación precio/memoria es menor, el tamaño de la memoria de los equipos y sus capacidades son mucho mayores, con procesadores y dispositivos que permiten acceso de más datos en mucho menos tiempo y que procesan la información en forma más rápida (memorias RAM y ROM, discos fijos, etc.) esto hace que, aunque se han reducido los costos, al aumentar sus capacidades y facilidades se ha incrementado el costo total, lo que ha tenido como consecuencia que los costos totales del uso no hayan disminuido en todos los casos. Las nuevas herramientas con que se cuenta (Internet, Extranet, comunicación, bases de datos, multimedia, etc.) hacen que también se pueda tener acceso a mayor información, aunque el costo total de los sistemas, así como la confiabilidad y seguridad con que se debe trabajar, sean muy altos.

En algunas ocasiones ha disminuido el costo de las aplicaciones, pero se tiene poca productividad en relación con la información y uso que se da a éstas. También se tiene poco control sobre la utilización de los equipos, existe un deficiente sistema de seguridad tanto física como lógica y se presenta una falta de confidencialidad de la información. Lo que se debe incrementar es la productividad, el control, la seguridad y la confidencialidad, para tener la información necesaria en el tiempo y en el lugar adecuado para poder tomar las mejores decisiones.

Los siguientes puntos de la tecnología de información son particularmente notables:

- Una gran disponibilidad de hardware de computadoras muy poderoso y barato, incluyendo la incorporación, a través de la miniaturización de poderosas capacidades, en diferentes dispositivos diseñados para usos personales y profesionales.
- Una gran disponibilidad de software poderoso, barato y relativamente accesible, con interfases de uso gráfico.
- A la medida del cliente, cambio de sistemas a software preempacado.
- Cambio de computadoras principales (*mainframe*) a computadoras de uso individual o aumentadas como parte de redes dedicadas a compartir información, así como computadoras corporativas con los correspondientes cambios en la naturaleza, organización y localización de actividades de los sistemas de información, como el cambio a computadoras de usuario final.
- Incremento en la habilidad de las computadoras para acceder datos en tiempo real o demorado, ambos en forma local o a través de acceso a facilidades remotas, incluyendo vía Internet.
- Captura de nuevos datos y el liderazgo en tecnología en almacenamiento máximo para incrementar la computarización, datos/información en textos,

gráficas y video, con énfasis en la administración, presentación y comunicación de información, utilizando aproximaciones de multimedia.

- La cobertura de información y las tecnologías de comunicación afectan la forma en que se trabaja y se compra.
- Incremento en el uso de Internet para conducir comunicación entre organizaciones e individuos, a través de sistemas de comercio electrónico, tales como intercambio electrónico de datos (EDI) y sistema de transferencia electrónica de fondos (EFTS).
- Mercadeo masivo y distribución de productos de tecnología de información y servicios, tales como computadoras, software preempacado, servicio de recuperación de datos en línea, correo electrónico y servicios financieros.
- Reducción de barreras de uso de sistemas, estimulando una gran penetración de sistemas de información dentro de organizaciones de todos los tamaños, de lucro o no lucrativas, para contadores y consejos de administración y para propósitos estratégicos e incremento de papeles del usuario final de computadoras.
- Una amplia penetración de tecnología de información, tal como diseño de manufactura por medio de asistencia computarizada (CAD/CAM), sistema de imágenes por computadora, sistemas de información para ejecutivos (EIS) y sistemas de reuniones en forma electrónica (EMS).
- Nuevas técnicas de desarrollo de sistemas, basados en tecnologías de información, tales como software de ingeniería de asistencia computarizada (CASE), programación orientada a objetos y tecnología de flujos (WORKFLOW).
- Desarrollo continuo de soporte de sistemas inteligentes, incorporando sistemas expertos, redes neuronales, agentes inteligentes y otras ayudas de solución de problemas.

- Acceso a reingeniería de nuevos negocios, basado en la integración efectiva de tecnología de información y procesos de negocios.

Uno de los problemas más frecuentes en los centros de informática es la falta de una adecuada organización, que permita avanzar al ritmo de las urgencias de las organizaciones. A esto hay que agregar la situación que presentan los nuevos equipos en cuanto al uso de bases de datos, redes y sistemas de información. Lo anterior, combinado con la necesidad de una eficiente planeación estratégica y corporativa de las organizaciones, y con una descentralización de equipos y centralización de la información, ha provocado que la complejidad de las decisiones y las dimensiones de los problemas en cuanto a la mejor forma de organizar el área de cómputo, requieran aplicar técnicas modernas de control y administración.

En muchos centros de informática también se desconoce el adecuado empleo de herramientas administrativas, contables/financieras, tales como presupuestos, finanzas, costos, recursos humanos, organización, control, etc. Esto repercute en una inadecuada área de informática que no permite tomar decisiones con las características que deben tener las organizaciones actuales, lo cual hace que no se cuente con los controles para asegurar que esas decisiones no se desvíen de los objetivos.

La proliferación de la tecnología de información ha incrementado la demanda de control de los sistemas de información, como el control sobre la privacidad de la información y su integridad y sobre los cambios de los sistemas. Además, hay una preocupación sobre la caída de los sistemas y sobre la seguridad de la continuidad del procesamiento de la información, en caso de que los sistemas se caigan. Otra área de preocupación es la proliferación de subsistemas incompatibles y el ineficiente uso de los recursos de sistemas.

Los sistemas tienen diferentes etapas, y una de ellas puede ser la utilización de las herramientas que nos proporcionan los mismos sistemas electrónicos. Para poder evaluar un sistema de información es necesario conocerlo y controlarlo desde

su inicio, siguiendo su proceso, que puede ser manual, mecánico, electrónico, o bien la combinación de éstos, hasta llegar a su almacenamiento, respaldos, seguridad y eficiencia en el uso de la información que proporcionan. No basta, pues, conocer una parte o fase del sistema, como pueden ser los equipos de cómputo, que tan sólo vienen a ser una herramienta dentro de un sistema total de información.

La informática ha sido un área que ha cambiado drásticamente en los últimos años. En una generación, la tecnología ha cambiado tanto que lo que sorprendió hace algunos años, como la llegada del hombre a la Luna, o bien la creación del horno de microondas, hoy nos parece algo muy familiar. En una década hemos visto el cambio en la organización de la informática: si hace poco era algo común la tarjeta perforada, hoy la vemos como algo de un pasado muy remoto, y consideramos como algo normal el uso de microcomputadoras y de redes. Esto ha provocado que se tengan especialistas dentro del área de la informática. Ya no podemos pensar en el personal de informática que podía trabajar con microcomputadores y con grandes computadoras, o bien en la persona que conocía en detalle sobre bases de datos y de comunicaciones. Ahora se deben de tener especialistas en cada una de las áreas. Una de éstas es la auditoría en informática, y en ella debemos de tener especialistas para cada una de las diferentes funciones que se realizarán. Esto sin duda depende del tamaño del área de la informática y de la organización.

Es conveniente precisar y aclarar que la función de la auditoría, el control interno e informática se ubica dentro del contexto de la organización, dependiendo de su tamaño y características. La profundidad con la que se realice, dependerá también de las características y del número de equipos de cómputo con que se cuente. Esta es la tecnología que destaca por su importancia en el control interno. Es decir, la aplicación de las computadoras, la informática y toda la ciencia de sistemas.

## CAPÍTULO 2

### CONTROL INTERNO DEL CICLO DE NEGOCIO

#### 2.1 CICLO DE INGRESOS

La recepción de dinero, como una fase del ciclo de ingresos, puede ser definida de diferentes formas: como mínimo, cubre la primera recepción a caja desde cualquier parte de la organización. Consecuentemente, está relacionada con el manejo de caja y la forma en que se recibe y se mueve internamente dentro de un control centralizado. Este procedimiento puede estar sujeto a inevitables superposiciones, razón por la cual se requiere considerar a los ingresos dentro del panorama total del proceso de caja. Para tal efecto es de utilidad describir los principios fundamentales de control aplicables parcial o completamente a las recepciones de caja. Estos controles se pueden enfocar desde dos puntos de vista:

- a) Desde un punto de vista externo, para asegurarse de que el dinero que se recibió realmente es el que debió haberse recibido.
  - b) Desde el punto de vista del empleado, para asegurarse de que el ingreso que recibe no lo desvía hacia otros fines.
1. **La contabilización debe efectuarse lo más rápido posible.** Mientras más rápido se contabilice el ingreso, mayor será el control. Esta premisa se cumple cuando se establece el mejor tipo posible de registro contable inicial.
  2. **Los registros contables deben estar orientados, lo más racionalmente posible, hacia los ingresos de caja.** Idealmente, los ingresos a caja, que establecen una contabilización inicial, deben estar ligados a los registros intermedios contables. Otra opción puede ser la venta de mercancía efectuada con descargo a los registros de inventarios perpetuos. Un

empleado o empleados de la organización deben estar encargados del control y registro de las contrapartidas contables de ingresos a caja.

3. ***Se deben instituir controles para asegurar que se cobren los servicios.***  
El primer requerimiento es que el cliente pague por el bien o servicio que recibió. En algunos casos el control puede ser la tira de la máquina sumadora, una remisión sellada de pagado, un boleto o ticket, etcétera; sin los cuales el cliente no puede recibir la mercancía o servicio. Estos controles se pueden complementar mediante la protección física sobre la mercancía o restringir el acceso a las áreas donde se presta el servicio. Internamente, el control puede requerir la asignación de responsabilidades.
4. ***Se debe utilizar, hasta donde sea posible, un control adicional.*** En algunas situaciones, la presencia del cliente puede servir para vigilar la acción del empleado.
5. ***Conciliar los ingresos a caja.*** Desde el punto de vista del control, el método más eficaz es la conciliación de los ingresos a caja desde los diversos ángulos de la operación. Además, la conciliación permite la separación de responsabilidades entre las diferentes personas que intervienen en la actividad. Obviamente, estos beneficios deben juzgarse a la luz de los servicios a clientes y a otras partes involucradas.
6. ***Los ingresos a caja deben separarse de los egresos.*** Es posible realizar un control eficaz y una clara contabilización si el proceso de ingreso a caja y el de egresos se manejan completamente por separado y más aún, cuando cada uno es controlado por diferentes mecanismos o personas.
7. ***Los ingresos a caja deben permanecer intactos y depositarse de inmediato.*** Íntimamente relacionado con el principio anterior está el de depositar o transferir, lo más pronto posible, el ingreso intacto del día o periodo específico. Esto es muy importante por varias razones, la primera de

las cuales es que un retraso en depositar es un gran riesgo y motivo de tentaciones; segundo, la revisión es eficaz en el momento y no después de transcurrido cierto tiempo; tercero, es importante estar en condiciones de identificar un depósito particular por un periodo determinado y, finalmente, un ingreso no depositado es un activo que no contribuye a la mejor utilización de los recursos de la organización.

8. ***Deben contabilizarse adecuadamente todas las contrapartidas.*** Desde que se estableció que la contabilización de los ingresos debe hacerse con una comunidad extrema, es importante que se contabilicen oportuna y adecuadamente también aquellos rubros que representen contrapartidas, como en el caso de cuentas por cobrar o cuentas por pagar.
  
9. ***Los registros contables de ingresos deben ser operados de manera independiente.*** Los registros que se establezcan para contabilizar los ingresos a caja deben ser elaborados por personas que no tengan bajo su responsabilidad los libros contables principales. Estas últimas personas no deben tener acceso a los registros auxiliares de tal forma que puedan relevar de sus responsabilidades a quienes manejan éstos. Es conveniente que exista rotación de los empleados que elaboran cheques para asegurar que el efectivo es manejada y contabilizado correctamente.

El proceso relativo al grupo de cuentas por cobrar consta de tres fases: la primera está involucrada con las condiciones que originan la existencia de una cuenta por cobrar. La segunda fase cubre la administración de estas cuentas y la forma en que fueron creadas. Y la tercera fase está conformada por los mecanismos que permiten que la cuenta sea finalmente recuperada. El objetivo en cada caso es comprender el rango general de los asuntos involucrados y la identificación de los principales problemas de control.

## **Creación de las cuentas por cobrar**

Dado que las cuentas usualmente son originadas por la venta de los productos de la organización o el rendimiento de determinada clase de servicio, el primer interés debe estar en el establecimiento de una línea directa con esas bases de origen. Por lo cual, el objetivo se debe enfocar en el elemento originador de la cuenta por cobrar y el correspondiente soporte del embarque del producto o la ejecución del servicio. Simultáneamente, es necesario asegurarse de que todas las cuentas por cobrar han sido correctamente registradas. Ambos objetivos pueden ser logrados cuando la creación de la cuenta por cobrar está ligada directamente con la contabilización de un inventario o con el registro de un servicio prestado. En consecuencia, se debe establecer esta relación en un sentido específico de procedimiento.

Como previamente se ha hecho mención, la generación de la cuenta por cobrar involucra inmediatamente otra cuestión: si la organización desea otorgar el crédito requerido por el cliente para poder cubrir su operación. Esta determinación ordinariamente puede quedar ubicada dentro de la política general de crédito de la organización, la cual debe ser aplicada a un cliente particular con el conocimiento de la situación crediticia de éste y a la experiencia de la entidad con él. Cuando se ha dispuesto la aceptación de crédito, se inicia la venta regular y el proceso de facturación como parte del cual se prepara una factura que es cargada en la cuenta del cliente.

Las observaciones más relevantes de control aplicables a la creación de la cuenta por cobrar son las siguientes:

1. **Revisión independiente y aprobación del crédito.** Cuando se recibe una solicitud de crédito se debe obtener la aprobación de la misma, la cual puede ser proporcionada por un departamento o persona dentro del marco de referencia establecido por las políticas de la organización apoyada en información adecuada acerca del cliente en cuestión. Esta última información

presenta la posición financiera del cliente y su capacidad de endeudamiento, así como la experiencia de la organización con el cliente y su actual posición de cartera. La aprobación es realizada por individuos adecuadamente autorizados, de acuerdo con el monto involucrado en la operación.

2. **Determinación de la disponibilidad del producto.** Todas las partidas ordenadas por el cliente pueden no estar disponibles para ser embarcadas en ese momento y consecuentemente no deben ser incluidas en la factura. Las mercancías disponibles deben ser cubiertas por procedimientos denominados *back order* (pendientes de envío), para posterior embarque.
3. **Autorización de precios y términos.** Los precios y términos de la operación deben estar completamente estandarizados para todos los clientes. Sin embargo, en algunos casos los mismos pueden variar según los grupos de clientes y las diferentes cantidades que éstos puedan comprar. Para efectos de facturación, los precios y términos aplicables deben ser proporcionados con base en políticas establecidas por la organización. Asimismo, la interpretación de desviaciones especiales deben ser aprobadas por personas debidamente facultadas.
4. **Papelería multicopia para propósitos específicos.** Las facturas deben ser elaboradas con número suficiente de copias que contengan información idéntica para ser utilizadas en otros propósitos operacionales. Así, una de las copias autoriza el embarque, otra se entrega al cliente, otra es usada para elaborar estadística de ventas, mientras que la última se envía al departamento de cuentas por cobrar para su registro. Se deben establecer controles que cubran el total de las facturas por un periodo determinado, por lo general de un día de actividades.

## **Administración de las cuentas por cobrar**

La administración del proceso de cuentas por cobrar principia en la generación de la cuenta, pasa a su manejo y control apropiados y concluye cuando es pagada o liquidada. Las principales consideraciones de control durante esta fase incluyen:

1. **Control independiente de los registros de cuentas por cobrar.** Los registros de cuentas por cobrar en algunos casos pueden ser elaborados manualmente; en medianas o grandes organizaciones son manejados por computadora. Los principios fundamentales en todos los casos exigen que estos registros sean elaborados en forma independiente, con exclusión absoluta de terceras personas, especialmente de aquellas que tengan acceso a la caja o a los clientes. En todos los casos también se deben tener cuentas de control y, en lo posible, de subcontrol, fundamentadas por cuentas individuales perfectamente detalladas.
2. **Registro y control.** Cualquier cargo a bancos u otra cuenta miscelánea que ocasione una contrapartida crediticia a las cuentas por cobrar debe ser registrada diariamente con objeto de contar con información actualizada que sirva a las diversas necesidades operacionales de la organización. Al mismo tiempo, se debe tener la certeza de que estas cuentas por cobrar son correctas mediante las confrontaciones periódicas entre estos registros auxiliares con las cuentas del libro mayor.
3. **Oportuno y adecuado sistema de reporte.** Además de la información que se debe suministrar todos los días, es necesario contar con un sistema periódico que reporte los saldos corrientes con su correspondiente análisis de detalles. Este análisis debe mostrar las porciones o partidas de la cuenta por cobrar que no han sido pagadas en diversos periodos. Análisis que es una importante base para administrar el esfuerzo de la recuperación de cartera.

4. **Envío de estados de cuenta de clientes en forma directa e independiente.** Un elemento básico, desde el punto de vista del control, consiste en enviar estados de cuenta a los clientes, lo cual debe hacerse de manera directa e independiente. Este procedimiento hace posible un control cruzado con el principal involucrado en la cuenta, o sea el cliente, siendo un importante mecanismo que sirve para acelerar cobros retrasados.

### **2.1.1 Entrega de Bienes o Servicios**

Las personas de una sociedad adquieren en el mercado distintos bienes y servicios con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Mercado que está compuesto por una diversidad de entidades económicas que para fines contables y del control interno llamaremos organizaciones y es el caso para el cual estamos desarrollando este trabajo.

Una economía nacional abarca toda la producción de bienes y servicios de una nación. El producto interno bruto (PIB) real mide todo el producto de la mano de obra y de las propiedades en el país. Anotación que hacemos de manera general y que nos ilustra para tener una visión más amplia de lo que es el registro de la entrega de bienes y servicios dentro de una organización.

Los trabajadores usan capital y recursos naturales para producir bienes y servicios. Los recursos naturales son los que el planeta Tierra nos proporciona: aire, agua, árboles, carbón, tierra de cultivo.

Una parte del capital es el capital físico: herramientas, maquinaria y tecnología (alta y baja). Otra consiste en la propiedad intelectual: derechos de autor, patentes y marcas registradas. Uno más de sus componentes es el capital humano: capacitación destrezas, experiencia. Válgase esta descripción y aclaración de conceptos para comprender los bienes y servicios que la organización introduce al mercado y que de manera general se denominan productos y son los que la organización pone a la venta.

## **Bienes**

Son mercancías u objetos y pueden clasificarse de varias maneras. Vamos a enumerar algunas de las posibles clasificaciones de los bienes.

### **Clasificación según se encuentren disponibles**

**Bienes escasos:** No están disponibles libremente y son los que generalmente se adquieren en el mercado.

**Bienes libres o abundantes:** Si bien son necesarios para satisfacer necesidades, los mismos están disponibles libremente en la naturaleza o al alcance.

### **Clasificación según puedan o no ser trasladados**

**Bienes muebles:** Son aquellos que pueden ser transportados de un lugar al otro. Por ejemplo una computadora.

**Bienes inmuebles:** Son aquellos que no pueden ser trasladados, por ejemplo una vivienda.

### **Clasificación según la variación de la demanda respecto a la variación del ingreso**

**Bienes normales:** Un aumento del ingreso genera un aumento en la [demanda](#). Por ejemplo los bienes de lujo, entretenimientos, etc.

**Bienes inferiores:** Un aumento del ingreso genera una disminución en la [demanda](#).

## **Servicios**

Un servicio es la realización de una actividad por parte de un prestador (de servicios). A diferencia de un bien, los servicios son intangibles.

## **Servicios Públicos**

En el caso de los servicios públicos, los mismos son prestados hacia la comunidad en general, aunque no necesariamente por parte del estado. Ejemplos de este tipo de servicios son los transportes públicos, la electricidad, las comunicaciones, etc.

La máxima autoridad de cada entidad establecerá procesos que garanticen la custodia, salvaguardia y mantenimiento de los activos y de otros bienes y valores contabilizados en cuentas de orden o sujetos a controles de tipo administrativo por no reunir las condiciones para considerarse como activos fijos.

Los servidores designados para estas actividades serán independientes de las funciones de autorización y de registro.

Los procedimientos incluirán la contratación de pólizas de seguro contra siniestros, pólizas de fidelidad, seguridades según el tipo de bien, medidas para su adecuada conservación y para su mantenimiento preventivo y correctivo.

Para el control de bienes que no reúnan las condiciones para contabilizarse en los activos fijos pero que tengan duración superior a un año, cada entidad pública emitirá su propia reglamentación, la que será aprobada por el Contralor General del Estado. Estas disposiciones asegurarán el uso solo en actividades de la entidad y una fácil identificación de los responsables de su custodia y pérdida o destrucción.

Aquí hemos hecho una breve descripción de lo que son los bienes y servicios dándole un marco económico y anteriormente desde el punto de entrega de estos y su manejo dentro del registro y el control interno, cuando hablamos de las cuentas por cobrar.

## **2.1.2 Reconocimiento de Ventas e Ingreso**

### **Concepto**

Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, oportuna, confiable y promover la eficiencia de operaciones de ventas.

### **Principios**

1. Separación de funciones de ventas, cobro y registro en contabilidad.
2. Ninguna persona que interviene en ventas debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
3. El trabajo de empleados que intervienen en ventas, será de complemento y no de revisión.
4. La función de registro de operaciones de ventas será exclusiva del departamento de contabilidad.

### **Objetivos**

1. Prevenir fraudes en ventas.
2. Localizar errores administrativos, contables y financieros.
3. Obtener información segura, oportuna y confiable de ventas.
4. Promover la eficiencia del personal de ventas.

## Bases del control interno

### 1. Ventas de contado.

- a) Directo
- b) C.O.D. en plaza
- c) C.O.D. fuera de plaza

### 2. Ventas a crédito

- a) En plaza
- b) Fuera de plaza

### 3. Registro en contabilidad.

### 4. Ajustes a ventas y clientes.

- a) Devoluciones sobre ventas
- b) Rebajas sobre ventas
- c) Descuentos sobre ventas.

