



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN**

**TÍTULO**

**“DISEÑO DE CONTROL INTERNO PARA PYMES”**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:**

**ANGELICA NATALY ZAYAS GUZMAN**

**ASESOR DE TESIS: M.A.N. PEDRO FELIPE OLIVERA  
FIGUEROA**

**CUAUTILÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2018**



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.

# ÍNDICE

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	1
----------------------------------	---

## **CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA PYMES**

1.1 Definición de empresa.....	3
1.2 Características .....	4
1.3 Clasificación.....	6
1.4 Importancia de las pequeñas y medianas empresas.....	13
1.5 Objetivos .....	15
1.6 Situación actual.....	17
1.7 Marco jurídico PYMES.....	19

## **CAPÍTULO II. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

2.1 Antecedentes y origen.....	24
2.2 Definición de Control.....	25
2.3 Importancia.....	27
2.4 Clasificación del Control Interno.....	29
2.5 Características del Sistema de Control Interno.....	31
2.6 Estructura del proceso de Control.....	32
2.7 Elementos de la Estructura de un Sistema de Control Interno.....	33
2.8 Ambiente de Control.....	38
2.9 Sistema Contable.....	39
2.10 Procedimientos de Control.....	40
2.11 Estudio y evaluación del Control Interno.....	42
2.12 Diferencia de Control Interno entre las entidades grandes y pequeñas.....	44
2.13 Diferencia con el COSO.....	45
2.14 Métodos de evaluación del Control Interno.....	49

### **CAPÍTULO III. PROCESO ADMINISTRATIVO COMO PRINCIPAL ELEMENTO, PARA EL CONTROL INTERNO.**

3.1 Concepto del proceso administrativo.....	52
3.2 Importancia y objetivos del proceso administrativo.....	57
3.3 Estructura organizacional en una PYME.....	60
3.4 La ley Sarbanes-Oxley y su importancia.....	63

### **CAPÍTULO IV ORGANIZACIÓN CONTABLE**

4.1 Concepto de organización contable.....	66
4.1.1 Objetivos.....	68
4.1.2 Enunciado de los elementos.....	69
4.2 Elementos de organización contable.....	71
4.2.1 Catalogo de cuentas.....	71
4.2.2 La documentación.....	73
4.2.3 Los libros de contabilidad.....	75
4.2.4 Objeto y clasificación de los libros de contabilidad.....	76
4.2.5 Informes financieros.....	80
4.3 Sistemas contables.....	81
4.4 Relación del proceso administrativo y la organización contable.....	84
4.5 Registro contables de los negocios pequeños.....	90

## **CAPÍTULO V SISTEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE MANUALES ADMINISTRATIVO Y CONTABLE**

5.1	Concepto.....	91
5.2	Objetivos.....	91
5.3	Pasos para la Elaboración de un Manual.....	92
5.4	Planeación.....	92
5.5	Investigación.....	94
5.6	Análisis.....	95
5.7	Contenido de los manuales.....	97
5.8	Presentación.....	97
5.9	Definición y Propósito.....	97
5.10	Objetivos.....	97
5.11	Campo de Aplicación.....	98
5.12	Símbolos.....	98
5.13	Procedimientos y Flujo gramas.....	98
5.14	Tipos de manuales.....	101
5.14.1	Administrativos.....	102
5.14.2	Contable.....	104

## **CAPÍTULO VI MARCO METODOOLÓGICO**

6.1	Planteamiento del problema.....	105
6.2	Preguntas de investigación.....	106
6.3	Hipótesis.....	106
6.4	Objetivo.....	107
6.5	Instrumento de evaluación.....	107
6.6	Resultado de la evaluación.....	151

## **CAPÍTULO VII CASO PRÁCTICO**

<b><u>CONCLUSIONES</u></b> .....	140
<b><u>BIBLIOGRAFÍAS</u></b> .....	142

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos: en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, como son los ciclos de transacciones. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, por lo cual me empeñó en realizar la presente investigación.

El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y reguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la administración.

Estas características se deben aplicar debidamente en las PYMES para que el control Interno funcione adecuadamente, por lo tanto aunque los miembros de la empresa sean familiares o no, se les tiene que dar a cada uno de ellos sus propias responsabilidades dentro de la empresa.