A continuación se explican con mayor detalle:

1. **Ventas de contado.** El control interno aplicable a ventas de contado directo, C.O.D. (cobrar o devolver) en plaza y fuera de plaza.
2. **Ventas a crédito.** El control interno de ventas a crédito en plaza y fuera de plaza, son tratados en el renglón correspondiente al control para cada origen de entradas a cajas y bancos, por lo que veremos algunos trámites por ventas a crédito:
  - a) **Recepción del pedido.** El pedido del cliente es recibido en la empresa por correo, telégrafo, visita personal, teléfono, por agente de ventas, etc., e inmediatamente se formula el pedido en formas impresas numeradas progresivamente, donde conste cuando menos:

Fecha  
Número de pedido  
Nombre del cliente  
Dirección del cliente  
Artículos, cantidades y precios unitarios y totales  
Nombre del vendedor  
Forma de pago y descuentos especiales  
Instrucciones y vía de embarque, etcétera.

- b) **Aceptación y autorización del pedido.** El departamento de ventas revisa cuidadosamente todos los datos, precios y cálculos del pedido.

El departamento de crédito, con base en el historial, situación financiera, solvencia, seriedad, etc., del cliente, procede a autorizar el pedido correspondiente, con lo cual se autoriza el embarque, pudiendo acusar recibo al cliente.

- c) **Envío de la mercancía.** El almacenista y ayudantes, con la autorización del pedido y embarque, proceden a surtir los artículos, revisando y comparando la mercancía con las anotaciones del pedido, con lo que podrá formularse la nota de empaque y la nota de remisión correspondiente, debidamente numeradas en forma progresiva.

El almacenista embarcará o entregará la mercancía, elaborando la nota de salida de almacén.

En caso de no poder surtir todo el pedido, el departamento de almacén y el de ventas llevarán un control y registro de pedidos surtidos en forma parcial.

- d) **Expedición de factura o comprobante de venta.** El facturista, que puede depender de almacén, contabilidad o ventas, cuando se han

cumplido con los trámites establecidos —tales como recepción, aceptación, revisión del pedido, autorización del crédito, firmas de quienes revisaron, autorizaron y enviaron o entregaron la mercancía—, procede a formular la factura de venta con base en el pedido, nota de remisión y nota de embarque o entrega.

El funcionario encargado revisará las facturas para cerciorarse de que las órdenes del cliente han sido cumplidas y que no existe error en datos, números cálculos, descuentos, impuestos, etcétera.

3. **Registro en contabilidad.** El departamento de contabilidad, con base en:

- copia u original de la factura,
- copia de la nota de remisión,
- copia del pedido del cliente,
- copia de la nota de salida de almacén,
- copia del talón de embarque o entrega.

Se procede a registrar el cargo al cliente con crédito a ventas y el registro al auxiliar tanto de clientes —tarjetas— como de ventas —libro— cerciorándose que todas las facturas sean registradas en el auxiliar; a cualquier factura cancelada deberá anexársele todas las copias de facturas selladas con la palabra CANCELADA.

Ahora bien, las facturas originales se archivarán en el expediente de cada cliente, con lo que en cualquier momento, la suma de facturas no cobradas será igual al saldo de la cuenta colectiva de mayor: Clientes.

4. **Ajustes a ventas y clientes.** Estos ajustes pueden ser por devoluciones, rebajas y descuentos sobre ventas.

a) **Devoluciones sobre ventas.** Toda devolución de mercancías por el cliente, ocasionará una nota de devolución sobre ventas, numerada

progresivamente, donde constará fecha y nombre del cliente, unidades, precio y detalle de los artículos devueltos, así como las condiciones en que se reciben las mercancías. El gerente de ventas revisará, aprobará y autorizará la “nota de devolución sobre ventas” por cuadruplicado: original para el cliente, duplicado para el departamento de ventas, triplicado para contabilidad y cuadruplicado para almacén. Esta nota de devolución de mercancías puede hacer las veces de nota de crédito para el cliente, o bien, podrán expedirse especificaciones como para rebajas y descuentos sobre ventas revisadas, aprobadas y autorizadas por funcionario encargado para ello. Si la devolución de mercancías implica devolución de efectivo al cliente, se seguirá el control para los pagos y salidas de efectivo.

- b) **Rebajas sobre ventas.** Por las rebajas sobre ventas por mercancía en mal estado, dañada, etc., se expedirá nota de crédito, donde se anotará el concepto de ventas y duplicado para contabilidad.
  
- c) **Descuentos sobre ventas por pronto pago de clientes,** ocasiona la formulación de nota de crédito, revisada, aprobada y autorizada por un funcionario de alta gerencia. Original para el cliente, duplicado para contabilidad y triplicado para quien la expide.

## **Ventas**

1. Con base en el principio de evitar funciones incompatibles, en virtud de que la conjugación de determinadas actividades puede dar origen a fraudes o malos manejos, se debe evitar que las personas que manejan ingresos (caja, ingresos por correo, cobradores, etcétera) antes de su registro inicial, o aquellas que lo hacen después de su registro inicial (preparan el registro de ingresos, preparan depósitos, realizan o envían depósitos etcétera), o quienes manejen cheques ya firmados o tienen a su cargo facsímil para firmas de los mismos, intervengan en las siguientes labores:

- Manejo de documentos base para facturar.
  - Manejo de los registros iniciales de ventas.
  - Manejo y autorización de notas de créditos y documentación soporte.
  - Aprobación de rebajas y devoluciones sobre ventas.
  - Manejo de registros iniciales de rebajas y devoluciones sobre ventas.
  - Preparación, suma, comprobación y autorización de los registros en diario general y auxiliares.
  - Intervención en el registro final, o sea el libro mayor.
2. Las ventas deben incluir su correspondiente costo de ventas atribuible al periodo en que sucedieron.
  3. Los créditos que reciba esta cuenta sólo deben ser por concepto de ventas de mercancías o servicios. Los cargos por rebajas y devoluciones sobre ventas, así como descuentos, deben ser manejados a través de sus cuentas especiales. Los asientos de corrección deben realizarse en rojo.
  4. Toda venta debe originar un cargo a caja, cuando es al contado, y a cuentas por cobrar a clientes, cuando es a crédito.
  5. Los precios de venta de mercancías o servicios deben cobrarse al cliente con base en listas de precios vigentes y específicamente autorizadas.
  6. Debe afianzarse al personal que interviene en la función de ventas.
  7. Los presupuestos de ventas siempre deben ser más realistas que optimistas.
  8. Para fijar los precios de venta se deben considerar factores tales como demanda de los consumidores, situación de la competencia, costo de la mercancía o servicio y situación de la entidad.

9. Desde el punto de vista mercadotecnia, se deben cumplir las fases que integran su ciclo:

❖ **Determinación de la estrategia producto–mercado:**

- Alcance de las capacidades del mercado.
- Requerimiento del mercado:
  - Demanda del producto.
  - Estado de la competencia.
  - Requerimiento de tiempo.
  - Facilidades de transporte.
  - Requerimientos monetarios.
- Evaluación final:
  - Línea de productos para un propósito particular.
  - Modelo económico de un producto.
  - Diseño simplificado de fácil mantenimiento.
  - Para servir a un área geográfica especial.
  - Oportunidad en la entrega.
  - Características operativas especiales.
  - Distinta apariencia.
  - Dirigido a un grupo particular de compradores.
  - Innovaciones especiales.
  - Establecer posibilidades de reclamo o devolución.

❖ **Planeación y desarrollo del producto:**

- Investigación básica.
- Aplicación de nueva tecnología a los productos existentes.
- Conveniencia de los consumidores.
- Cambios en la presentación o apariencia.
- Extensión de las investigaciones de mercado.

❖ **Promoción de ventas y publicidad:**

- Determinación de objetivos.
- Aprobación de presupuestos.
- Determinación de proveedores de artículos promocionales.
- Recepción de los productos o servicios.
- Pago a proveedores de artículos promocionales.
- Evaluación de resultados.
- Otras actividades de promoción de ventas:
  - Servicio a clientes.
  - Materiales entregados en demostración.
  - Muestras sin costo.
  - Premios.
  - Cupones.
  - Combinación de ventas.
  - Descuentos y devoluciones especiales.
  - Concursos.
  - Presentaciones.

❖ **Distribución y ventas:**

- Determinación de los canales de distribución:
  - Inventario disponible.
  - Precios.
- Esfuerzo de ventas:
  - Organización del esfuerzo de ventas.
  - Administración del personal de ventas:
    - Calificaciones del personal
    - Entrenamiento.
    - Planes de reclutamiento.
    - Coordinación y control del personal de ventas.
    - Motivación.
    - Asegurar a los clientes consumidores.

- Soporte a distribuidores.
- Oficinas regionales de ventas.

❖ **Soporte a clientes:**

➤ Componentes del soporte a clientes:

- Evaluación de los productos a prospectar a clientes.
- Inventarios disponibles.
- Familiarización con el producto.
- Servicio de soporte.
- Manejo de garantías y reclamaciones.
- Comunicación con los clientes.
- Cuando la promoción de ventas y publicidad se hace por medio de agencias, considerar lo siguiente:

Bases de compensación y retribución.

Selección de la agencia y plan de publicidad.

Operaciones de la agencia.

Controles financieros de la propia entidad:

- Actualización continúa del estado de avance del programa, lo cual incluye aquellos conceptos que pueden ser recortados a la luz de nuevas condiciones y a qué costo.
- Grado de beneficio de la publicidad obtenida por cada diferente medio, por ejemplo: periódicos, revistas especializadas, tiempo en radio y televisión, etcétera.
- Razonabilidad de la documentación que soporta las facturas a pagar.
- Las operaciones y facturación de la agencia deben ser constantes y acordes con lo previamente establecido.
- Conformidad con los presupuestos y proyección de resultados.

10. Si el tamaño de la entidad y el volumen de ventas lo aconseja, es conveniente crear un área de administración de ventas que maneje estadísticas (que cumplen la función de registros auxiliares), entre otras las

de ventas–costo por artículo o línea de ventas a fin de conocer fácilmente el margen de utilidad bruta que genera cada artículo o línea, así como sobre las ventas por regiones, de temporada, por agente o mostrador, etcétera.

### **Otros ingresos de operación**

1. Esta cuenta sólo debe recibir créditos por ingresos operativos ajenos al giro de actividades de la entidad.
2. Los criterios de contabilización de otros ingresos deben ser uniformes y consistentes.
3. Los ingresos gravados, deben cumplir con los ordenamientos que les sean aplicables.

### **2.1.3 Cobranza – Operación y Registro**

La Cobranza es la percepción efectiva (en dinero o equivalente) del precio pactado en la operación de Venta.

El procedimiento, es que la cobranza que se recibe de los clientes sirve para liquidar una cuenta por cobrar previamente generada. Las cuentas de control (cuentas del libro mayor), reciben las concentraciones para efectuar los correspondientes registros sumarios. Aquí se presenta el problema de lograr un adecuado control sobre los ingresos a caja, en el que se debe contemplar también las rebajas y descuentos otorgados.

Con el objeto de formar un ambiente de control adecuado, es conveniente la segregación de las siguientes funciones:

- Cobranzas

- Ventas-Aprobación y otorgamiento de Créditos
- Despacho /expedición de la mercadería
- Facturación
- Registros contables

Y dentro de la función de Cobranzas:

- Apertura de correspondencia
- Manejo de fondos
- Control y registración de la cobranza

### **Descripción del circuito**

Para comprender el circuito de Cobranzas, lo dividimos en 4 módulos. Los 2 primeros luego se integran en los 2 módulos finales.

Módulo I: Cobranzas mediante cobradores

Módulo II: Cobranzas por correspondencia

Módulo III: Control y depósito de la recaudación

Módulo IV: Control y registración de la operación al fin del día

### **Módulo I: Cobranzas mediante cobradores**

#### **a) Descripción General y Global del Módulo**

El sector Cobranzas emite el formulario Listado de Cobranzas para cada cobrador, indicando las facturas y clientes a los que debe cobrar. Le entrega a cada cobrador 2 copias del Listado de Cobranzas y una copia de cada factura.

Cuando el cliente le paga, el cobrador emite el Recibo Oficial en 4 copias, entregando el original al cliente.

Luego la totalidad de la Cobranza es rendida en Tesorería (dinero + cheques + recibos + listados de cobranza), recibiendo Cobranzas una copia de los Recibos Oficiales emitidos para poder actualizar sus registros de deudas de clientes.

### **b) Planilla de Cobranzas**

Esta contiene todas las facturas asignadas al cobrador con objetivo de cobranza, ordenadas por orden de relevancia. Contiene la siguiente información:

#### **Área llenada por el sector Cobranzas:**

- Número y denominación del cliente
- Facturas adeudadas: número, fecha de emisión, importe, fecha de vencimiento.

#### **Área a llenar por el cobrador:**

- Detalle de la gestión de cobranzas realizada.

#### **En caso de no haber podido cobrar:**

- Causas por las que no se ha podido cobrar.

#### **En caso de haber cobrado:**

- Número de recibo extendido.
- Importe de la cobranza, discriminando lo recaudado en efectivo de otras formas de pago como cheques, documentos, etc.
- Importe de descuentos otorgados.

### **c) Recibo Provisorio. Recibo Oficial (o definitivo)**

Algunas empresas emiten Recibos Provisorios al recibir los cheques de los clientes, para emitir luego el Recibo Definitivo cuando estos cheques son depositados y acreditados en su cuenta.

Este procedimiento es más seguro pero demanda el doble de esfuerzo. Una alternativa es emitir sólo Recibos Definitivos al recibir los cheques de los clientes, con esta leyenda: "Los cheques recibidos serán aplicados a la cancelación de los documentos detallados en el presente recibo, una vez que los mismos hayan sido acreditados en nuestra cuenta corriente bancaria".

### **d) Recibos anulados: su tratamiento**

Ante recibos anulados, todas las copias deben inutilizarse con una leyenda que indique esto y archivar con el talonario correspondiente, para asegurar que no sea realizado uso indebido de ninguna copia.

Debe comunicarse esta situación a los sectores receptores del formulario que efectúan control de correlatividad.

## **Módulo II: Cobranzas por Correspondencia**

### **a) Descripción global y general del módulo**

La Gerencia General recibe la correspondencia, la abre y separa los cheques recibidos para emitir la planilla de Valores Recibidos por Correspondencia. Los cheques son enviados a Tesorería para su depósito.

Una de las copias de la planilla de Valores Recibidos por Correspondencia, intervenida por Tesorería como constancia de haber recibido los cheques, es

enviada a Cobranzas quien, luego de consultar el Registro de Deuda Analítica, procede a emitir los recibos oficiales.

#### **b) Apertura de la correspondencia**

La correspondencia debería ser abierta por funcionarios del más alto nivel, o por sus secretarías, dado que la información que podría contener es variada y puede estar referida al funcionamiento de los distintos sectores de la empresa, al margen de los cheques enviados por clientes que incluye.

#### **c) Listado de Valores Recibidos por Correspondencia**

Los cheques de clientes recibidos por correspondencia deberían ser listados, con sus datos significativos, por el personal responsable de su apertura. Esta información es necesaria para conocimiento y control cruzado de los sectores de Cobranzas y Tesorería.

### **Módulo III: Control y depósito de la Recaudación**

#### **a) Descripción del Módulo**

Tesorería es el sector que se encarga de depositar tanto las cobranzas ingresadas por los cobradores (rendidas a través de los listados de cobranzas) como por correspondencia (a través de la planilla de Valores Recibidos por correspondencia).

Como el sector Cobranzas ya emitió los recibos oficiales, no se han de producir demoras en el depósito de los valores atribuidas a la tarea de emisión de Recibos.

#### **b) Boletas de depósitos: copia del detalle de valores depositados**

Es importante que en la empresa quede copia de los valores depositados, para realizar eficientes controles y revisiones posteriores de las operaciones de caja.

### **c) El Parte de Ingresos**

Este formulario está dividido en dos partes:

- La primera, se consignan los totales de cobranzas (importe bruto, descuentos e importe neto), que surgen de los Listados de Cobranzas y de la planilla de Valores Recibidos por Correspondencia, éstos importes se encuentran amparados por los recibos oficiales.
- La segunda, conteniendo el detalle de los depósitos realizados (por la totalidad de la cobranza).

Los totales que surgen de las dos partes deben coincidir. El Parte de Ingreso debe estar firmado por el sector encargado de su confección (Tesorería) e intervenido por Contaduría al controlar el depósito completo de la cobranza recibida.

### **d) Depósito diario e íntegro de las Cobranzas**

Las cobranzas recibidas deberían ser depositadas en el día y en forma íntegra.

El tomar parte de las cobranzas para realizar pagos, dificulta las tareas de control posteriores, por lo que se recomienda canalizar los pagos a través del fondo fijo o la emisión de un cheque.

### **e) Custodia de talonarios de Recibos sin utilizar**

La custodia de éstos al igual que las chequeras sin utilizar debería recaer sobre un funcionario ajeno al manejo de fondos. La entrega de talonarios de

Recibos en blanco para su uso, deberá efectuarse sólo ante la rendición de los completos ya utilizados.

Con esta norma se persiguen 2 objetivos:

- Implantación plena del control de correlatividad numérico-cronológico.
- Evitar la ocurrencia de situaciones anómalas utilizando recibos extraídos de formularios que no están en uso.

#### **f) Prenumeración de formularios intervinientes**

Según las normas de control interno de aplicación general, es fundamental que todos los formularios intervinientes se encuentren pre numerados de imprenta.

#### **g) Control numérico de Recibos, Listados de Cobranzas, Planillas de Valores**

Recibos por Correspondencia y Partes de Ingresos por parte del sector Contaduría. La pre numeración de los formularios internos que intervienen en el circuito (los recibos están pre numerados por exigencias legales), permitirá por ej.: El control de recepción por parte del sector Contaduría, cuyo objeto es asegurar que no se ha extraviado ni perdido ningún ejemplar en el camino.

### **Módulo IV: Control y registración de la operación a fin del día**

#### **a) Descripción del Módulo**

A medida que se van emitiendo, los Recibos Oficiales pasan por Cuentas Corrientes (subsector de Contaduría), quien va efectuando las registraciones en las Fichas de Cuentas Corrientes de los clientes.

Contaduría en función de la documentación que recibe de los distintos sectores, controla lo siguiente:

- de Tesorería: -Parte de Ingresos (original).
- de Tesorería: -Boletas de Depósito selladas por el banco
- de Cobranzas: -Recibo Oficial (triplicado)
  - Listado de Cobranzas (triplicado), uno por cada cobrador.
  - Valores recibidos por Correspondencia (original).

Dichos controles toman como pivote al formulario Parte de Ingresos, y consisten básicamente en verificar:

- Que el monto total de las facturas canceladas concuerde con las cifras consignadas en los Listados de Cobranza y en las planillas de Valores Recibidos por Correspondencia.
- Que los totales de los Listados de Cobranza y del listado de Valores Recibidos por Correspondencia concuerden con la sumatoria de los respectivos recibos que los componen.
- Que los descuentos hayan sido bien otorgados y adecuadamente documentados en los Recibos emitidos.
- Que el dinero neto a cobrar, que surge por un lado de la sumatoria de los Recibos y por otro de la sumatoria de las Planillas de Cobranzas y del listado de Valores Recibidos por Correspondencia, concuerde con el total depositado que surge de la sumatoria de las Boletas de Depósitos del día.

Una vez realizados estos controles, Contaduría procederá a efectuar las registraciones en el Subsidiario de Caja y Bancos (o llamado Ingresos y Egresos).

## Otras modalidades de cobranzas

Existen otras modalidades de cobranzas, además de las vistas, ellas son:

- **Por Mostrador:** Es una combinación del circuito de Cobranza por Correspondencia (donde el cliente a través de un pagador envía valores a la empresa para abonar la deuda) y de Cobranza mediante Cobradores (un cobrador interno de la empresa lo recibe y atiende, y emite el correspondiente Recibo Oficial que luego rinde ante el sector de Tesorería).
- **A través de Bancos:** Debe prestarse atención a los detalles identificatorios de las cobranzas, que el banco debe proporcionar respecto de los créditos que haga en la cuenta bancaria de la empresa, como resultado de la gestión de cobranzas realizada.

De no ser así, la empresa no podría estar en condiciones de aplicar las cobranzas y no sabría qué cliente ha pagado y quien no lo ha hecho.

## 2.2 Ciclo de Egresos

El dinero que se recibe en diversas formas queda a disposición de la organización, la cual puede utilizarlo con diversos objetivos: compra de insumos de operación, pagos de gastos e inversiones, etcétera. El objetivo general es que esos egresos sean válidos y para propósitos propios, que sean proporcionales al beneficio recibido y que la cuantificación de las erogaciones sea correcta. Los principales aspectos de control pueden ser resumidos como sigue:

1. **Separación de la función de egresos.** Los ingresos y los egresos de caja, en el proceso total de caja, deben ser separados tanto como sea posible. El ingreso recibido debe ser canalizado hacia el área central de depósito, mientras que la fase del egreso debe ser manejada y controlada de manera independiente.

2. **Documentación soporte para la liquidación de cuentas por pagar.** En la mayoría de las operaciones financieras los principales tipos de gastos son procesados a través de la creación de cuentas por pagar, las que luego son liquidadas mediante egresos de caja. A la vez éstos son, por lo regular, revisados para validar el concepto a pagar y la época del pago.
3. **Fondos de caja chica.** La caja se debe adecuar para estar en condiciones de cubrir esas necesidades de disposición de pequeñas cantidades de efectivo, por lo general por medio de la constitución de un fondo fijo revolvente. De acuerdo con este procedimiento, se designa una cantidad fija contra la cual se efectuarán gastos menores que periódicamente serán reembolsados para que así el fondo cuente con la misma cantidad de dinero asignado de origen. La documentación recibida que soporte cada egreso debe ser la base documental para el reembolso al fondo.

La cantidad asignada para el fondo fijo debe ser suficiente para cubrir los gastos que se esperan realizar. Sin embargo, se debe considerar el tiempo requerido para su reposición, para evitar que en un momento dado se interrumpa el servicio de pago de gastos por haberse agotado el dinero mientras el reembolso está en trámite de reposición, para evitar que en un momento dado se interrumpa el servicio de pago de gastos por haberse agotado el dinero mientras el reembolso está en trámite de reposición. El nivel del fondo puede ser modificado en cualquier momento de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando y adaptable a las nuevas experiencias y condiciones.

Es necesario mencionar algunos asuntos importantes relacionados con los fondos de caja chica. En virtud de requerirse evidencia satisfactoria que soporte el gasto, si la misma no está disponible en la forma de factura, tira de caja registradora o remisión, será necesario que el receptor del dinero prepare y firme un documento especial, el que debe estar debidamente autorizado por un funcionario competente. La documentación soporte debe

estar cancelada en el momento de su pago para evitar que sea utilizada nuevamente. Por otra parte, siempre existe la tentación de despreocuparse de obtener documentación adecuada o de emplear el dinero de la caja para propósitos indebidos. La documentación debe ser revisada en el momento del reembolso.

4. **Uso de fondos para anticipos.** En algunas situaciones es necesario emitir cheques en calidad de anticipos para gastos. En estos casos son aplicables los mismos principios enunciados para el manejo de la documentación soporte, el empleo del fondo y la cantidad asignada para el mismo.
5. **Control de firmas de cheques.** En la mayoría de las situaciones es conveniente que los cheques lleven dos firmas (mancomunadas), lo cual sirve como chequeo cruzado entre una persona y otra. Este procedimiento es útil tanto para prevenir fraudes y errores como para tener un buen cuidado y juicio sobre la función que se está ejerciendo. También existen situaciones donde, en lugar de firma, se utiliza un facsímil; caso en el cual, el punto más importante de control radica en la salvaguarda del facsímil y las condiciones para su utilización.
6. **Designación de beneficiarios de cheques.** Es importante que todos los cheques emitidos se paguen a los individuos o empresas de quienes se obtuvieron los bienes o servicios. La práctica de pagar en efectivo en lugar de cheques y la emisión de cheques al portador, por una razón muy sencilla, debe ser descartada por la organización.
7. **Máxima separación de deberes y responsabilidades.** El proceso de egresos de caja hace indispensable la división de los diversos aspectos y actividades del mismo y la asignación de ellos a diferentes personas. Por lo tanto, una persona puede revisar la documentación, soporte, otra estampar la primera firma y una última la segunda firma. Cada actividad se convierte en un control de la otra.

## **2.2.1 Compras y Abastecimientos**

### **Concepto**

Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinado, que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de adquisición o compra.

### **Principios**

1. Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
2. Ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
3. El trabajo de empleados que intervienen en compras, será de complemento y no de revisión.
4. La función de registro de operaciones de compras debe ser exclusiva del departamento de contabilidad.

### **Objetivos**

1. Prevenir fraudes en compras por favoritismo, confabulación, etcétera.
2. Localizar errores administrativos, contables y financieros.
3. Obtener información segura, oportuna y confiable de compras.
4. Promover la eficiencia del personal de compras.

## Bases del control interno

1. **Requisición de compra.** Cuando se necesitan las mercancías, materiales, etc., se formula una requisición de compras por triplicado, numerada progresivamente, donde constará cantidad, clase, calidad y especificación de las mercancías, materiales, etc. El original es para el departamento de Compras, duplicado para Archivo o Contabilidad y triplicado para el departamento que la emitió.
2. **Autorización de compra.** Resulta práctico que el departamento de Finanzas o un funcionario de alta Gerencia autorice cada compra, formando la requisición correspondiente, generalmente para efectos de control de presupuesto.
3. **Cotización de precios de compra.** El departamento de Compras, una vez recibida y autorizada la requisición de compra, consulta su archivo de proveedores, donde determinará nombre, dirección, precios, condiciones, fechas de entrega, así como la información necesaria para formular la orden de compra y pedido al proveedor seleccionado.
4. **Orden de compra y pedido al proveedor.** Una vez seleccionado el proveedor, se procede a formular la orden de compra o pedido al proveedor, donde se anotará el nombre, dirección, condiciones, fechas del pedido, entrega, etc., así como cantidad, clase, calidad, precios, etcétera.

Ahora bien, el departamento de Compras emite la orden y pedido numerados progresivamente, por cuadruplicado; original para el proveedor; duplicado sin precios para recepción en almacén; triplicado para Contabilidad para efectos de control y registro en cuentas de orden; el cuadruplicado se queda en el departamento de Compras, archivándolo en unión con la requisición de compras que le dio origen, con las indicaciones pertinentes. En ocasiones, si existe en la

empresa departamento de Tráfico, se formulará una copia extra, de tal manera que este departamento solucione los problemas de tráfico en relación a compras.

5. **Recepción de mercancías y materiales.** Almacén, una vez que recibe copia del pedido del proveedor, hará los preparativos necesarios para la recepción de las mercancías y materiales.

Una vez comprobadas y verificadas, se formula la nota de entrada al almacén por cuadruplicado, debidamente numeradas progresivamente. Original para el departamento de Compras; duplicado para Contabilidad; triplicado para el departamento de Tráfico y el cuadruplicado para el Almacén; tanto el original como las copias están firmadas por las personas que intervienen.

6. **Revisión y autorización de la factura de compras.** Cuando el proveedor envía la factura y copias, tanto el departamento de Compras como el de Contabilidad proceden a verificarlas como sigue:

El departamento de Compras compara unidades, precio, clase, calidad, etc., contra la copia del pedido de compras, nota de remisión y copias de la factura de proveedor, sellando la copia de la factura donde constará.

- a) Fecha de recepción de mercancías.
- b) Fecha del pedido.
- c) Fecha de la promesa de entrega del proveedor.
- d) Firma de quien verificó, etcétera.

El departamento de Contabilidad, con la copia de factura verificada por Compras, pedido al proveedor y nota de entrada al Almacén, procederá a verificar los cálculos, ajustándola con el proveedor por concepto de descuentos, fletes, acarreos, etc., y sellándola, donde constará:

- a) Número de la póliza de contabilidad.

- b) Firma de quien autoriza el pago de la factura.
  - c) Número del cheque a favor del proveedor.
  - d) Firma de quien verificó, etcétera.
7. **Registro de la compra.** Contabilidad, con la factura verificada, requisición, pedido y nota de entrada al almacén, procede al registro correspondiente, cargándola a la cuenta de **almacén** si tiene procedimiento de inventario perpetuo, **compras** si tiene procedimiento analítico y la cuenta **mercancías generales** si tiene procedimiento global, en todo caso, con cargo a la cuenta de impuesto al valor agregado por acreditar, con abono a proveedores.

Al efectuar el pago, se cargan proveedores con abono a bancos.

8. **Ajustes a compras.** Las compras pueden ser objeto de ajustes por concepto de:

- a) Devoluciones sobre compras, las tramitará el departamento de Compras, expedirá nota de devolución de mercancías por cuadruplicado con numeración progresiva; original para el proveedor, duplicado para Contabilidad, triplicado para el Almacén y cuadruplicado para el departamento de Compras.
- b) Rebajas sobre compras, con la intervención del departamento de Compras y vigilancia del departamento de Finanzas o funcionario encargado para ello, con la información correspondiente a Contabilidad.
- c) Descuentos sobre compras, igual que las rebajas, intervendrá el departamento de Compras, Finanzas o un funcionario, con el reporte correspondiente al departamento de Contabilidad.

El punto de partida en el ciclo operativo total de una organización es la necesidad de procurarse los materiales y servicios que serán vendidos, ya sea en su forma original o usados, procesados o combinados según las necesidades

propias del mercado. Esta necesidad puede incluir materia prima, materiales procesados, partes, subensambles, servicios, suministros, personal y el mismo dinero. En muchas de estas áreas de procuración existen problemas especiales que requieren, asimismo, habilidades especiales.

Una gran parte de esta procuración, sin embargo, es normalmente manejada por un grupo específicamente establecido para este propósito, las actividades de procuración de este grupo pueden variar. Por lo general las partidas manejadas incluyen la mayoría de los materiales, partes y suministros empleados por la organización.

La importancia de las actividades de compras es muy grande, ya que la típica acción de compras constituye más de la mitad de los costos incurridos por una organización por los productos y servicios que vende. Consecuentemente, es una actividad a la que la administración dedica un alto grado de atención. Además es de una importancia primordial debido a las significativas interrelaciones que guarda con otras actividades gerenciales, pues lo que se compra está directamente relacionado con la eficiencia productiva. Asimismo, el volumen de compras es también determinante de los niveles de inventarios y la inversión en éstos es el factor principal para alcanzar una favorable rotación del capital invertido. Sumado a todo ello, la función de compras tiene una relación operacional directa con las actividades de recepción, almacenes, venta de desperdicios y cuentas por pagar. Por todas estas razones, el ciclo de compras es una de las áreas más importantes de una organización.

### **La función básica de compras**

En aquellas áreas de procuración donde la responsabilidad ha sido asignada al departamento de compras, la función básica es igual a cualquier área de procuración: proveer buenos productos o servicios a buen precio, en el momento y lugar oportunos. El término “buen” es usado aquí como sinónimo de “lo mejor posible”, en todos los aspectos que beneficien los intereses de la organización. Ésta

es, por supuesto, una determinación que a menudo no puede ser evaluada con precisión y que por lo tanto involucra una gran dosis de juicio. Asimismo, es especialmente cierto debido a que las principales interrelaciones con otras actividades operativas que, a largo plazo, deben ser evaluadas continuamente atendiendo a los tipos especiales de beneficios a esperar de la función básica de compras.

Estos conceptos fundamentales de la función básica son al mismo tiempo los objetivos de la actividad de compras. El interés primordial es que la función de compras debe existir en diferentes niveles: en los inferiores, es la eficiencia con que el personal auxiliar cumple con la parte que le corresponde en los procedimientos operacionales; en el nivel intermedio, existe interés en la eficacia con que las actividades individuales cubren los aspectos más importantes tales como la selección de proveedores y la negociación de precios; por su parte, en los niveles altos, existe preocupación por el grado en que se puedan percibir las oportunidades de lograr mejores compras para las demás funciones gerenciales.

### **El ciclo normal de compras**

La función de compras puede ser vista como un ciclo que incluye una serie de pasos perfectamente definidos, a saber:

1. **Determinación de necesidades.** En primer lugar debe determinarse la necesidad específica que requiere ser satisfecha a través de la acción de procuración, es decir, la determinación de los productos y sus especificaciones, cantidades, requerimientos de entrega y otra información pertinente.
2. **Autorización de la compra.** Como segundo paso debe existir una autorización para proceder a efectuar la compra. Algo se necesita y hay que decidir cómo obtenerlo.

3. **Ejecución de la compra.** El grupo de compras se ocupa de localizar el proveedor que se considera puede proporcionar los artículos buscados sobre la base más ventajosa para la organización. La selección de proveedor debe decidirse en un acuerdo definitivo de compra.
4. **Seguimiento.** Hasta el punto que sea necesario debe haber una acción de seguimiento por parte del grupo de compras; de igual manera, es necesario asegurar que la entrega de la mercancía que se requiere debe ser realizada de tal forma que satisfaga las necesidades de la organización.
5. **Completar la entrega.** En el momento en que se efectúa la entrega se debe determinar si cumple con lo acordado o si se presenta algún cambio imprevisto susceptible de reclamo.
6. **Liquidación.** Finalmente, se liquida al proveedor de acuerdo con las bases convenidas, con lo cual concluye la transacción de compra, obviamente condicionada a las garantías ofrecidas por el proveedor.

### **Estructura de control**

El problema de control ha quedado cubierto en los anteriores pasos operacionales que conforman el ciclo de compras, cuyo análisis es el siguiente:

### **Determinación de necesidades**

El control básico que se requiere durante la determinación de necesidades, es la medida según la cual ésta determinación se realiza sobre bases sólidas, para adecuadamente comunicar al grupo de compras. Las fuentes típicas de estas determinaciones son:

1. La cédula de producción, la cual, debido a que contempla las necesidades de materiales, identifica los requerimientos específicos en términos de

partidas individuales de productos, especificaciones y condiciones de entrega.

2. Un sistema de inventarios con niveles predeterminados de existencia de cada producto, el cual genera automáticamente órdenes de requisición por cada partida individual cuando llega a su nivel mínimo de existencia.
3. Proyectos especiales para cada inversión de capital que incluya requerimientos de materiales y servicios.
4. Otras necesidades operacionales que pueden ser evaluadas en alguna forma y transformadas en requerimientos de compras.

En cualquiera de estas situaciones surgen dudas, las cuales deben ser consideradas de manera individual. La primera de ellas es si tiene validez generar cierto tipo de necesidad subyacente; esto incluye tanto el propósito por el cual las partidas individuales van a ser usadas, como la solidez del procedimiento por el cual las necesidades básicas se transforman en requerimientos definitivos.

En segundo lugar debe haber un amplio análisis para comprobar si el sistema diseñado opera con eficacia y finalmente, está la cuestión de conocer si la necesidad determinada es adecuadamente transmitida al grupo de compras en la forma de requisición autorizada o por otra documentación valedera.

***Responsabilidades para la determinación de necesidades.*** La forma en que las necesidades son determinadas normalmente es responsabilidad de otro personal de la organización. Debido a que estas determinaciones inician el proceso de compras, el grupo encargado de éstas no hace más que ajustarse a ellas. El departamento de compras continuamente está en buena posición para saber qué es lo que sucede con el método o política para determinar las necesidades, además de estar calificado para opinar sobre el suministro normal de requerimientos. El papel de la función de compras se extiende, además, hacia la determinación de necesidades por diferentes caminos. El grupo de adquisiciones, debido a la

naturaleza de sus actividades, está en contacto con las condiciones de mercado y preparado para evaluar nuevos desarrollos y tendencias para así evitar escasez o exceso de inventarios. Además, el comprador, en lo individual, está íntimamente relacionado con la situación de los diferentes proveedores, especialmente con los más importantes.

Lo anterior significa que el departamento de compras debe estar dispuesto a hacer una importante contribución al aconsejar a otro personal de la organización respecto a los nuevos cambios y desarrollos para que éstos puedan ser asimilados con oportunidad en condiciones normales.

***Procedimiento para la determinación de necesidades.*** Una vez determinadas las necesidades, deben ser consignadas en un formato especial que por lo general es un formulario de requisición u otro similar que debe especificar las necesidades con sus características pertinentes, aprobaciones y cualquier otra información que contribuya a los propósitos de control de la organización. Dentro de lo posible, debe llegarse a la estandarización de compra de artículos cuyas características así lo permitan. Debido a que una parte sustancial de este procedimiento puede convertirse en rutina en cierto tipo de situaciones, puede existir duda en cuanto a si el documento de entrada o formato es el adecuado para este proceso rutinario. En este tipo de procedimientos se debe tener muy en cuenta lo siguiente:

1. Propiedad de las aprobaciones.
2. Completar toda la información que se requiere.
3. Confiabilidad del aspecto numérico.

### **Autorización de la compra**

Ocasionalmente la determinación de la necesidad es, al mismo tiempo, la autorización de la compra. Sin embargo, no siempre es así, en virtud de que la autorización de compra involucra a ciertas cuestiones adicionales que generalmente

no son responsabilidad final de las personas que determinan la necesidad. Estas cuestiones típicas son:

1. **¿No está disponible en la organización el artículo a comprar?** El departamento de compras debe saber, con certeza, si el artículo que requiere comprar no se encuentra disponible en algún lugar de la organización; es más, en algunos casos es indispensable hacer una investigación específica para desechar esta posibilidad.
2. **¿Es factible fabricar el artículo en vez de comprarlo?** Ésta es una cuestión que en ocasiones está sujeta a una importante decisión. Las condiciones cambiantes tales como el incremento de dificultades para procurar el incremento de volumen o de costos, pueden despertar el interés de evaluar cualquier alternativa a través de estudios más detallados, los que se pueden realizar con los recursos técnicos de la organización o por medio de asesoría; ambas posibilidades deben ser contempladas y resueltas por el grupo de compras.
3. **¿Puede efectuarse la compra?** Nuevas condiciones pueden surgir y las partidas requeridas pueden no haber sido compradas y si las hay en el mercado no satisfacen los requerimientos de la organización. En estos casos se deben realizar análisis adicionales con los usuarios de la organización.
4. **¿Son los requerimientos acordes con el presupuesto?** Si no se ha considerado esta etapa, deben adoptarse las medidas necesarias para someter a control presupuestal especial aquellos tipos de compras que son indispensables, no obstante que excedan al presupuesto.
5. **¿Existen problemas financieros?** Desde el momento en que se establece la compra se contrae un compromiso financiero. Ante él, es necesario preguntarse si la organización está en condiciones de hacer frente, a esta

obligación. En algunos casos tal vez sea necesario diferir la compra o reducir su volumen.

***Procedimientos para la autorización de las compras.*** La autorización de la compra puede estar incluida en una parte del formato de requisición o por separado, en una forma complementaria. Lo importante en este punto es que las aprobaciones requeridas se aseguren y que el grupo de compras cubra toda duda de que lo que se hace beneficia los intereses de la organización antes de proceder a realizar la compra. Generalmente la aprobación debe ser contemplada en el mismo cuerpo de la requisición de compra.

### **Ejecución de la compra**

Se llega propiamente a la actividad de compras: la búsqueda del proveedor y los arreglos definitivos para acceder a los artículos requeridos. En la selección de proveedor se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. La diligencia mostrada por los proveedores es la base para que se les considere como una razonable y posible fuente de suministros. Este enfoque incluye tanto nuevos como actuales proveedores.
2. El alcance y acercamiento para con los proveedores permite conocer sus instalaciones, su capacidad operativa y los problemas relacionados con ellos, tanto de los actuales como de los proveedores potenciales.
3. La confianza en cada proveedor particular debe basarse en las experiencias pasadas, reputación y posición financiera.
4. La evaluación de los diversos factores involucrados en la determinación del servicio a recibir, lo cual incluye precio, condiciones, absorción de gastos de entrega, tratamiento de gastos de manejo, mantenimiento de

reservas de inventarios, capacidad para satisfacer los requerimientos de entrega, calidad, servicio de soporte, desarrollo de productos, etcétera.

5. Algunos aspectos complementarios, como por ejemplo las relaciones con la comunidad, soporte de negocios pequeños, competencia, reciprocidad en ventas, políticas gubernamentales, etcétera.
6. Hasta qué grado la entidad desea sentirse protegida confiando en un solo proveedor o en varios.

**Explotación de la competencia.** Excepto en el caso en el cual el precio de los productos de un proveedor único está determinado unilateralmente por éste, la selección de proveedor es al mismo tiempo la búsqueda de mejores condiciones de compra para la empresa. Lo importante aquí es determinar si el grupo de compras ha explotado completamente todas las oportunidades de mercado a través de saber aprovechar la lucha entre competidores, ya que se debe reconocer que por lo general éste es un objetivo deseable y posible.

Esta circunstancia aplica cuando el proveedor necesita hacer negocios con el comprador y éste se encuentra en la posición de explotar este poder forzando a una reducción de precios hasta un nivel más adecuado a sus intereses. Sin embargo, una organización inteligente debe reconocer que, a largo plazo, le puede ser más conveniente contar con un proveedor solvente y razonablemente próspero, ya que estas condiciones son las bases para asegurar la buena calidad de los productos suministrados por el mismo. Pero al mismo tiempo, la organización debe reconocer sus propios problemas de competencia y encontrar un balance conveniente para ambas partes. Para lograr estos fines debe buscar continuamente que exista una fuerte y sana competencia entre sus proveedores.

Es importante también que al impulsar la competencia entre proveedores, ésta se concentre en el mismo artículo para así poder obtener ventajas de los nuevos desarrollos. Esta competencia debe estimularse de buena fe y sobre la base

de las concesiones actuales para evitar una posible situación de preferencia o manipulación para apoyar una determinada elección.

***Negociación de contratos de precios fijos.*** Una vez que se ha cubierto hasta el máximo posible el aspecto de la competencia, es necesario enfocarse en aquellas situaciones que están condicionadas por otros factores, por ejemplo, que sólo exista un proveedor que sabe cómo hacer el producto (*know-how*), y que tenga la experiencia o sea poseedor de la patente. Otro caso se presenta cuando las características son establecidas por el consumidor. Bajo estas circunstancias el proveedor puede tener establecido un precio, que se debe aceptar si se requiere el producto o si bien le va, puede entrar en negociación sobre el precio.

Lo adecuado en estos casos es, normalmente, hacer un estudio detallado de los costos que inciden en el producto y agregarle un factor de utilidad, en especial en aquellos casos en que se requiere un incentivo para redeterminar el precio con apoyo en el comportamiento de los costos. La estimación de costos preparada por el personal de la organización debe ser la más utilizada. Es también conveniente que empleados de las áreas contables y financieras colaboren con el grupo de compras en las diversas etapas de negociación de precios.

***Tipos de procuración con reembolso de costos.*** En ciertas situaciones la experiencia con un producto puede ser tan limitada que no resulta posible negociar inteligentemente un tipo de contrato de precio fijo. En estos casos, se debe recurrir nuevamente a determinar los costos actuales más un factor de utilidad, pero, circunstancialmente, se presentan problemas relativos al control de costos en función de sus fluctuaciones para poder prever la eventualidad de solicitar al proveedor el reembolso de aquellos costos que fueron inferiores a los estimados. En primer lugar, existe dificultad para poder definir qué tipo de costos serán reembolsados, lo cual incluye el problema de precisar qué costos son considerados directos y cuáles indirectos, en este último caso, existe la cuestión adicional de repercutir adecuadamente estos costos al producto.

Un segundo tipo de dificultad está representado por la falta de motivación para reducir costos en comparación con el precio fijo contratado. El tercer problema se presenta cuando se pretende determinar el factor de utilidad, especialmente para evitar que el porcentaje de utilidad se incremente paralelamente al aumento de costos. De todo lo anterior se puede concluir que se deben evitar los contratos de precios fijos; sin embargo, si no existe otra opción, los mismos se deben manejar con un cuidado extremo. En estos casos, el personal de finanzas puede ser de gran ayuda para definir estos costos susceptibles de ser reembolsados. Por último, resulta de especial relevancia monitorear el trabajo a efectuar y los costos relativos en este tipo de contratos.