Para empezar es necesario dividir en áreas a la empresa señalando y especificando cuales son las funciones de dicha área, cuáles son sus responsabilidades y sus tareas; luego señalar a cada uno de los empleados (familiares o no familiares) a que área pertenece cada uno de ellos, el sistema de autorización y procedimiento de registro para tener control adecuado en el activo, pasivo, ingresos y gastos es de suma importancia pues deben existir políticas por escrito que detallen como se deben autorizar los pagos, los depósitos y el uso de los activos, así como también de que manera se van a registrar en el libro contable.

Una vez que el sistema de control interno está operando, se requiere de un monitoreo sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó.

Por ultimo daré a conocer un modelo de control interno el cual es un auxiliar que permitirá a los pequeños empresarios tener una base que les permita mantener en el mercado a sus empresas, además contar con un control y orden dentro de su negocio; destacando también que esta investigación permitirá a los estudiantes de contaduría y administración obtener una guía que les permitirán entender de manera clara los temas que aquí se desarrollan.

## CAPITULO 1.

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA PYMES

#### 1.1 Definición de empresa.

La palabra “empresa” proviene del latín *emprenderé* que significa iniciar alguna actividad con un riesgo implícito. Son sinónimos de empresa los conceptos de negocio, firma, compañía, organización, institución, corporación, sociedad y entidad moral.

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

Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado. Para lograr sus objetivos esta coordina el capital y el trabajo y hace uso de materiales pasivos tales como tecnología, materias primas, etc.

Por lo tanto y en conclusión, la empresa es “la unidad compuesta por más de una persona física, la cual se encarga de integrar recursos humanos, económicos y técnicos, con la finalidad de desarrollar productos o servicios que le retribuyen en alguna utilidad y que la satisfaga a las necesidades de la sociedad a la cual sirve”.



## 1.2 Características

El mundo actual engloba una amplia gama de organizaciones, cada una de ellas consta de diferentes estilos, aspectos y formas de constitución; es por ello que se consideran necesario determinar las principales características que se distinguen a las empresas e identificarlas en alguno de los sectores predeterminados de la sociedad.

Para efectos de un estudio más detallado en esta sección, establecemos en primer lugar las características de las empresas en general, para posteriormente enfocarnos a detalle en los aspectos que definen a las “PYMES”.

En el apartado legal podemos determinar 3 aspectos importantes, el más representativo en el reconocimiento como unidad jurídica, ya que se les reconoce por las leyes en cuanto a su constitución, independientemente de que tenga fines lucrativos o no. Así mismo deberá tener total apego a su operación conforme a las Legislaciones fiscales, labores, ecológicas, de salud entre otras; esto me hace concluir que debe cumplir con sus obligaciones y demandar sus derechos establecidos jurídicamente y de acuerdo al tipo de organización que se trate.

Desde el punto de vista administrativo todas las entidades deben perseguir un fin o un objetivo, que en la mayoría de los casos, es el servir a la sociedad en la cual era inmersa y para ello debe crear un sistema de administración propio que se adecue a las dimensiones y necesidades del organismo.

Se encarga de ingresar, organizar y preservar sus propios recursos para asegurar su sobrevivencia en el sistema al que pertenece, esto la obliga a correr riesgos al buscar obtener recursos ajenos, mejorar sus productos, procesos y servicios.

Desde la perspectiva de la unidad económica deberá conformar una entidad, puesto que en una mayor proporción las empresas tienen un fin lucrativo, es decir buscan obtener ganancias o tener una retribución de los bienes y servicios que presta;

además de asumir el riesgo de obtener posibles pérdidas de las cuales tendrán responsabilidad.

Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender así como negociar, que es la base de su vida.

Para las pequeñas y medianas empresas existen rasgos que las distinguen de las grandes corporaciones, algunas de estas características les dan ciertas ventajas antes las anteriores como:

1. El mercado local es su objetivo predominante y esto depende de la habilidad para ofrecer mejor calidad en el producto o servicio que la competencia.
2. Tendencia a no cambiar su lugar de operaciones, tratan de conservar a sus consumidores y tener contacto directo con los mismos para mantener su fidelidad.
3. La administración es independiente, generalmente el dueño es el único responsable de dirigir y controlar a su organización, lo cual facilita la toma de decisiones y asumir el riesgo.
4. El contacto entre director o gerente con el personal operativo es lo suficientemente estrecha para permitir una comunicación adecuada.
5. De acuerdo a las estadísticas, más del 90% de las empresas que son micro, pequeñas y medianas, contribuyen en gran medida al crecimiento económico de los países en desarrollo, además de que son fuentes generadoras de empleo.<sup>1</sup>
6. Ayuda a mantener e incluso disminuir, mediante una sana competencia los costos y precios de la producción que genera.
7. Responde siempre a la demanda específica de sus clientes y es fuente innovadora de productos y servicios, derivados de las necesidades de sus clientes.