***Procedimientos para efectuar la compra.*** El procedimiento para manejar esta fase de la transacción de compra puede variar, pero en una situación típica incluye lo siguiente:

1. Obtener la autorización de compra y asignarla a un miembro del grupo de adquisiciones usualmente llamado comprador, lo cual depende del tamaño de la compra propuesta y del tipo de compra.
2. Los registros de proveedores normalmente deben contener referencias cruzadas con el tipo de productos que ofrecen para poder consultarlas en el momento que sea necesario.
3. Un comprador responsable debe consultar con sus superiores y con el cliente de la organización para aclarar cualquier duda que pueda surgir con respecto a la procuración.
4. Las cotizaciones pueden ser solicitadas por medio de un formato estándar, aun cuando suelen hacerse por teléfono.
5. Las cotizaciones deben ser recibidas y concentradas en formas estándar, previa determinación de cual es la más conveniente, con base en las

razones que influyen en tal determinación. Si la recomendación es hecha sin haber recurrido a la competencia deben adjuntarse los elementos que fundamentan dicha decisión.

6. La recomendación del comprador debe ser revisada por su superior, tanto como sea necesario.
7. El registro de autorizaciones debe ser completado y cruzado con el número de orden de compra y relacionado en el registro de órdenes de adquisición emitidas.
8. La orden de compra debe ser enviada al proveedor, al cual se le debe exigir que firme en prueba de conocimiento y aceptación. Luego debe ser devuelta al departamento de compras.

La orden de compra normalmente es un documento que está controlada por el número de folio; se prepara en una forma multicopia de tal manera que la información que contiene pueda ser seguida por otras áreas operativas de la organización. Contiene los términos en que está pactada la transacción y las correspondientes autorizaciones. Además, normalmente incluye garantías y condiciones para rechazo o reparación en el caso de mercancía que no satisface las especificaciones pactadas y la indemnización por daños ocasionados por una parte defectuosa.

Respecto a los costos de transporte, éstos pueden ser responsabilidad del proveedor o del comprador, lo cual incluye el medio de transporte. Por otra parte, también suele contener la ruta a seguir, la que por lo general es prerrogativa del comprador.

### **Seguimiento**

Posteriormente el departamento de adquisiciones debe vigilar que los productos comprados se entreguen de acuerdo con la orden respectiva.

Frecuentemente la relación con otras operaciones de la organización está sujeta a las condiciones de entrega, por lo que deben tomarse todas las medidas que las circunstancias requieran. Esto tiene la finalidad de que el comprador tome medidas preventivas para asegurarse de que se va a cumplir con lo acordado. También es necesario vigilar que el avance operativo de la organización sea concordante con la época de entrega del producto. Con estas medidas se está en condiciones de tomar acción inmediata en caso de presentarse algún problema de retraso o cambio de especificaciones.

***Aspectos de procedimiento.*** El alcance de los procedimientos puede variar de acuerdo con la complejidad de las cédulas de entrega, así como de la época en que ésta se debe hacer efectiva. Cada comprador es responsable de monitorear el avance de las órdenes de compras que manejan. Además, es muy útil la expedición de reportes regulares.

## **Entrega**

De la misma manera, por separado, debe haber una actividad referente a la entrega, la que se debe encargar de todos los aspectos relativos a la recepción de la mercancía y las condiciones de la misma. A veces, se hace absolutamente indispensable efectuar una inspección para cerciorarse de que sus especificaciones son las requeridas, al igual que el nivel de calidad. Más aún, en ciertos casos especiales es menester efectuar algunas pruebas autorizadas por los ejecutivos de operación responsables de aceptar el producto.

En otros casos, puede ser necesario rechazar mercancía de la que se tenga duda hasta que la revise el proveedor para así determinar si ésta se debe aceptar o rechazar, o bien proceder a una reclamación que incluya a la compañía transportadora. Posteriormente se debe establecer un programa que vigile los aspectos de garantía. Y así, se tienen ya establecidas las bases para proceder a liquidar financieramente la operación.

**Aspectos de procedimiento.** Los principales aspectos de procedimiento radican en que las actividades de recepción e inspección son organizacionalmente independientes del grupo de compras y que los registros de esas actividades son transmitidos directamente a la función de cuentas por pagar. Simultáneamente, todos los registros de reclamaciones, cualesquiera que fueran, deben ser establecidos claramente y también serán transmitidos al grupo de cuentas por pagar.

## **2.2.2 Gastos de Operación**

### **Gastos de organización**

1. Debe existir autorización de personas facultadas por la entidad para invertir en este tipo de gastos.
2. La inversión debe estar respaldada por evidencia que permita comprobar su justificación.
3. Es necesario señalar con claridad los lineamientos que permitan distinguir los conceptos que se refieren a partidas de balance de aquellos referidos al estado de resultados.
4. Deben existir reglas precisas para poder distinguir las partidas para su correcta clasificación contable.
5. Debe definirse con claridad, la forma en que, en su caso, las partidas se aplicarán a resultados.
6. Deben existir registros analíticos que permitan identificar claramente estas partidas, según su naturaleza y que a la vez, permitan realizar el cálculo de su aplicación a resultados.

7. El diferimiento o aplicación definitiva de estos gastos debe hacerse según las disposiciones fiscales en la materia en lo relativo a su origen, naturaleza y porcentaje de amortización.
8. Prestar atención a no capitalizar partidas que por su naturaleza, concepto e importancia relativa deben ser llevadas directamente a cuentas de resultados.

### **Gastos de instalación**

1. Existirá autorización de personas facultadas por la entidad para realizar este tipo de gastos.
2. La inversión debe estar respaldada por evidencia que permita comprobar su justificación.
3. Es imprescindible señalar con claridad los lineamientos que permitan distinguir los conceptos que se refieren a partidas de balance de aquellos referidos al estado de resultados.
4. Habrá reglas para poder distinguir las partidas para su correcta clasificación contable.
5. Debe definirse con claridad, la forma en que, en su caso, las partidas se aplicarán a resultados.
6. Deben existir registros analíticos que permitan identificar claramente estas partidas, según su naturaleza y que, a la vez, permitan realizar el cálculo de su aplicación a resultados.
7. El diferimiento o aplicación definitiva de estos gastos debe hacerse según las disposiciones fiscales en la materia en lo relativo a su origen, naturaleza y porcentaje de amortización.

8. Prestar atención a no capitalizar partidas que por su naturaleza, concepto e importancia relativa deban ser llevadas directamente a cuentas de resultados.

### **Gastos de investigación y desarrollo**

1. Debe existir autorización de personas facultadas por la entidad para realizar este tipo de gastos.
2. La inversión debe estar respaldada por evidencia que permita comprobar su justificación.
3. Es preciso señalar con claridad los lineamientos que permitan distinguir los conceptos que se refieren a partidas de balance de aquellos referidos al estado de resultados.
4. Deben existir reglas precisas para poder distinguir las partidas para su correcta clasificación contable.
5. Debe definirse con claridad, la forma en que, en su caso, las partidas se aplicarán a resultados.
6. Deben existir registros analíticos que permitan identificar claramente estas partidas, según su naturaleza y que, a la vez, permitan realizar el cálculo de su aplicación a resultados.
7. El diferimiento o aplicación definitiva de estos gastos debe hacerse según las disposiciones fiscales en la materia.

8. Prestar atención a no capitalizar partidas que por su naturaleza, concepto e importancia relativa deban ser llevadas directamente a cuentas de resultados.
9. Cada proyecto de investigación o desarrollo debe precisar claramente cuál es su propósito, en qué tiempo se puede concluir y el presupuesto a asignarle.
10. Precisar si los proyectos de investigación y desarrollo se pueden llevar a cabo con recursos propios de la entidad (en especial humanos), o si se requiere el concurso de fuentes externas. En este último caso, precisar las bases de esta participación.
11. Cada proyecto de investigación y desarrollo, forzosa y necesariamente, debe ser objeto de evaluación periódica para ratificar o rectificar su rumbo.

### **Gastos anticipados**

1. Debe existir autorización de personas facultadas por la entidad para realizar este tipo de gastos.
2. La erogación debe estar respaldada por evidencia que permita comprobar su justificación.
3. Es preciso señalar con claridad los lineamientos que permitan distinguir los conceptos que se refieren a partidas de balance de aquellos referidos al estado de resultados.
4. Deben existir reglas precisas para poder distinguir las partidas para su correcta clasificación contable.
5. Debe definirse con claridad, la forma en que, en su caso, las partidas se aplicarán a resultados.

6. Deben existir registros analíticos que permitan identificar claramente estas partidas, según su naturaleza y que, a la vez, permitan realizar el cálculo de su aplicación a resultados.
7. Con respecto a la amortización de suministros pagados por anticipado, como es el caso de timbres postales, papelería, artículos de escritorio, consumibles, etcétera, ésta deberá efectuarse de acuerdo con los consumos reales.

### **Gastos acumulados**

1. Cerciorarse que el total de los gastos acumulados sea igual al saldo en el mayor.
2. El registro de los gastos acumulados es de vital importancia debido a que representa el instrumento por el cual son afectados los resultados del ejercicio o periodo contable, no obstante que no se incurra en un desembolso inmediato al ejercicio o periodo en cuestión.
3. Debe tenerse especial cuidado de incluir todos los gastos que corresponden al ejercicio o periodo en cuestión.
4. Los cálculos aritméticos tienen que efectuarse con un máximo de exactitud y apego a la realidad.
5. Deben crearse las provisiones contables necesarias por concepto de obligaciones de la entidad para con sus empleados, según los términos de los respectivos contratos de trabajo.

### **Gastos de ventas**

1. Debe vigilarse, para efectos de control financiero, que los cargos recibidos a esta cuenta sean consecuencia de actividades eminentemente de ventas.

2. Los comprobantes de gastos (nómina, facturas, notas, etcétera), deben cumplir con todos los requisitos fiscales y administrativos.
3. Cualquier tipo de gasto cargado a esta cuenta debe estar previamente autorizado, de acuerdo con políticas prescritas por la administración.
4. Vigilar que los gastos correspondan al periodo en que sucedieron. Cualquier gasto susceptible de diferimiento debe recibir el tratamiento contable que le corresponda.
5. Respecto a aquellos gastos que provienen de amortizaciones de cargos diferidos o depreciación de activos fijos, los cargos a esta cuenta deben coincidir con los créditos a las cuentas correspondientes complementarias de activo.
6. De igual manera, los créditos a la cuenta gastos acumulados deben coincidir con los cargos aplicables a esta cuenta.
7. Comparar individual y totalmente los niveles de gasto del periodo con su equivalente en ejercicios anteriores e investigar las causas de cualquier diferencia significativa.
8. Respecto a los gastos de viaje y representación, se deben considerar los siguientes aspectos:
  - ❖ Los gastos deben incurrirse dentro de niveles perfectamente establecidos por la entidad y debidamente autorizados por funcionarios responsables.
  - ❖ Excluir el pago de conceptos que no sean estrictamente gastos de viaje o de representación.

- ❖ Aquellos gastos que no estén amparados con documentación soporte para efectos fiscales, no obstante sean procedentes para los fines de la entidad, deben ser acumulados al sueldo de quien los erogó para así hacerlos deducibles de acuerdo con las disposiciones fiscales aplicables.
9. Respecto al detalle de las técnicas de control aplicables al proceso general de nóminas, impuestos y actividades de naturaleza incompatible, remitirse a lo expuesto en la cuenta gastos generales y de administración.
  10. Abrir registros auxiliares por cada subcuenta de gasto de naturaleza específica y, en su caso, por las subcuentas que sean necesarias.

### **Gastos generales y de administración**

1. Debe vigilarse, para efectos de control financiero, que los cargos recibidos en esta cuenta sean consecuencia de actividades eminentemente administrativas.
2. Los comprobantes de gastos (nómina, facturas, notas, etcétera) deben cumplir con todos los requisitos fiscales y administrativos.
3. Cualquier tipo de gasto cargado a esta cuenta debe estar previamente autorizado, de acuerdo con políticas prescritas por la administración.
4. Los gastos deben corresponder al periodo en que sucedieron. Cualquier gasto susceptible de diferimiento debe recibir el tratamiento correspondiente.
5. Con respecto a aquellos gastos que provienen de amortizaciones de cargos diferidos o depreciación de activos fijos, los cargos que se realicen a esta cuenta deben coincidir con los créditos a las cuentas correspondientes complementarias de activo.

6. De igual manera, los créditos a la cuenta gastos acumulados deben corresponder con los cargos aplicables a esta cuenta.
7. Comparar individual y totalmente los niveles de gastos del periodo con su equivalente en ejercicios anteriores, e investigar las causas de cualquier diferencia significativa.
8. Respecto a los gastos por concepto de impuestos y derechos como impuesto predial, INFONAVIT, IMSS, derechos de agua y alcantarillado, cooperaciones por derrama de obras públicas, etcétera:
  - ❖ No considerar en esta cuenta el impuesto sobre la renta, que por su importancia requiere un tratamiento especial que rebasa los objetivos de este instructivo.
  - ❖ De igual manera, excluir las erogaciones por concepto de impuesto y derechos de importación de materia prima, partes, piezas terminadas, mobiliario y equipo, etcétera, que por su naturaleza forman parte del costo de esas adquisiciones.
  - ❖ Para evitar que la entidad infrinja los diversos ordenamientos legales, fiscales o impositivos, se debe contratar la asesoría fiscal necesaria que le permita cumplir con sus obligaciones.
  - ❖ Es conveniente contar con un calendario de obligaciones fiscales.
  - ❖ Verificar la procedencia, soporte legal, documentación relativa, cálculos aritméticos, etcétera.

- ❖ Es conveniente contar con archivos adecuados donde se guarden y conserven en forma independiente cada pago de impuestos debidamente clasificados.
  - ❖ Vigilar que estos impuestos y derechos correspondan al periodo en que sucedieron.
  - ❖ Pagar oportunamente las obligaciones fiscales para evitar multas, recargos y otro tipo de sanciones.
9. Con base en el principio de evitar funciones incompatibles en virtud de que la conjugación de determinadas actividades puede dar lugar a fraudes o malos manejos, se debe impedir que aquellas personas que pagan sueldos, manejen cheques por este concepto de sueldos o dinero ensobretado intervengan en las siguientes labores:
- ❖ Manejo de documentos base para el pago de sueldos y salarios brutos y netos.
  - ❖ Preparación de cheques de nómina.
  - ❖ Ensobretado de efectivo a pagar por concepto de sueldos y salarios.
  - ❖ Manejo de registros iniciales de nóminas.
  - ❖ Preparación, suma, comprobación o autorización de los registros en diario general.
  - ❖ Intervengan en el registro final, o sea el libro mayor.
10. Con la relación a los gastos de viaje y representación:

- ❖ Los gastos deberán incurrirse dentro de niveles perfectamente establecidos por la entidad, debidamente autorizados por funcionarios responsables.
- ❖ Excluir el pago de conceptos que no sean estrictamente gastos de viajes o de representación.
- ❖ Los gastos que no estén amparados con documentación soporte para efectos fiscales, no obstante sean procedentes para los fines de la entidad, deben ser acumulados al sueldo de quien los erogó para así hacerlos deducibles por la entidad de acuerdo a las disposiciones fiscales aplicables.

11. Con respecto a nóminas y listas de raya:

- ❖ El receptor de un sueldo o salario debe estar oficialmente contratado para trabajar con la entidad. Cumplir el contrato colectivo de trabajo en el caso de personal sindicalizado.
- ❖ Contar con evidencia de que el empleado o trabajador efectivamente haya trabajado.
- ❖ Los sueldos y compensaciones deben emanar de documentación debida y expresamente autorizada. Normalmente, la misma debe ser conservada por el departamento de personal de la entidad.
- ❖ Efectuar las deducciones que marcan las leyes respectivas y las políticas internas de la entidad, incluyendo las cuotas sindicales.

12. Abrir registros auxiliares por cada subcuenta de gasto de naturaleza específica y, en su caso, por las sub-subcuentas que sean necesarias.

### **Otros gastos de operación**

1. Esta cuenta sólo recibirá cargos por gastos operativos ajenos al giro de la entidad.
2. La contabilización de estos gastos debe basarse en la uniformidad y la consistencia.
3. Los gastos que por su naturaleza o importe sean relevantes, deben ser autorizados por la alta administración de la entidad.

### **Gastos financieros**

1. Los cargos a esta cuenta deben tener un origen eminentemente financiero.
2. Verificar en cada cargo procedencia, documentación soporte, cálculos aritméticos, etcétera.
3. En los casos que marca la ley se deben realizar retenciones y pagos de impuestos causados por los intereses pagados.
4. Vigilar que estos gastos correspondan al periodo en que sucedieron; cualquier gasto susceptible de diferimiento debe recibir el tratamiento correspondiente.
5. Pagar oportunamente las diversas obligaciones contraídas para evitar el pago de intereses moratorios.
6. Con relación a los gastos financieros que provienen de amortizaciones de activos diferidos, los cargos a esta cuenta deben coincidir con los créditos a las cuentas correspondientes complementarias de activo.

7. De igual manera, los créditos por concepto de provisiones para cubrir un costo financiero, que se registran en la cuenta *gastos acumulados*, deben corresponder con los cargos aplicables a esta cuenta.

## **Gastos de fabricación**

Los gastos de fabricación, con frecuencia también llamados costos indirectos o gastos indirectos, incluyen todos los costos y gastos necesarios que se incurren en un proceso fabril de transformación o de prestación de servicios, distintos de la materia prima directa y de la mano de obra directa, y que pueden incluir, enunciativamente, los siguientes conceptos: materiales indirectos, mano de obra indirecta, reparaciones, seguros, impuestos sobre los materiales y mano de obra indirecta, electricidad y combustibles, depreciaciones y amortizaciones, arrendamientos, equipos, grasas y lubricantes, teléfonos, etcétera.

### **2.2.3 Cuentas por Pagar**

#### **➤ Naturaleza de las cuentas por pagar**

La operación de cualquier organización implica gastos, los cuales pueden ser erogados por materiales, productos, equipo, sueldos y salarios u otros servicios de diversa naturaleza. Todos estos gastos generan obligaciones para la organización, algunas de las cuales deben ser liquidadas de inmediato mientras que otras serán pagadas en un futuro determinado. El proceso de cuentas por pagar está relacionado con el reconocimiento de todas estas obligaciones y el subsecuente control y manejo de ellas. Además, cuando estas obligaciones son liquidadas, el proceso de cuentas por pagar se unifica con el procedimiento de egresos previamente comentado.

De esta manera se genera el proceso de cuentas por pagar por las actividades operativas de la organización y enfocado especialmente en el proceso total de control financiero, el cual está concentrado con la rapidez y seguridad con que tales obligaciones sean formalmente reconocidas, la legitimidad y propiedad de esas obligaciones y los procedimientos establecidos para la etapa de liquidación final.

El proceso de cuentas por pagar involucra actividades que pueden clasificarse dentro de grupos perfectamente definidos. El primero de ellos está relacionado con la creación de la cuenta por pagar, la forma en que se controlará la cantidad a pagar de actividades referentes a la administración de las cuentas por pagar y la clase de problemas especiales que se encontrarán para su registro y control. Finalmente, se hace referencia a los procedimientos por los cuales una cuenta por pagar individual es preparada para su pago, lo cual incluye la emisión del cheque que cubra esa liquidación. Durante el desarrollo de este tema se analizará brevemente el proceso de pago bajo los conceptos previamente establecidos.

#### ➤ **Creación de las cuentas por pagar**

Las cuentas por pagar pueden tener su origen en una gran variedad de causas, la más normal y voluminosa de las cuales es la compra de productos y servicios, acción generada por el departamento de compras, como ya se comentó. Estos productos y servicios pueden ser adquiridos para su reventa, o para ser utilizados en la manufactura de productos y servicios vendidos por la organización. Además, muchas compras de productos y servicios por diversas razones pueden ser realizadas directamente por otros empleados de la misma organización involucrados directamente en otras actividades de líneas o staff.

En términos de importancia económica, la compra puede fluctuar desde una simple adquisición de rutina hasta la compra de bienes de capital de alto costo. En todos los casos, el control básico estriba en que todas las obligaciones sean

asumidas solamente dentro de los límites autorizados, entre los cuales se deben mencionar la clase de gasto, el importe del mismo y la incurrencia individual de cada obligación. En este punto surge un problema de delegación de autoridad que se origina en el consejo de administración. Es conveniente mencionar que cuando se violan los niveles de autoridad se debe rarificar o rectificar de inmediato la decisión tomada. En aquellos casos en que las decisiones se tomaron por circunstancias emergentes, es necesario cerciorarse que verdaderamente hayan sido emergencias y no pretextos para ejercer atribuciones que no corresponden.

**¿Qué constituye la validez de una cuenta por pagar?** Con relación al origen de la cuenta por pagar, desde el punto de vista del control financiero, existe cierto tipo de objetivos comunes a toda clase de cuentas por pagar. Estos objetivos pueden ser descritos como sigue:

1. **¿Es razonable el tipo de gasto?** El objetivo en este caso es demostrar la razonabilidad del gasto en relación con las operaciones de la organización. Normalmente esta relación es en sí misma evidente, pero en otros casos puede ser parcial o completamente difusa, en cuyo caso, cualquier duda debe ser eliminada mediante una razonable explicación: el grado de alcance de ésta depende de la jerarquía del funcionario involucrado.
2. **¿Son excesivas las cantidades?** La pregunta es si el gasto es razonable en relación con las cantidades o volúmenes comprados. Las presiones de los altos niveles se orientan a obtener bajos precios o simplemente captar altos volúmenes de reserva para cubrir las necesidades operacionales. En cualquier caso está en juego un buen nivel de juicio, el que debe basarse en una evaluación razonable. Nuevamente esta desviación provocada por el exceso sobre los niveles normales debe ser evaluada y aprobada o rechazada por el o los funcionarios que tienen a su cargo este gasto particular.

3. **¿Son correctos los precios y los términos?** La cuestión de los precios y términos tiene dos enfoques. Uno se relaciona con la corrección, en términos de los acuerdos previos acerca del costo de los gastos. El otro se refiere a la forma de determinación de esos precios y términos, en cuyo caso, nada se puede hacer cuando una cuenta por pagar está definida, pero sí sirve de base para gastos futuros. Los precios y términos en la forma en que se contemplan en este apartado, incluyen listas de precios, descuentos, época de pago, fletes, garantías, etcétera.
  
4. **¿Es apropiada la mercancía o servicio recibido?** En este apartado se analiza la propiedad de la mercancía o servicio en proceso de adquisición. Por un lado es necesario cerciorarse de que las mercancías o servicios facturados realmente se hayan recibido. Por otro, que esas mercancías o servicios satisfagan las especificaciones de la cantidad, al igual que las condiciones y calidad. Además, es menester obtener evidencia adecuada que cubra ambos aspectos. Si la cuenta por pagar se va a validar antes de la recepción de la mercancía o servicio en la forma como ha quedado descrito, de nueva cuenta debe requerirse la aprobación de un funcionario autorizado. Asimismo, existe la necesidad de implementar controles adicionales que sirven para verificar que se cumple con este último requerimiento.
  
5. **¿Son adecuadas las aprobaciones y evidencias de soporte?** La validación de las cuentas por pagar requiere de una adecuada evidencia documental, la cual puede consistir en la documentación base, como es la orden de compra y los reportes de recepción así como también las aprobaciones específicas debidamente otorgadas por funcionarios calificados. Estas aprobaciones cubren diversos aspectos relativos a la validación, por lo cual, en cada caso, se requiere preguntar si la persona que aprueba tiene la autoridad suficiente, y si el nivel de autorización es adecuado.

➤ **Administración intermedia de las cuentas por pagar**

Ocasionalmente la validación de la cuenta por pagar se realiza automáticamente en la fase de egresos. En otros las cuentas validadas están condicionadas a una posterior liquidación. Desde el punto de vista del control es deseable reconocer formalmente este pasivo lo más pronto posible. Sin embargo, puede ser más eficiente lograr este control a través de mecanismos de archivo para así diferir el reconocimiento contable formal hasta su momento de pago, o bien hasta el fin del periodo contable, lo que suceda primero. Bajo tales circunstancias, existen ciertos asuntos que se deben considerar, a saber:

1. **Coordinación y control de la documentación de entrada.** Cuando se cuenta con un adecuado sistema de control interno, los diversos documentos relacionados con cada cuenta por pagar fluye directamente hacia el departamento de cuentas por pagar. Estos documentos deben incluir una copia de la orden de compra emitida por el departamento de compras, el reporte de admisión del departamento de recepción, formas de reclamaciones por faltantes o deficiencias de calidad, cargos por transporte pagado por cuenta propia y original y copias de las facturas enviadas por el proveedor. Todos estos documentos deben ser archivados de tal manera que faciliten su integración como soporte de pago final.
2. **Distribución contable.** Todos los egresos deben ser cargados finalmente a su propia cuenta de resultados o de balance, en la forma en que lo determinen las políticas y procedimientos establecidos. En algunos casos también se debe realizar el correspondiente movimiento presupuestal. El análisis de la distribución correcta requiere de un adecuado conocimiento de la estructura contable total, así como de formas y papeles de trabajo complementarios.

**3. Cuentas de control del libro mayor.** Una vez que las cuentas por pagar han sido formalmente reconocidas, su control total se realiza a través de una o más cuentas de control del libro mayor, las cuales deben ser cotejadas periódicamente para determinar que la suma de las partidas individuales coincide con el saldo de la cuenta de control. Cualquier error en las cuentas individuales deberá ser cotejado y conciliado con los estados de cuenta recibidos de los proveedores.

**4. Programación de pagos.** En los casos en que exista la oportunidad de aprovechar descuentos por pronto pago se deben establecer controles para explorar falla en términos del beneficio desaprovechado. En otros casos, los términos con los proveedores dependen de que los pagos se realicen oportunamente, ya que los pagos atrasados y los descuentos improcedentes provocan la justa irritación del proveedor. Todo esto significa que los controles se deben establecer para asegurar que se ha cumplido con todo el procedimiento y los pagos se han realizado oportuna y adecuadamente.

#### ➤ **Revisión final y pago**

La base final del proceso de cuentas por pagar consiste en la preparación de la cuenta para proceder a su pago correspondiente. Los principales puntos de control en esta etapa incluyen:

1. **Integración y cotejo final de la documentación soporte.** Debe reunirse toda la documentación soporte pertinente, como por ejemplo orden de compra, reporte de recepción, factura, etcétera, la cual luego debe ser revisada desde el punto de vista aritmético, administrativo y, en lo aplicable, fiscal. El conjunto así integrado (en sentido físico), será la base para solicitar la preparación de un cheque para pagar.

2. **Deducción de reclamaciones.** Los procedimientos de control son necesarios para detectar todas las reclamaciones que se puedan presentar a un proveedor con objeto de deducirlas de su próximo pago. En algunos casos habrá conceptos que estarán pendientes de deducir hasta no pasar por una inspección o periodo de prueba. Lo que se requiere en este punto es estar atento a efectuar las deducciones a que haya lugar.
  
3. **Preparación del cheque.** La requisición de cheque, soportada por el paquete de comprobantes previamente mencionado, está sujeta a una revisión independiente. Luego, una vez aprobada por una persona autorizada, se turnará a aquellas personas que preparan físicamente el cheque.
  
4. **Revisión final y entrega.** Así, el cheque-póliza y la documentación soporte de la cuenta por pagar quedan en condiciones de ser controlados finalmente por un revisor independiente, el cual es el que estampará la primera firma del cheque o el que dé la autorización inicial para que otro funcionario lo firme. Si un cheque ha sido firmado en forma mecánica, la aprobación validará tal acción. En esta etapa los revisores y firmantes son responsables de que los documentos soporte estén completos y también con la clase de dudas previamente expuestas en lo referente a la validación. Una vez concluida esta fase, el cheque-póliza y la documentación que lo soporta deben ser cancelados de alguna forma que impida un nuevo uso, luego de lo cual el cheque es enviado o entregado directamente a los proveedores.

## CASO PRÁCTICO

### a) CONCEPTO Y SIMBOLOGÍA

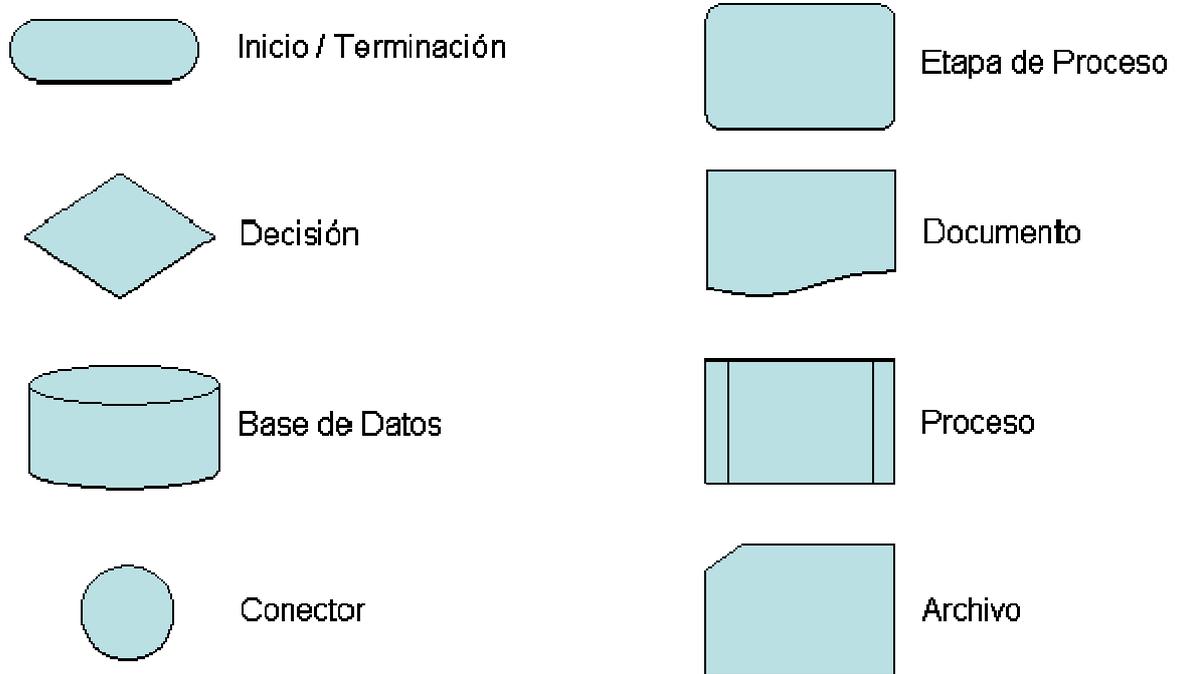
Los diagramas de flujo (o flujo gramas), son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Las personas que no están directamente involucradas en los procesos de realización del producto o servicio, tienen imágenes idealizadas de los mismos, que pocas veces coinciden con la realidad. La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está ahora disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo o mejorarlo.

Las principales ***Ventajas de los Diagramas de Flujo*** son las siguientes:

- ❖ Favorecen la comprensión del proceso a través de mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- ❖ Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- ❖ Muestran las interfases cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- ❖ Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la actividad, cuando se realizan mejoras en el proceso.

Los símbolos tienen significados específicos los cuales se definen a continuación:



Cuando se desarrolla el diagrama de flujo es importante considerar el tipo y cantidad de información por el usuario del mismo.

Probablemente la dirección de la empresa no esté interesada en los detalles y le sea suficiente una descripción genérica del proceso (Un diagrama a nivel macro).

En cambio, si el objetivo del diagrama es la capacitación de nuevos empleados o la búsqueda de oportunidades de mejora, será necesario disponer de una descripción del proceso y hablamos de un diagrama de flujo a nivel micro.

## **b) GENERALIDADES**

### **Razón Social**

***Empresa de Servicios S.A. de C.V.*** Líder en su ramo basado en una política de calidad y satisfacción al cliente, que se hacen patentes al ser la firma con la certificación ISO-9000 en todas sus áreas de servicio, trabaja para las más importantes compañías del país, ofreciendo una serie de valores agregados,

tecnología de punta y más de 70 años de experiencia en el mercado nacional, elementos que los convierte en un invaluable apoyo y un socio estratégico idóneo para sus clientes.

**Empresa de Servicios S.A de C.V. (México)**, tiene presencia con 15 sedes estratégicas y 800 empleados en toda la Republica Mexicana e Ingresos por encima de los 100 millones de dólares en el 2007.



### Giro Preponderante

**Empresa de Servicios S.A. de C.V.**, firma líder Financiera a nivel mundial, cuyo enfoque de operación se basa en el diseño de productos y servicios a partir de las necesidades particulares de cada uno de los clientes, reuniendo las mejores estrategias a nivel internacional para generar soluciones de forma local. Tienen un abanico extenso de servicios Financieros como:

- ❖ Seguros
- ❖ Administración de Riesgos
- ❖ Administración de Fondos
- ❖ Administración de Personal

Basados en un enfoque multifuncional que permite entender el negocio desde distintos ángulos y crear soluciones robustas que inciden en todas las áreas de una empresa.

Una de sus principales características es la capacidad de negociación y la experiencia de cada uno de los integrantes del equipo, lo cual constituye un capital humano importante al servicio de nuestros clientes.

***Empresa de Servicios S.A. de C.V.***, ha generado una serie de *Desarrollos Tecnológicos* que permite a los clientes mayor flexibilidad en la administración sus esquemas de servicios, los cuales están basados en un modelo integral que permite una visión completa y adecuada de todas las herramientas y situaciones de negocio en la que apoyamos a nuestros clientes, como una solución alterna en la toma de decisiones de las empresas mediante la entrega de información oportuna y completa.

### **c) DIAGRAMAS PRÁCTICOS DE PRINCIPALES ACTIVIDADES IDENTIFICANDO CONTROL INTERNO**

#### **i) Reconocimiento de Ventas e Ingresos**

##### **Narrativa del Proceso**

**Aviso de Prospecto.** Una vez que se contacta con el prospecto (mas adelante “el cliente”), se realiza un formato de aviso de prospecto y el Área Comercial lo registra en el sistema de Ventas.

**Elaboración de Expediente y Hoja de Control.** Ya estando la información en el sistema se elabora un expediente y hoja de control de datos, la cual se envía según el caso al área de consultoría o en caso de ser del Interior de la República se envía a la Oficina Correspondiente.

El expediente debe de contener la siguiente información:

- ❖ Formato aviso de prospecto
- ❖ Cuestionario con el detalle del tipo de servicio que requiere el cliente
- ❖ Solicitud de cotización
- ❖ Copia de la propuesta presentada al prospecto
- ❖ Formulario del Contrato
- ❖ Copia de la orden de trabajo de Contrato
- ❖ Copia del formato de alta de cliente
- ❖ Correspondencia general

**Cotización de Prospecto.** Enseguida comienza el proceso de cotización interna, se elabora un Slip de cotización que se envía al proveedor. El Proveedor lo recibe, revisa y da su visto bueno para que se continúe con el proceso. Una vez que ya se tiene aprobada la cotización se elabora la propuesta que se le entregará al cliente, se presenta y se le da el seguimiento para cierre.

**Presentación de la Propuesta.** Se coordina una cita con el Prospecto para la entrega formal de la misma.

**Re cotización.** Si el prospecto rechaza la propuesta se le da la opción de recotizar, en caso de aceptarla, se comienza con el proceso de registro de cliente.

**Actualización del Sistema de Ventas.** El estatus del prospecto, es actualizado durante cada etapa de la venta hasta que sea aceptada o rechazada definitivamente.

**Asignación de Cliente.** Se solicitará al Director de Área designe y autorice al responsable de dar el servicio de consultoría y administración de la cuenta del cliente.

**Alta de Cliente.** Se deberá dar de alta al Cliente en el “Sistema de Producción”

**Elaboración de Orden de Trabajo y Envío.** Al momento de que la propuesta es aceptada se elabora la orden de emisión y se envía al proveedor y el ejecutivo que maneja la venta es el responsable de darle seguimiento.

**Recepción de Documento.** El proveedor procede a la asignación y entrega del requerimiento solicitado directamente al Ejecutivo de Cuenta.

**Revisión de Documento.** El equipo responsable del cliente antes de entregar los documentos, debe de revisar de acuerdo al “Instructivo de Revisión de Documento”.

**Captura de información en el sistema.** Se captura todo lo relacionado cliente y proveedores en el “Sistema de Producción”.

**Envío del documento.** Una vez capturado se emite carta de envío a la cual se le anexa el documento procesado por el proveedor para hacerla llegar a los clientes ya sea mediante mensajería o bien personalmente.

**Seguimiento al Pago.** Los ejecutivos se encargan de solicitar los pagos a los clientes, vía telefónica o por comunicado. Los pagos se pueden realizar por transferencia electrónica, deposito o cheque.

**Aplicación del Pago.** Una vez que se tiene la confirmación del pago por parte del proveedor, se turna a caja una copia, quien ingresará al “Sistema de Producción” para generar el control de pago.

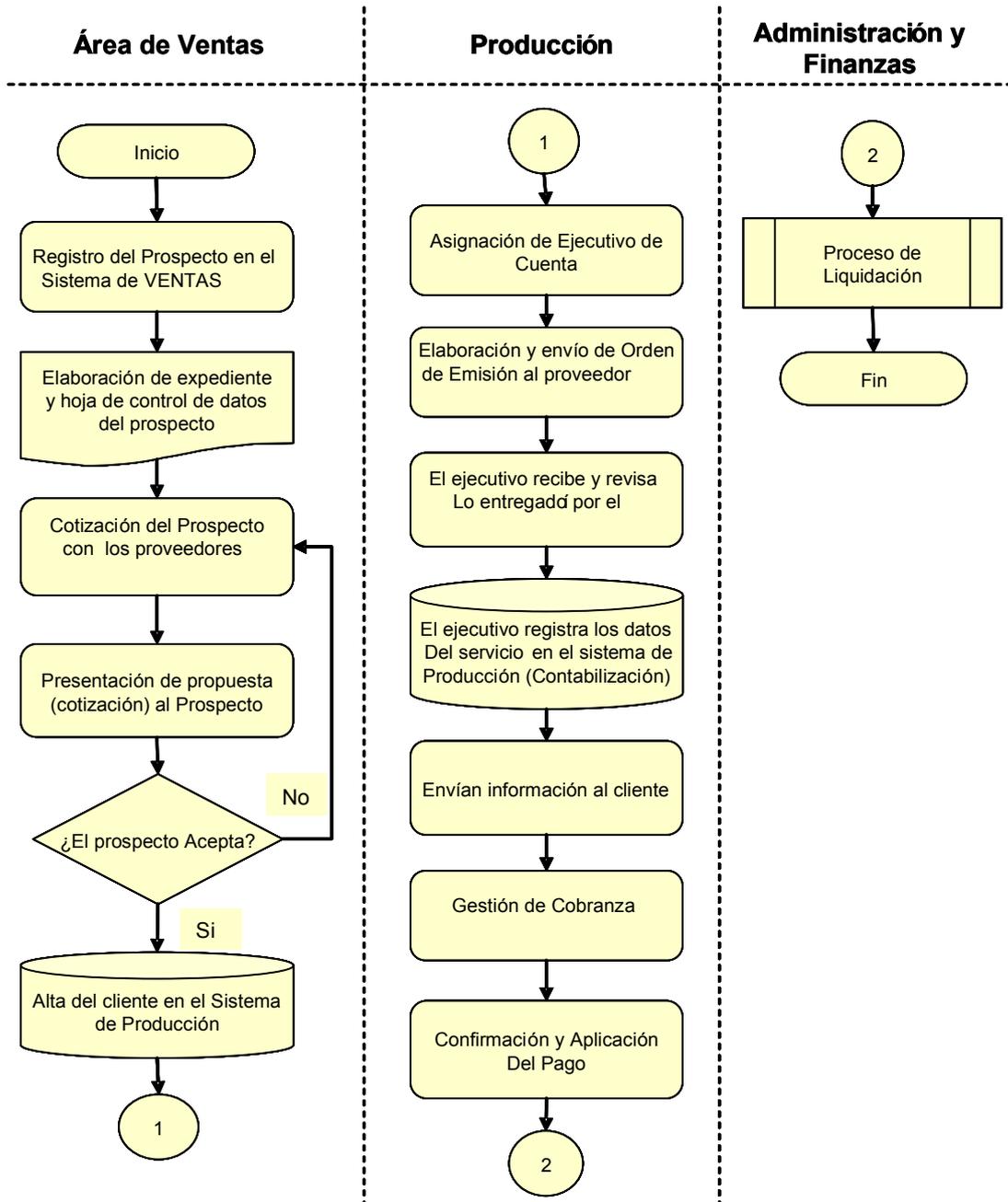
**Proceso de Liquidación.** Acorde a calendario, Cuentas por Cobrar realiza el “Proceso de Liquidación” (Proceso que da origen al Recibo y se genera el Ingreso y la cuenta por cobrar) y por medio de una Interfase se registra en el “Sistema Contable”.

## **RIESGOS**

- ❖ Falta de veracidad en las cifras de los Estados Financieros que conlleva a tomar decisiones incorrectas a los usuarios de la información financiera (accionistas, administradores, proveedores, acreedores, empleados, clientes, organismos reguladores y unidades gubernamentales).
- ❖ Cálculo de presupuesto poco confiable, pues no se cuenta con una base comparable de cifras sobre las que se mide el comportamiento operativo de la compañía
- ❖ Pago de contribuciones realizado sobre bases incorrectas, lo que podría generar requisiciones y sanciones de la autoridad fiscal.
- ❖ Errores en la estimación de flujo de efectivo que afectan las decisiones en cuanto a inversión de fondos y gastos.
- ❖ Impacto en la utilidad neta de cada periodo contable por el reconocimiento tardío o anticipado de las operaciones de venta que afecta la rentabilidad del negocio.
- ❖ Incumplimiento en la Norma de Información Financiera A-7 “Presentación y Revelación”, la cual señala que la información financiera debe determinarse conforme a las necesidades de los usuarios que demandan ésta. Por lo que deberá contener suficientes elementos de juicio y material básico que sustente la información.

## Flujo grama del Proceso

### Proceso de Reconocimiento de Ventas e Ingresos



## ii) Cobranza, Operación y Registro

### Narrativa del Proceso

**Proceso de Liquidación.** El departamento de cuentas por cobrar inicia su gestión de cobranza una vez concluido este proceso en donde fueron generadas las facturas y que fueron registrados contablemente dando origen a las cuentas por cobrar al cliente.

**Revisión de saldos pendientes de cobro.** Cada Ejecutivo de cuentas por cobrar revisa los saldos pendientes de sus clientes para determinar el monto que tendrá que cobrar.

**Gestión de cobranza.** El Ejecutivo responsable se comunica con el cliente solicitándole la confirmación de la fecha y forma de pago de su adeudo, mismo que puede ser con Cheque o con Transferencia, conforme a lo siguiente:

- ❖ Con Cheque. Elaborar volante de cobranza en el “Sistema de Producción” conforme al instructivo de trabajo que será entregado al Departamento de Mensajería, el cual a su vez sellará nuestra copia de recibido.
- ❖ Con Transferencia. Verificar que la transferencia se encuentre reflejada en el estado de cuenta bancario.

**Recepción de copia del Cheque ó Transferencia.** Si el pago es con cheque, recibirá por parte del Departamento de Mensajería copia de éste conjuntamente con el estado de cuenta según sea el caso.

Si el pago es con transferencia, se recibe impresión del estado de cuenta bancario en donde aparece la transferencia.

**Solicitud del detalle de pago.** El detalle del pago deberá de solicitarse a cada uno de los clientes por vía telefónica, por fax, por mensajería o por correo electrónico.

**Revisión y conciliación de detalle de pago.** Recibirá por parte del cliente el detalle del pago en el cual podrá identificar a qué tipo de servicio y factura corresponden.