Desafortunadamente, existen aspectos que por su naturaleza, las limita en su desempeño y desarrollo en la sociedad económica del país.

---

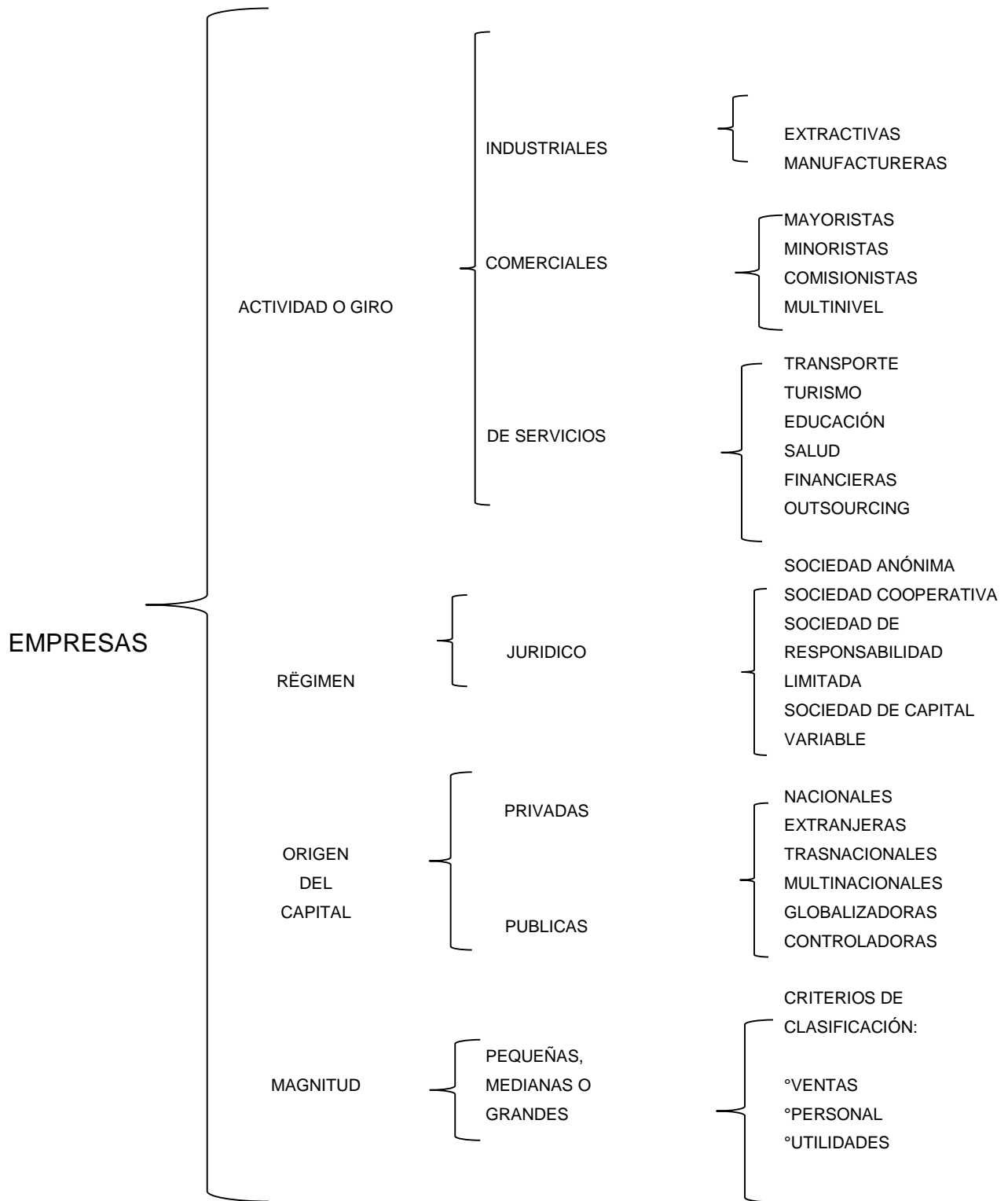
<sup>1</sup> Secretaría de economía [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