**Aplicación del pago a la cuenta por cobrar.** El ejecutivo determinará la cifra final a disminuir del saldo de la cuenta por cobrar, debiendo asentar en la copia del cheque o transferencia además de dicho monto, el nombre y número del cliente, número de ejecutivo, otros gastos o ingresos si los hubiera.

**Entrega de la aplicación a Caja.** El Ejecutivo entregará a caja copia del cheque y/o transferencia donde se asentó la aplicación.

**Registro del Cobro.** El departamento de Tesorería recibe la aplicación del pago y con base en los datos que asentó el Ejecutivo lo registra en el “Sistema de Producción” generando un número de control.

**Entrega de reportes de cobranza.** Posterior a la aplicación en el sistema, se generan reportes del total de aplicaciones de pagos realizados, mismos que son entregados al departamento de contabilidad para su registro contable.

**Registro contable de la cobranza.** El departamento de contabilidad recibe los reportes de aplicación de cobranza y los registra contablemente en el sistema.

## **RIESGOS**

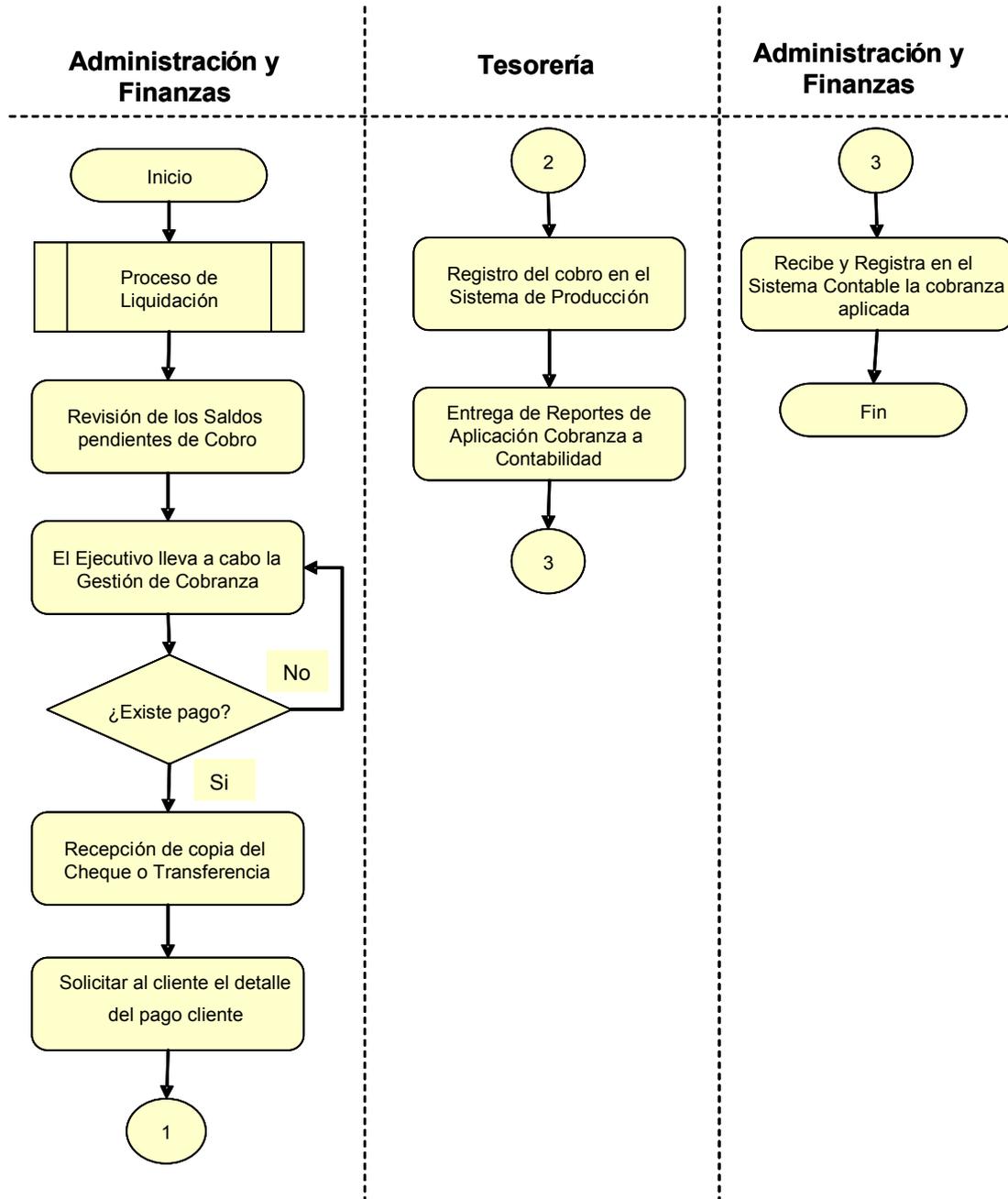
- ❖ Incremento en las cuentas por cobrar derivado de una gestión de cobro poco rígida que no exija cumplimiento de los clientes en el plazo fijado para la recuperación.
- ❖ Aumento de la reserva de cuentas incobrables representando una disminución de la cuenta de clientes en el Balance General, así como un

gasto para la organización en caso de determinarse la imposibilidad práctica de cobro de éstas.

- ❖ Disminución del capital de trabajo de la empresa, repercutiendo en el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo, además de disminuirse la liquidez para hacer frente a posibles contingencias.
- ❖ El inoportuno reconocimiento y registro de la cobranza trae como consecuencia falta de veracidad en la información financiera que se refleja principalmente en las cuentas de bancos y clientes.
- ❖ Impacto en contribuciones fiscales cuyas bases se derivan de lo efectivamente cobrando durante cada periodo.

## Flujo grama del Proceso

### Proceso de Cobranza, Operación y Registro



### **iii) Compras y Abastecimiento**

#### **Narrativa del Proceso**

**Recepción de una solicitud orden de compra.** Se recibe una solicitud orden de compra por medio del sistema de compras.

**Revisión de autorizaciones en la solicitud orden de compra.** Se revisa que la orden de compra contenga las autorizaciones necesarias, que es la firma electrónica del Director del área. Si está correctamente autorizada se continúa con el proceso. Si no está correctamente autorizada la orden de compra, se contacta vía telefónica al Director del área correspondiente para solicitar que plasme su firma electrónica en la orden de compra. Si autorizó la orden de compra se continúa con el proceso. Si no autorizó la orden de compra se cancela y se detiene el proceso, siempre por instrucciones de este Director.

**Elaboración de Appropriation Request.** Se procede a elaborar una Appropriation Request por parte de la gerencia de compras, este formato se encuentra guardado en un archivo con el mismo nombre en los archivos de la computadora del Gerente de Compras.

**Recabar firma de autorización de la Dirección de Finanzas.** Se imprime la Appropriation Request y se recaba la firma de autorización del Director de Administración y Finanzas.

**Recabar firma de autorización de la Presidencia.** Después de la primera autorización se procede a recabar la segunda necesaria que es la de la Presidencia.

**Envío de Appropriation Request a Chicago.** Ya con las autorizaciones necesarias se procede a enviar por fax la Appropriation Request a Chicago para la autorización final.

**Recepción de la Appropriation Request autorizada.** Después se recibe por fax la Appropriation Request ya autorizada por la oficina matriz. Nunca es rechazada alguna solicitud. Las solicitudes nunca son rechazadas por la oficina matriz ya que todas se hacen basándose en el presupuesto de compras que se hace cada año.

**Contactar al solicitante para acordar con el que tipo de auto se va a comprar.** Se procede a contactar al solicitante para revisar con el de acuerdo a su prestación autorizada por la oficina Matriz que tipo de automóvil se le va a comprar (marca, tipo de auto, color, vestiduras etc.).

**Contactar proveedores y solicitar cotizaciones.** Se contacta al proveedor (por lo menos tres agencias), del catálogo de proveedores del área de compras vía telefónica y se solicita cotización, las cuales se reciben vía fax o por e-mail.

**Selección del proveedor y registro de sus datos en el sistema de compras.** Se selecciona la mejor opción de compra de entre las cotizaciones recibidas escogiendo siempre la que ofrezca los mejores tiempos de entrega, disponibilidad de automóviles a comprar y sobre todo el mejor precio. Después se procede a ingresar al sistema de compras para registrar en la orden de compra los datos del proveedor y el costo del automóvil.

**Negociación con el proveedor.** Se procede a negociar con el proveedor las condiciones de la compra y la fecha de entrega del automóvil.

**Registro de fecha de entrega en el sistema de compras.** Se ingresa en el sistema de compras y se registra la fecha probable de entrega del automóvil por parte del proveedor. El sistema envía un mail automáticamente avisando de esta fecha al solicitante.

**Recepción y revisión del auto al proveedor.** Se recibe el automóvil físicamente al proveedor y se revisa que lo entregue en buenas condiciones y que tenga su documentación completa (manual del conductor, póliza de servicio, dos juegos de

llaves y carta factura). Se firman documentos de la recepción del automóvil a la persona que lo está entregando. La factura original la envía el proveedor al área de compras más adelante por mensajería especializada.

**Entrega del automóvil al usuario y solicitud de su firma.** Se procede a entregar el automóvil al solicitante y se vuelve a revisar con el la unidad para que confirme que tiene todos sus documentos y que funciona perfectamente. Se imprime la solicitud orden de compra y se le solicita al usuario que firme de recibido en ella y que anote la fecha de la entrega.

**Registro en el sistema de compras de la firma del usuario.** Se ingresa al sistema de compras y se registra en la solicitud orden de compra el nombre de la persona que recibió y la fecha de la entrega, quedando así la solicitud en status de firmada por usuario.

**Recepción de la Factura original.** Se recibe por mensajería especializada la Factura original por parte del proveedor.

**Impresión de la solicitud orden de compra.** Se ingresa en el sistema de compras y se procede a imprimir nuevamente la orden de compra que ya tiene los datos de quien recibió.

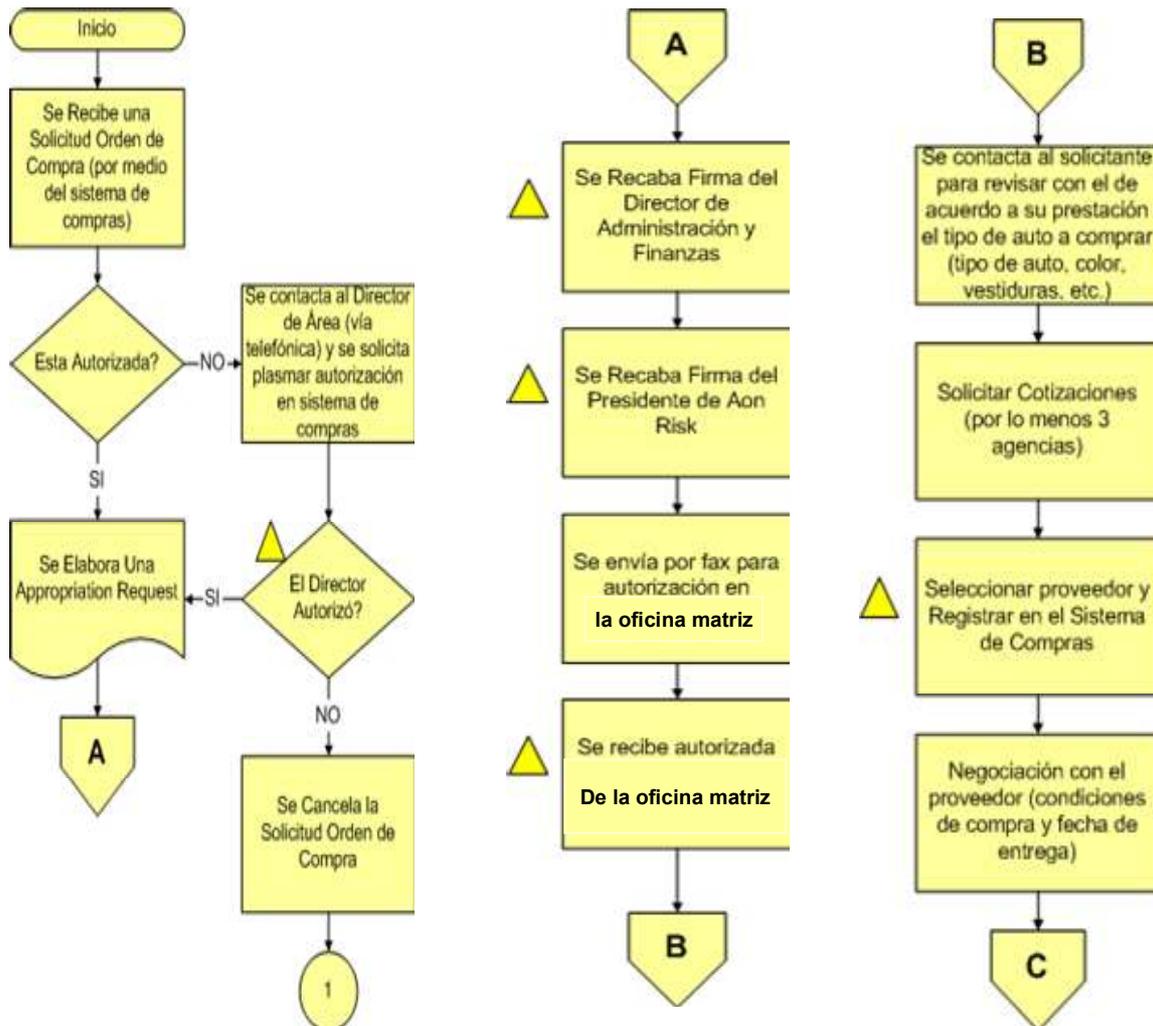
**Preparar Factura para su archivo.** Se arma un juego con la factura original y la orden de compra con los datos de quién recibió para hacer un expediente.

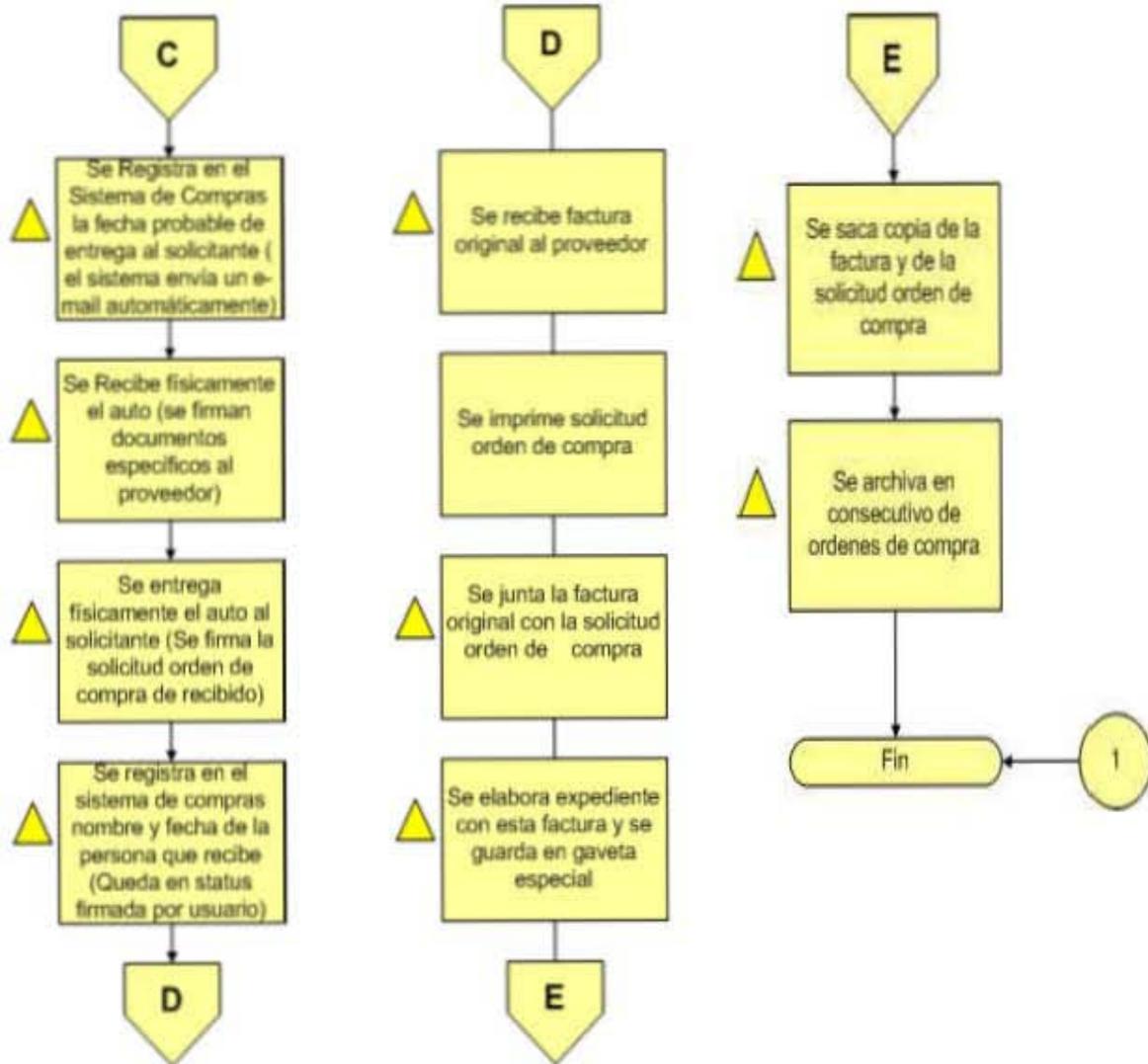
**Elaboración de expediente con la Factura original.** Se procede a elaborar expediente del nuevo automóvil y guardarlo en una gaveta especial que se encuentra en la oficina del Gerente del Área de Compras.

**Anexar copia de la Factura a la solicitud orden de compra firmada.** Se procede a sacar una copia de la Factura y anexarla a la solicitud orden de compra que fue firmada por el usuario.

**Archivo de la solicitud orden de compra.** Se procede a archivar esta solicitud orden de compra con la copia de la factura en la carpeta con el nombre “Ordenes de Compra” y se guarda en orden consecutivo según el número de folio.

### Flujo grama del Proceso





#### **iv) Gastos de Operación**

En una empresa de Servicios el recurso más importante es el Capital Humano y por ende se convierte en el gasto más representativo de la operación, por lo cual se tiene que tener un control detallado de este gasto.

#### **Narrativa del Proceso**

**Programación de la Elaboración de la Nómina.** En el mes de Diciembre el Coordinador de Nóminas envía a todo el personal el calendario de cierre de nóminas, para que estén enterados de los días en que deben de ser enviadas las incidencias antes del mediodía.

**Elaboración de Nómina.** El día del cierre de nómina, el Coordinador de Nómina recibe las siguientes incidencias para su consideración en el cálculo de la nómina:

- ❖ Avisos de altas: en donde se muestran los datos de los nuevos Empleados, salario mensual, centro de costo, departamento, puesto, RFC, número de seguridad social y que prestaciones tendrán.
- ❖ Horas extras: Se pagan según lo establecido en la Ley Federal del Trabajo siempre y cuando estén autorizadas por el Director de cada área; por lo regular el pago de éstas sólo se aplica a Mensajeros y Recepcionistas.
- ❖ Vacaciones y Prima Vacacional: previamente autorizadas por Recursos Humanos.
- ❖ Incapacidades o Enfermedades: El Servicio Médico se encarga de generar el reporte de las incapacidades.
- ❖ Aumentos de Sueldo: Son solicitados por el Director de cada área y autorizados por el Director Adjunto de Recursos Humanos.

- ❖ Bajas: En donde se muestra desde que fecha se dio de baja el Empleado previamente autorizado por el Director de cada área.
- ❖ Retardos y Faltas Injustificadas: El registro de las entradas y salidas se lleva a cabo por medio del reloj checador, el cual se envía a través de un reporte enviado por la Recepcionista.
- ❖ Movimientos en los Seguros Contratados: con la autorización de Recursos Humanos.
- ❖ Descuentos por Uniformes: previamente autorizados por Recursos Humanos.

Una vez que cuenta con toda esta información, el Coordinador de Nóminas captura en el Sistema de Nóminas los movimientos de personal, las incidencias de personas fijas y variables y en caso de que existieran, las incidencias pendientes del período anterior.

El Coordinador de Nominas realiza la pre-nómina para validar los movimientos verificando operaciones aritméticas y cálculos de impuestos.

Una vez dado el Vo. Bo., a las pruebas, verifica los importes a depositar y emite listados de nómina y entrega a Tesorería un escrito aprobado y firmado por el Director de Recursos Humanos, solicitando se haga la transferencia a cada uno de los Empleados, generando las interfaces de bancos y fondo de ahorro correspondientes.

Una vez que las nóminas están terminadas en su totalidad, quincenalmente el Coordinador de Nóminas elabora un reporte en Excel haciendo la comparación entre quincenas pagadas, verificando que no existan diferencias importantes y en caso de que éstas existieran, investiga el porque de la variación.

Emite los recibos de pago para entregarlos a Caja en el Distrito Federal y al Administrador correspondiente en cada Oficina.

También se entrega al Departamento de Contabilidad la póliza correspondiente clasificada por centro de costos.

**Modificaciones, Salarios Diarios Integrados e Impuestos.** Cuando existen modificaciones en los salarios, por lo regular es un aumento en general a todos los Empleados.

Para esto, el Coordinador de Nómina ingresa al sistema de Nóminas los nuevos salarios, de acuerdo a lo presupuestado por la compañía y/o con base al mercado (por medio de resultados de encuestas de compensación), y que deben ser aprobados por el Director de Recursos Humanos y el Director de cada área.

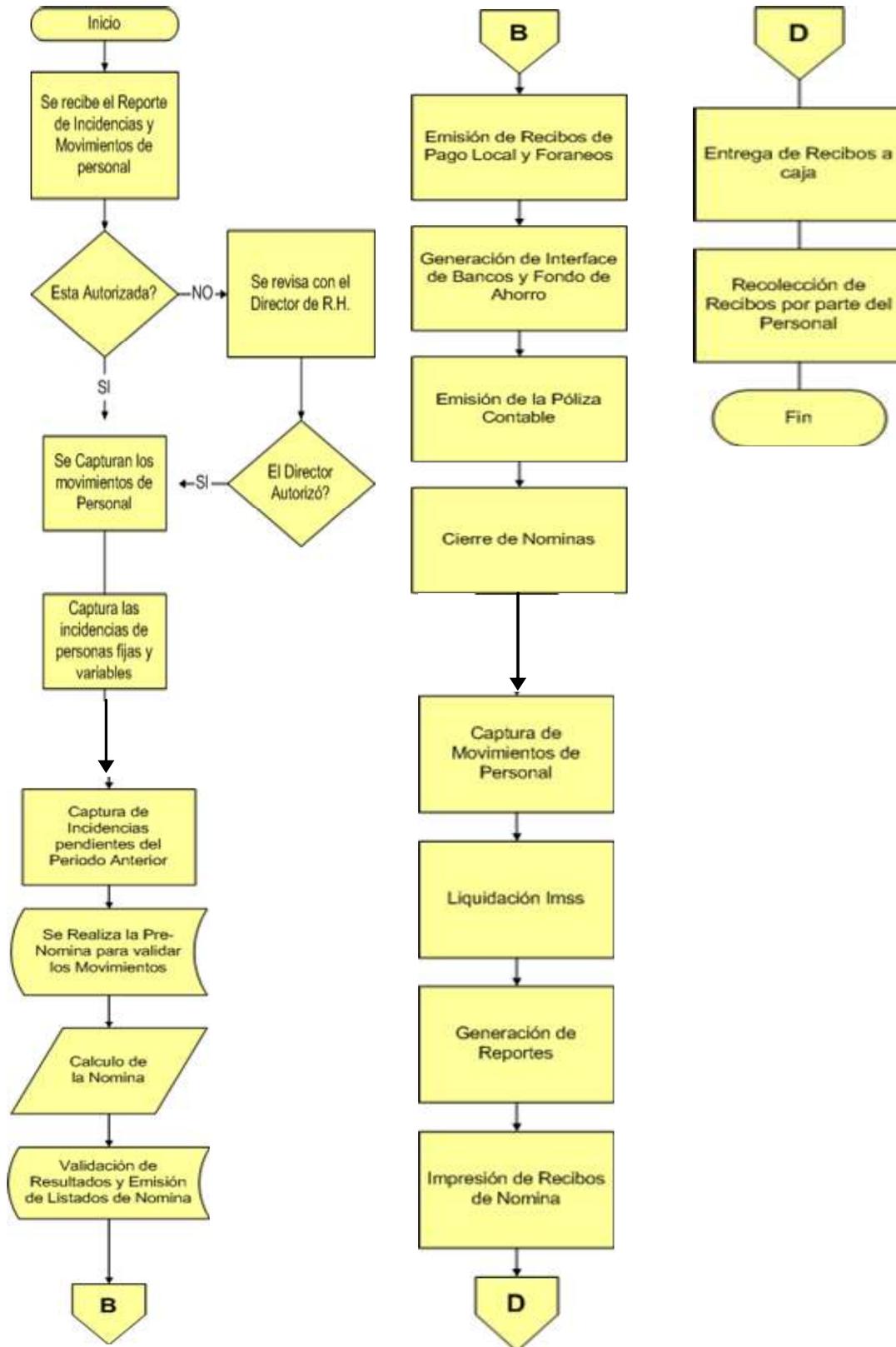
En caso de que el aumento sea debido a una promoción, el sueldo deber ser justificado y autorizado por el Director de Recursos Humanos y el Director del área.

Las modificaciones de sueldo son ingresadas al sistema de Nóminas por el Coordinador de Nómina para realizar los avisos de modificación de salario y puedan ser presentados al IMSS.

Por medio del sistema de Nóminas se calculan los salarios diarios integrados e impuestos de manera automática, para validar estos cálculos el Coordinador de Nómina, selecciona cada mes algunos Empleados para corroborar que el cálculo de impuestos sea correcto, en caso de que no sea así, realiza los ajustes necesarios en la captura de información.

Para mantener actualizado el cálculo de impuesto, anualmente el Coordinador de Nóminas carga en el sistema de Nóminas las tablas para el cálculo de impuestos. Unas vez que las tablas se ingresaron al sistema, verifica que la captura de datos sea la correcta.

## Flujo grama del Proceso



## **v) Cuentas por Pagar**

El área de cuentas por pagar es donde se genera el punto de control mas importante que representa aquella parte de los recursos de la entidad que fueron financiados por fuentes externas a la misma y está formado por un conjunto de obligaciones a cargo del ente económico (Proveedor) originadas en bienes o en servicios requeridos, aquí mencionamos algunas características:

- ❖ Representa deudas u obligaciones que tiene la empresa actualmente.
- ❖ Esas deudas y obligaciones deberán cubrirse en términos de crédito negociados por el departamento de compras mediante el pago en efectivo (Transferencias Electrónicas), bienes o servicios.
- ❖ Son consecuencia de transacciones, prestación de servicios o eventos pasados.
- ❖ Son ineludibles.
- ❖ Pueden identificarse y cuantificarse por medio de un valor monetario.

### **Narrativa del Proceso**

En el proceso de Cuentas por Pagar interviene el personal como generadores de las necesidades de pago mediante las herramientas y sistemas con que cuenta la empresa, como son las solicitudes de órdenes de compra, anticipos, solicitudes de pago o reportes de gastos; el departamento de Caja, Contabilidad y Tesorería como último paso en el proceso mencionado.

**Proceso Solicitud de Pago.** El personal en general tiene acceso a los sistemas electrónicos a través de los cuáles se liquida a los proveedores de bienes o servicios la contraprestación pactada en la adquisición de cada uno de ellos. Estos

sistemas consideran las políticas en los niveles de autorizaciones vigentes y la reflejan electrónicamente en los documentos que cada sistema genera como comprobante de la solicitud de pago.

Cada usuario deberá imprimir el reporte del sistema que corresponde debidamente autorizado y anexará la documentación fiscal original que respalde el pago mencionado, una vez cumpliendo con estos comprobantes deberá entregarla al Departamento de Caja para su correspondiente trámite en los días y horarios establecidos para cada caso.

**Recepción de Documentos (Tesorería).** El personal de caja es el encargado de recibir todos aquellos documentos que generen una obligación de pago a proveedores y/o empleados. Toda obligación de pago siempre deberá ir acompañado de:

#### Proveedores

- ❖ Ordenes de Compra
- ❖ Solicitudes de pago

*Nota: Estos reportes deberán contener las autorizaciones correspondientes así como facturas originales que cumplan con los principales requisitos de deducción.*

#### Empleados

- ❖ Solicitud de anticipo de gastos
- ❖ Reporte de gastos de viaje
- ❖ Reporte de reuniones de trabajo

*Nota: Para la solicitud de anticipo de gastos deberá entregarse con las autorizaciones correspondientes, para los demás reportes deberán contener adicionalmente a las autorizaciones, facturas originales que cumplan con los principales requisitos de deducción.*

El personal de caja recibe estos documentos todos los días de 08:00 a 10:00 de la mañana

**Proceso Registro de Reportes (Contabilidad).** Todos los días el personal de caja entrega todos los reportes recibidos por los usuarios a la persona encargada en el Departamento de Contabilidad se realiza una revisión aleatoria para confirmar que estos reportes fueron debidamente autorizados y que cumplan con los requisitos fiscales así como que sean gastos estrictamente indispensables para la operación de empresa. Si se identifica que alguno no cumple con estos tres requisitos, Contabilidad deberá devolver a caja la documentación a fin de que sea devuelta a los solicitantes. Si cumplen con los requisitos se procesa el trámite en Contabilidad, es decir, se registran las interfases correspondientes y se generen las pólizas contables de las cuentas por pagar.

**Relación de Pagos.** El personal de contabilidad genera las relaciones de pago en la siguiente forma:

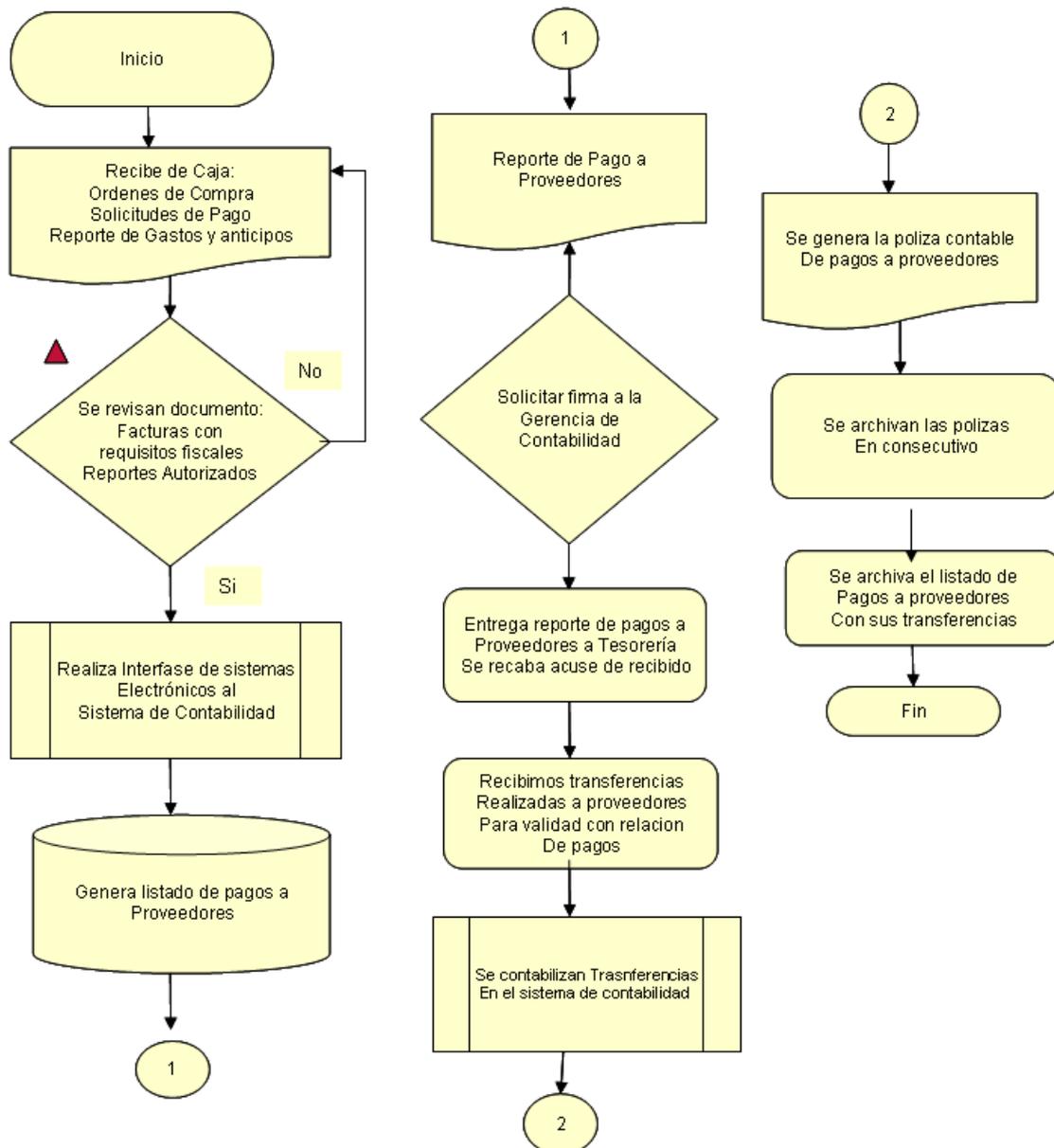
- ❖ Todos los Días - Solicitud de anticipo de gastos
  
- ❖ Todos los jueves de cada semana - Ordenes de Compra, Solicitudes de Pago
  
- ❖ Todos los Viernes de cada semana reembolsos a empleados - Reporte de gastos de viaje, Reporte de reuniones de trabajo

Estas relaciones de pagos son generadas por el personal de contabilidad, revisadas y firmadas por Subgerente de Contabilidad, validadas y firmadas por Gerente de Contabilidad, una vez que reúne estas firmas como requisitos, se entrega una copia de estas relaciones de pago a tesorería para que sea firmada por Gerente de Tesorería. Aleatoriamente la Subdirectora de Administración y Finanzas revisará estas listas de pagos.

**Proceso Registro de Pagos a proveedores.** El personal de Tesorería basado en la relación de pago procede a realizar los pagos a través de transferencias bancarias y una vez que finaliza su procedimiento de pago a proveedores devuelve la relación de pagos con sus transferencias anexas y concilia con Contabilidad a fin

de validar que el total de pagos solicitados sea igual al de las transferencias realizadas, en caso de que falten transferencias se identifican cuales son, se explica el motivo por el cual no se pudo hacer el pago y se toman las medidas pertinentes a fin de que el pago se vuelva a generar a través del sistema de contabilidad.

### Flujo grama del Proceso



## **vi) Pagos en Tesorería**

### **Narrativa del Proceso**

**Recepción de Listados de Pago.** El departamento de Contabilidad es el responsable de registrar los pagos a realizar, una vez efectuado el registro emite un documento llamado “Listado de Pagos”, el cual contiene nombre del beneficiario, número de cuenta bancario e importe a pagar. El Asistente de Tesorería Bancos es quien recibe el listado de pagos de forma impresa y firmada por el Gerente y/o Subgerente de Contabilidad. El Departamento de Tesorería no podrá iniciar el trámite de un pago si no cuenta con un Listado de Pagos.

### **Revisión y Firma de Listado de Pagos**

Los puntos que deben revisarse en el listado de pago son:

- ❖ Nombre de la empresa
- ❖ Tipo de pago (Pago interbancario, a terceros, CIE, dólares)
- ❖ Fecha
- ❖ Beneficiario
- ❖ Referencia
- ❖ Concepto
- ❖ Importe
- ❖ Moneda
- ❖ Número de Cuenta Bancario a 18 posiciones
- ❖ Que este firmado por el Gerente y/o Subgerente de Contabilidad

**Verificación de Saldos.** Antes de efectuar un pago es necesario identificar el número de cuenta bancaria del cual se ejecutará el pago, posteriormente se registra en un archivo electrónico en Excel para efecto de validar si existe saldo disponible.

**Ejecución de Carga de Datos en Sistemas Electrónicos Bancarios.** Los datos de los pagos a realizar son cargados a los sistemas electrónicos bancarios tomando en consideración el tipo de pago a realizar de acuerdo a los siguientes puntos:

- ❖ Los pagos a proveedores y empleados se llevan a cabo por el sistema del Banco, la carga de datos se realiza por interfase.
- ❖ Los pagos en dólares se solicitan vía telefónica a una Casa de Cambio y por correo electrónico se envían los datos generales del pago. El pago a la Casa de Cambio se realiza el mismo día en moneda nacional tomando en cuenta el tipo de cambio pactado y se ejecuta por el sistema del Banco, la carga de datos se realiza de forma manual.

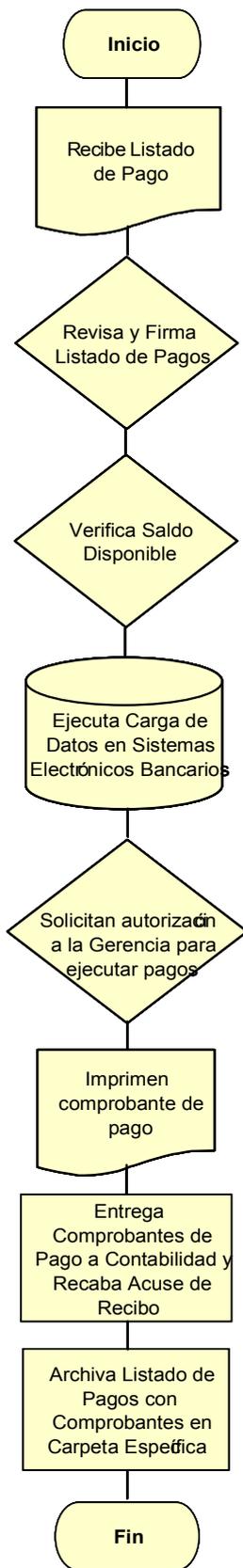
**Solicitud de Autorización y Ejecución de Pago.** Los pagos que se realizan de manera electrónica se liberan de forma mancomunada, la primera firma electrónica la proporciona el Asistente de Tesorería Bancos y la segunda firma la proporciona el Gerente y/o Subgerente de Tesorería. Los pagos no serán ejecutados si no se cumple con esta regla.

**Impresión de Comprobantes de Pago.** Una vez ejecutados los pagos se imprime el comprobante de pago en dos tantos, el primer tanto es el soporte de pago del Departamento de Tesorería y el segundo tanto se entrega al Departamento de Contabilidad.

**Entrega de Comprobantes de Pago.** Los comprobantes de pago se entregan a contabilidad cada vez que se ejecuta un pago, se recaba el acuse de recibo correspondiente.

**Archiva de Listados de Pago.** Los comprobantes se anexan al listado de pagos correspondiente y posteriormente archivan en la carpeta de nombre “Pagos – nombre de la empresa – mes x”.

## Flujo grama del Proceso



## **d) PRINCIPALES INDICADORES Y REPORTES DEL RESULTADO DEL CONTROL INTERNO**

### **i) Importancia de la Matriz de Riesgos**

#### **¿Qué es una Matriz de Riesgos?**

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

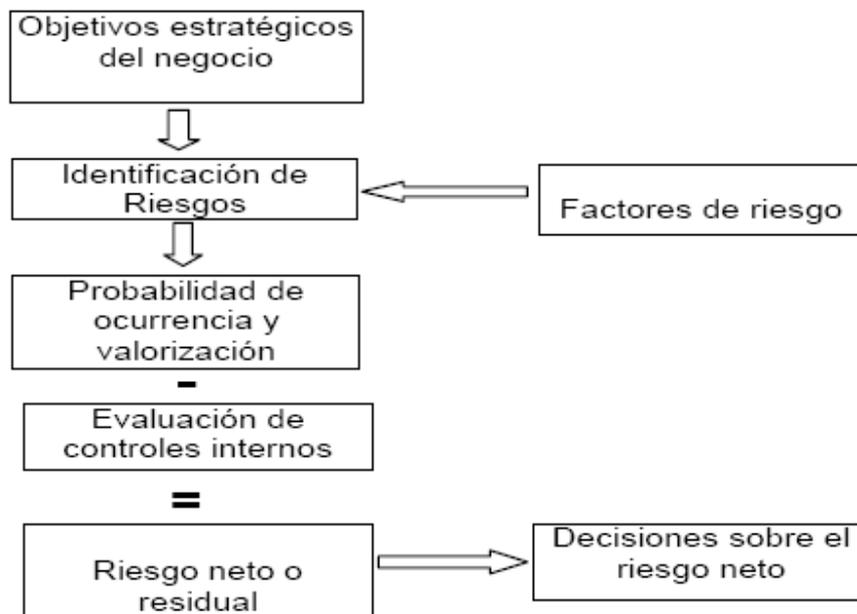
La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad.

Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa.

#### **¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de una matriz de riesgo?**

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos.

**Gráfica 1**  
**Fases de la elaboración de una matriz de riesgo**



Consecuentemente, una vez establecidas todas las actividades, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados “factores de riesgo o riesgos inherentes”. El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad. Los factores o riesgos inherentes pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo agregado, siendo algunos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los riesgos primarios. Los riesgos inherentes al negocio pueden ser clasificados en riesgos crediticios, de mercado y liquidez, operacionales, legales y normativos estratégicos.

El siguiente paso consiste en determinar la “probabilidad” de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre el capital o las utilidades de la entidad. La valorización del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados; puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información; en

términos de costo y complejidad la evaluación cualitativa es la más sencilla y económica.

La valorización cualitativa no involucra la cuantificación de parámetros, utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento.

En general este tipo de evaluación se utiliza cuando el riesgo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo que requiera un análisis más profundo o cuando no existe información suficiente para la cuantificación de los parámetros. En el caso de riesgos que podrían afectar significativamente los resultados, la valorización cualitativa se utiliza como una evaluación inicial para identificar situaciones que ameriten un estudio más profundo.

La evaluación cuantitativa utiliza valores numéricos o datos estadísticos, en vez de escalas cualitativas, para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, procedimiento que definitivamente podría brindar una base más sólida para la toma de decisiones, esto dependiendo de la calidad de información que se utilice.

Ambas estimaciones, cualitativa y cuantitativa, pueden complementarse en el proceso del trabajo de estimar la probabilidad de riesgo. Al respecto, debe notarse que si bien la valoración de riesgo contenida en una matriz de riesgo es mayormente de tipo cualitativo, también se utiliza un soporte cuantitativo basado en una estimación de eventos ocurridos en el pasado, con lo cual se obtiene una mejor aproximación a la probabilidad de ocurrencia del evento.

La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 5 (insignificante (1), baja (2), media (3), moderada (4) o alta (5)), dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad. En la siguiente gráfica se puede observar un ejemplo de esquema de valorización de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala:

**Gráfico 2**  
**Valoración de riesgo inherente**

IMPACTO	Alto	4	5	5
	Medio	3	3	5
	Bajo	1	2	4
		Bajo	Medio	Alto
		FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		

Una vez que los riesgos han sido valorizados se procede a evaluar la “calidad de la operación”, a fin de determinar cuán eficaces son los controles establecidos por la empresa para mitigar los riesgos identificados. En la medida que los controles sean más eficientes y la gestión de riesgos proactiva, el indicador de riesgo inherente neto tiende a disminuir. Por ejemplo una escala de valoración de efectividad de los controles podría ajustarse a un rango similar al siguiente:

Control	Efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Finalmente, se calcula el “riesgo neto o residual”, que resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o

abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos controles; o finalmente, podrían tomar posiciones de cobertura.

Como Conclusión podemos definir que la matriz de riesgo tiene un enfoque principalmente cualitativo, para lo cual es preciso que quienes la construyan tengan experiencia, conocimiento profundo del negocio y su entorno y un buen juicio de valor, pero además es requisito indispensable la participación activa de todas las áreas de la entidad.

La matriz de riesgo de un proceso, es una descripción organizada y calificada de sus actividades, de sus riesgos y de sus controles, que permite registrar los mismos en apoyo al gerenciamiento diario de los riesgos.

Cobra real importancia cuando los datos a incorporar tienen un grado aceptable de confiabilidad, para ello hay que realizar algunos trabajos previos sobre:

- ❖ La arquitectura de procesos y análisis de la criticidad de los mismos;
- ❖ La revisión de los objetivos y metas de cada proceso;
- ❖ La asignación de responsabilidades en el proceso;
- ❖ El entrenamiento de los participantes;
- ❖ Contar con un diccionario de riesgos para clasificarlos;
- ❖ Contar con un método que permita calificarlos;
- ❖ Evaluación de los controles mitigantes de cada riesgo;
- ❖ Nivel de apetito de riesgos;
- ❖ Culturización en riesgos y controles internos

La matriz de riesgo por proceso, constituye un elemento de gestión muy importante para el responsable de ese proceso permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos.

Forma parte de la documentación de procesos, brindando a los usuarios un mayor conocimiento de los mismos, de sus actividades, riesgos y controles.

Para el Auditor, es una fuente de información que le permitirá ahorrar muchas horas de trabajo, reconvirtiendo parte de sus tareas hacia funciones de mayor análisis y, obviamente mayor exigencia. Al mismo tiempo la revisión especializada del Auditor brinda el necesario monitoreo y posibilidad de mejoras de esta parte importante de la gestión de riesgos de la organización.

## ii) **Graficas**

Las actividades de control son políticas (qué debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control), que tienden a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la Dirección Superior, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Uno de los principales mecanismos de control son los Indicadores de desempeño.

### **Indicadores de desempeño**

Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha éste hacia los objetivos fijados, para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control.

Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones. Los indicadores no deben ser tan numerosos que se tornen ininteligibles o confusos, ni tan escasos que no permitan revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.

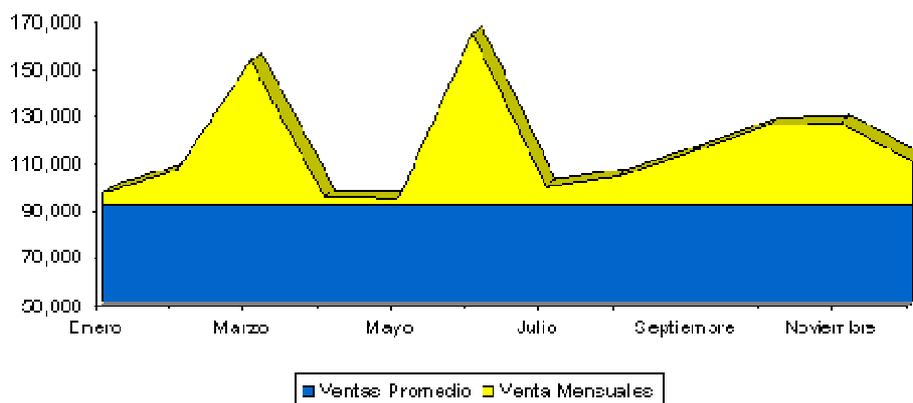
Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distingan.

El sistema puede estar constituido por una combinación de indicadores cuantitativos, tales como los montos presupuestarios y cualitativos, como el nivel de satisfacción de los usuarios.

Los indicadores cualitativos deben ser expresados de una manera que permita su aplicación objetiva y razonable. Por ejemplo: una medición indirecta del grado de satisfacción del usuario puede obtenerse por el número de reclamos.

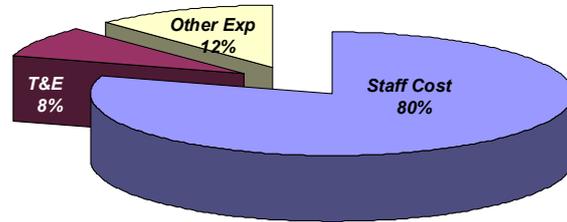
A continuación se presentan algunos de los principales indicadores para **Empresa de Servicios S.A. de C.V.**

#### ❖ Comportamiento de Ingresos



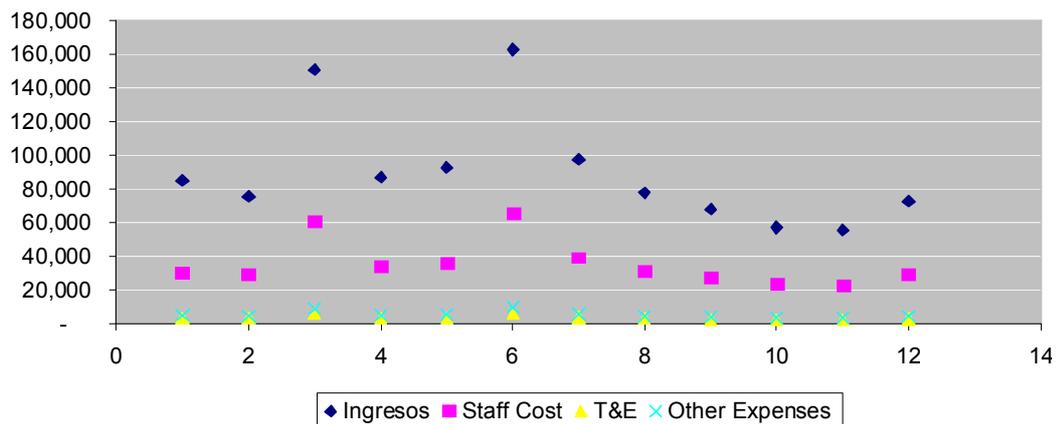
En esta grafica se puede apreciar que los principales meses de Ingresos para **Empresa de Servicios S.A. de C.V.**, son los dos primeros trimestres (Marzo y Julio), esto debido a la naturaleza del negocio.

### ❖ Segregación de Gastos



En esta grafica se puede identificar que el gasto de Staff Cost representa el 80% del total de gastos, esto se deriva que en las empresas de servicios, el insumo más importante es el capital humano.

### ❖ Ingresos vs. Gastos



En esta grafica se aprecia la segregación de los gastos en relación a los ingresos en cada uno de los meses.

### **iii) Programa de Auditoría Interna**

#### **Auditoría Interna**

La auditoría interna es un control de dirección que tienen por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. Surge con posterioridad a la auditoría externa, ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y la necesidad de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo.

La auditoría interna clásica se ha venido ocupando del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficacia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera.

Este sistema se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero. La auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen y se hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos: Dirigir las investigaciones siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos y encaminado al cumplimiento de los siguientes puntos:

- ❖ Averiguar el grado en que se están cumpliendo las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.

- ❖ Revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- ❖ Determinar que todos los bienes del activo están registrados y protegidos.
- ❖ Verificar y evaluar la veracidad de la información contable y otros datos producidos en la organización.
- ❖ Realizar investigaciones especiales solicitadas por la dirección.
- ❖ Preparar informes de auditoría acerca de las irregularidades que pudiesen encontrarse como resultados de las investigaciones, expresando igualmente las recomendaciones que se juzguen adecuadas.
- ❖ Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.

### **¿Qué es un Programa de Auditoría Interna?**

El Programa de Auditoría Interna constituye el conjunto de procedimientos que soportan al examen que la Oficina de Control Interno o Unidad de Auditoría Interna, debe realizar para evaluar cada uno de los compromisos definidos en el Plan Anual de Auditoría Interna. Su diseño debe contener el alcance de los compromisos de Auditoría a ejecutar, los recursos a emplear, los criterios y los procedimientos a cumplir para cada uno de los objetivos establecidos en los compromisos identificados.

El Programa de Auditoría se diseña como un esquema detallado que permite planear por adelantado, la práctica de cada Auditoría. Debe ser conciso, sencillo y los procedimientos de Auditoría fijados deben estar de acuerdo con las circunstancias del examen.

El fin del Programa de Auditoría es el de servir de guía en los procedimientos que han de ejecutarse en la realización de la Auditoría y comprobar su ejecución efectiva.

El programa de trabajo por lo regular se diseña para un año de calendario; con la opción de extenderlo hacia el mediano plazo (1 a 3 años) o a largo plazo (mas de tres años); extensiones estas ultimas poco variables o prácticas en virtud a cambios de requerimientos y prioridades en la administración, cambios en las políticas y reglamentaciones, y cambios en los procesos operativos.

Un programa de Auditoría Interna, debe de considerar:

1) Definición de cada responsable de los siguientes puntos:

- ❖ **Diseño y apoyo a la implementación.** Grupo de Trabajo, Oficina de Control Interno, Auditoría Interna y Comité de Coordinación de Control Interno.
- ❖ **Implementación.** Oficina de Control Interno o Auditoría Interna.
- ❖ **Supervisión y seguimiento la implementación.** Comité de Coordinación de Control Interno o Comité de Auditoría Interna.
- ❖ **Mantenimiento y actualización permanente.** Oficina de Control Interno o Auditoría Interna.

2) Definir cada uno de los pasos a desarrollar dentro del Programa de Auditoría Interna, bajo el siguiente método sugerido.

- ❖ **Auditado**, el nombre del compromiso (macroproceso, proceso, subprocesos, área o asunto), identificado en el Plan Anual, y que será objeto de examen.

- ❖ **Objetivo General**, a la pregunta ¿Para qué se realiza la Auditoría Interna al compromiso identificado?
- ❖ **Objetivos Específicos**, un número determinado de resultados parciales que se pretenda alcanzar y que permitan asegurar el cumplimiento del objetivo general.
- ❖ **Alcance**, los aspectos que delimiten el elemento que se va a evaluar, de tal forma que se pueda cumplir el objetivo general y los objetivos específicos antes señalados. Recordar que pueden definirse de acuerdo con la cantidad de Compromisos a examinar por alguna característica del universo, por un período, por Macroproceso o Proceso o subproceso o una mezcla de las anteriores. Si se definió como objetivo general, evaluar el diseño de controles en un proceso determinado.
- ❖ **Metodología**, el nombre de la Técnica de Auditoría Interna que se van a utilizar, que permita obtener evidencias suficientes y competentes que ayuden a fundar los pronunciamientos sobre el asunto a auditar.
- ❖ **Criterios**, los criterios de Auditoría o buenas prácticas administrativas que se espera se encuentren en operación.
- ❖ **Procedimientos de Auditoría**, describiendo de manera secuencial las acciones que se llevarán a cabo para demostrar el cumplimiento del criterio o criterios de Auditoría Interna y aplicar cada una de las técnicas seleccionadas.
- ❖ **Nombre del integrante del Comité de trabajo** que elaboró el Programa de Auditoría Interna.
- ❖ **Papeles de Trabajo**, el código del Papel de Trabajo utilizado en el procedimiento de Auditoría.

- ❖ **Observaciones**, registrando los resultados obtenidos con el desarrollo del Procedimiento de Auditoría Interna.
  
- ❖ **Revisar el Programa de Auditoría periódicamente**, a fin de garantizar que el Programa sea debidamente terminado.

**Ejemplo del Programa** de Auditoría Interna para Empresa de Servicios. S.A. de C.V., para un riesgo específico del proceso de Reconocimiento de Ingresos.

<b>Empresa Auditada</b>	Empresa de Servicios S.A. de C.V.
<b>Periodo Auditado</b>	Enero - Junio 2008

<b>Oficina</b>	Monterrey
----------------	-----------

<b>Objetivo</b>	Corroborar la efectividad de los controles establecidos para mitigar los Riesgos del proceso de Reconocimiento de Ingresos
-----------------	--

<b>Riesgo</b>	Un pago directo enviado a Empresa de Servicios por la Aseguradora nunca se aplica y por lo tanto permanece pendiente en el "Reporte de Facturas Pendientes de Cobro"
---------------	--

<b>Control</b>	El Departamento de caja (Tesorería) debe de registrar todos los avisos de pagos recibidos de los clientes, cualquier excepción deberá ser informada al Director de Finanzas
----------------	---

**Número de pruebas a desarrollar**

**Técnica a desarrollar**

Frecuencia del Control	No de Pruebas Anuales	Selección
Anual	1	
Trimestral	2	
Mensual	3	
Semana	10	
Diaria	20	X
Transaccional (mas de diaria)	30	
Otros (describe)		

Técnica de Prueba	Marcar la que aplica
Observación	
Recalcular	
Inspección	X
Verificar	X
Sistemas	

<b>Selección de la Muestra</b>	Seleccionar aleatoriamente 20 cobros de los meses de Febrero, Abril, Junio, y Octubre. Verificar que se incluyan en el Reporte de Controles emitido por el Departamento de Caja, completando 20 pruebas para 2008
--------------------------------	---

<b>Procedimiento realizado en la prueba</b>	<p>Se seleccionaron aleatoriamente de los Reportes de Cobranza del Departamento de Mensajería, 20 cobros de los meses de Febrero, Abril y Junio, se entrevisto al coordinados de mensajería, sobre el proceso que se les da a todos los cobros que se realizan diariamente y nos confirmo que el 100% de ellos se tuman al Departamento de Caja para la asignación del control correspondiente.</p> <p>Se entrevisto a la Asistente de Tesorería sobre el tratamiento que se les da a los cobros que el Departamento de Mensajería le entrega, confirmándonos que al 100% de los mismos se le asigna control el mismo día que se recibe.</p> <p>Se seleccionaron 20 cobros específicos y se identificaron en el Reporte de Controles emitido por el Departamento de Caja del "Sistema de Producción" de la oficina de Monterrey</p>
---	---

<b>Resultado de la Prueba</b>	<p>En base a los resultados de las entrevistas, concluimos que esta actividad se realiza efectivamente en todos los cobros que fueron sujetos a la prueba. Corroboramos que el control aplicado a este riesgo es efectivo</p> <p>En base a la revisión aleatoria de los Reportes de Cobranza y los Reportes de Controles del Sistema de Producción, concluimos que esta actividad efectivamente es realizada por el Departamento de Caja, ya que las pruebas reflejan que al 100% de los cobros de la muestra se les asigno un control dentro del Sistema de Producción.</p> <p>No se encontraron desviaciones en la revisión.</p>
-------------------------------	--

<b>Observaciones</b>	No se encontraron desviaciones al control El control se considera efectivo
----------------------	---

<b>Papeles de Trabajo Soportes</b>	Ver Expediente 1.1.5.9
------------------------------------	------------------------

<b>Elaboro Programa de Trabajo</b>	Juan Fernández	1 de Enero 2008
<b>Auditor</b>	Carlos Sanchez	1 de Julio de 2008

## **Informe de Control Interno**

Auditoría Interna debe planificar la elaboración de una opinión sobre el sistema de control interno en base al trabajo realizado sobre información disponible de otras áreas. El auditor interno debe ejercer un juicio profesional al conciliar, confiar y basarse en el trabajo realizado y evidencia disponible.

Si el proceso de Auditoría interna asegura la identificación de riesgo de negocios y ocurre una efectiva acción correctiva a través de una respuesta de la gerencia, entonces la presencia temporal de una debilidad de control interno no necesariamente impide la expresión de una opinión de que el sistema de control interno es adecuado.

Auditoría Interna efectúan evaluaciones en puntos específicos en el tiempo, pero debieran estar alertas a cambios reales y potenciales en las condiciones que afectan la habilidad para proveer garantía desde una perspectiva con visión hacia el futuro. En aquellos casos, los auditores internos debieran contemplar el riesgo de que la gestión se pueda deteriorar.

### **Aspectos generales del Informe de Control Interno**

Un informe final, incluyendo la opinión sobre el sistema de control interno, se prepara y presenta a la gerencia y al comité de Auditoría. El informe aborda el sistema de control interno como un ingrediente necesario en el logro de los objetivos de la entidad.

Hace referencia a los resultados de la Auditoría interna, además de otras fuentes de información empleadas para formular la evaluación.

Las evaluaciones generales son las mejores cuando se complementan con información sobre temas y tendencias significativas de control interno.

El informe puede contener recomendaciones y ampliar las evaluaciones del control, haciendo referencias específicas a unidades de negocio y procesos transaccionales críticos para la organización.

Auditoría Interna deberá diseñar de manera particular este informe, teniendo en consideración la cultura y necesidades de la organización.

Las limitaciones inherentes deben ser ubicadas al final del informe. Estas limitaciones proporcionan un contexto agregado a la opinión en lugar de imponer una restricción al alcance. Al describir las limitaciones inherentes, Auditoría interna debe evitar expresiones tales como "a la luz de la naturaleza necesariamente limitada del estudio y evaluación que diseñamos y completamos", puesto que esto podría parecer como una modificación o restricción del alcance.

## Ejemplo de Informe de Control Interno

### INFORME DE AUDITORIA INTERNA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

1 de Agosto de 2007

**Al consejo de Administración  
de Empresa de Servicios S.A. de C.V.**

#### **Objetivo de la Auditoría**

Verificar la correcta aplicación de los controles establecidos en el proceso del reconocimiento de los Ingresos en las oficinas incluidas en el alcance.

#### **Alcance**

Revisar los controles establecidos en el proceso del reconocimiento de Ingresos basados en la Política Corporativa.

Se llevará a cabo en la Oficina de Monterrey, las pruebas se realizarán con cifras de Enero a Junio 2008.

#### **Resumen del Informe**

<u>Elementos de Control</u>	<u>Número de Inconformidades</u>
Autorizaciones	1
Fechas establecidas	1
Documentación	0
<b>Total de Inconformidades</b>	<b>2</b>

## **Resumen de la Auditoria**

### *Resultados*

- ❖ Se concluyó que los controles establecidos se llevan a cabo conforme a la Política Corporativa y con los requisitos del “Sistema de Producción”.
- ❖ Todos los Ingresos por Comisiones son reconocidos en los periodos correspondientes en las fechas correctas.

### *Conclusiones*

- ❖ Se tiene un adecuado conocimiento de las personas de operaciones y caja, de las políticas corporativas, así como de la importancia del reconocimiento de los ingresos en las fechas establecidas.

### *Oportunidades de mejora*

- ❖ Mejorar las herramientas tecnológicas en los diferentes procesos, lo cual eliminará los riesgos identificados con este proceso.

### *Descripciones de las inconformidades*

- ❖ Se identificó un caso que no fue autorizado por la persona correspondiente, situación que fue documentada y solventada con la autorización de la Dirección de Finanzas.
- ❖ Se identificó un caso, en el cual se aplicó el ingreso una semana posterior a la recepción de la confirmación del cobro, la cual fue documentada con un correo electrónico, en el cual se especifica que se encontraba en aclaración el monto del ingreso.

Carlos Sánchez Gil  
Auditor Líder

Alejandro Gutiérrez López  
Comité de Auditoria

## **CONCLUSIONES**

### **Principales Beneficios**

Ya se han mencionado muchas de las ventajas de contar con adecuados niveles de control interno en la organización, podríamos generalizar que en cualquier organización independientemente a que giro este dedicada, a continuación se enlistan los más relevantes que se encontraron en nuestro estudio:

- Influyen el comportamiento de los individuos de la organización, hacia donde deben dirigir sus acciones tomando en cuenta los intereses de todos los involucrados en ella.
- Ayuda a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, al permitir estructuras funcionales mas eficientes y vigilar el mejor uso de los recursos de las organizaciones.
- Nos permite tener la flexibilidad y agilidad en nuestros procesos para responder a las demandas del mercado en cuento a tiempo y calidad, lo cual es perceptible por el cliente.
- Influye y ayuda a la consolidación de la cultura organizacional que es el reflejo de los comportamientos y acciones de los individuos que las conforman.
- Alinea los valores, objetivos y cultura de la organización para la construcción de la misión y visión de estas con el fin de sustentar su presencia y crecimiento en el largo plazo.

## **Reflexiones y Análisis General**

Las lecciones aprendidas en el desarrollo de este trabajo han sido muchas, de las cuales se destaca la implementación de procesos, la identificación de riesgos dentro de esos procesos, la delegación de actividades, la supervisión de las actividades, los informes y a quienes llegan o son útiles, la salvaguarda de los activos y el mejor uso de los recursos, etc.; todo esto no sería valioso si no se conformara en un sistema, en un conjunto de elementos interrelacionados, que actúan en un todo, que si bien se destacan actividades o herramientas específicas de alguna área dentro de la organización, se tiene que comunicar o conectar para lograr el mejor uso de dichas soluciones o herramientas, podemos hacer un análisis de una pieza del conjunto de actividades, pero estas a su vez tienen que ver con otras y así sucesivamente, como se ha mencionado la lección mas grande de este trabajo ha sido la de reconocer el control interno, sus usos y aplicaciones como un sistema interrelacionado para el manejo de los negocios y para hacer el mejor uso de los recursos con los que cuenta la empresa ( económico, material, capital intelectual, etc.).

## BIBLIOGRAFÍA

- Baena, Guillermina. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. Editores Mexicanos. México, 2006.
- Bosch, G. Carlos. LA TECNICA DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. UNAM. México, 1982.
- Del Río, G. Cristóbal. EL PRESUPUESTO. ECAFSA, 9ª Edición. México, 2007.
- García, De la Borbolla Manuel. CONTROL INTERNO. Trillas. México, 2003.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA. I.M.C.P., 2008.
- Mendívil, Escalante V. ELEMENTOS DE AUDITORÍA. ECASA. México, 2001.
- Perdomo, Moreno Abraham. FUENDAMENTOS DE CONTROL INTERNO. Thompson, 9ª Edición. México, 2007.
- Pérez, T. Felipe. ELEMENTOS DE AUDITORÍA CONTEMPORANEA. UNAM. México, 1993.
- Santillana, G. Juan. ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO. Thompson, 2ª Edición, 2007.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A,C, NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA. I.M.C.P., 2008
- Incluir un libro de proceso administrativo ojo. Buscar autorices, fernandez arena , Ed. Trillas, Ed 2001 buscar en Google, tambien incluir uno de metodologia de la investigación, hernandez sampieri, ed. Macgrowill, Ed 2005

### Direcciones Electrónicas

- [www](http://www).