1. La especialización en la administración es poca o no existe, ya que la dirección se encuentra a cargo de un individuo que no cuenta con las herramientas o no está capacitado para desempeñar esta función.
2. El acceso al capital o fuentes de financiamiento es restringido, esto es, debido a que se desconocen las instituciones, formas y requisitos necesarios para obtener apoyo económico.
3. Una de las únicas fuentes de financiamiento que conoce es la reinversión de las utilidades generadas en periodos anteriores.
4. Su posición en el mercado de consumo es poco dominante desde el punto de vista individual, ya que se limita su campo de acción de ventas y repercute de forma importante en el mercado global.
5. La obtención de bienes, materia prima, personal y tecnología es únicamente local, debido a que sus recursos son limitados y a que sus relaciones son en una limitada área geográfica.

### **1.3 Clasificación**

El hablar de “empresa” engloba una amplia gama de organizaciones, cada una consta de diferentes estilos y formas de constitución, es por ello que en esta sección nos evocaremos a destacar las clasificaciones que actualmente se reconoce.

Clasificación de las empresas según Lourdes Münch Galindo<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Münch Galindo, 1997,p.27

Cabe destacar que si realizamos una comparación entre los mismos, nos daremos cuenta de la semejanza que existe en ciertos aspectos, esto es debido a que se manejan ciertos parámetros preestablecidos que agrupan a las organizaciones en alguno de los rubros.

Ahora es nuestro turno para concretar una visión que permita delimitar de manera clara el sector o rama a la cual puede vincularse una u otra organización, tomando como referencia la información anteriormente presentada en los esquemas.

1. **Po su actividad o giro:** esta clasificación permite distinguir a las entidades por el sector en el cual desarrollan sus actividades y de acuerdo a la función primordial que desempeñan dentro del mismo. Pueden distinguir en tres sectores principales:

**INDUSTRIALES:** Son aquellas cuya actividad básica se refiere a la producción de bienes tangibles de consumo, a través de la obtención y extracción de los recursos naturales.

**Agropecuarias:** su principal función es producir y reproducir bienes generados por la agricultura, ganadería y pesca.

**Extractivas:** Se dedican a obtener recursos renovables y no renovables producidos por la naturaleza sin inferir en la producción del mismo.

**Manufacturas:** Se encarga de modificar el estado natural de las materias primas para generar un producto de consumo final.

**COMERCIALES:** Su principal actividad se basa en la adquisición de productos terminados, para posteriormente hacerlos llegar al mercado de consumo masivo a un precio más elevado que el de producción.

**Mayoristas:** Su función es la compra masiva a un precio y la venta menor escala con un margen de utilidad, de bienes de consumo.

**Minoristas:** Se enfocan en la compra de productos a mayoristas para posteriormente distribuirlos y venderlos al consumidor final con un valor superior al que lo adquirieron.

**Comisionistas:** Son aquellos comerciantes que basan su operación en la venta de productos a consignación directamente del fabricante, a un precio mayor al de producción lo cual representa una utilidad directa para los mismos.

**DE SERVICIO:** Es la organización que se dedica a generar bienes intangibles, pero que son requeridos para el funcionamiento de la sociedad. La generación de dichos bienes puede tener una finalidad de lucro o no.

**Lucrativos:** Se puede determinar lucrativos aquellos cuya función básica es obtener una ganancia del servicio proporcionado. Turismo, espectáculos, bancos, casas de bolsas, afianzadoras, alquiler de inmuebles, comunicaciones.

**No lucrativos:** Escuelas, transporte, suministro de agua, luz, servicios de asesoría profesionales, salubridad, gubernamentales.

**REGIMEN JURIDICO.** Se basa en el régimen jurídico bajo el cual se constituye la empresa. De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles, las empresas se pueden constituir en los siguientes tipos:

**Sociedades en Nombre Colectivo:** Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, Cap. II artículo 25 L.G.S.M.

**Sociedades en Comandita Simple:** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. Cap. III Artículo 51 L.G.S.M

**Sociedades de Responsabilidad Limitada:** Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues solo

serán cesibles en los casos y con requisitos que establece la presenta ley. Cáp. IV  
Artículo 58 L.G.S.M.

**Sociedad Anónima:** Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Cáp.V  
Artículo 87 L.G.S.M.

**Sociedad en Comandita por Acciones:** Es la que se compone uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, de uno o varios comanditados que únicamente están obligados al pago de sus acciones. Cáp. VI Artículo 207 L.G.S.M.

**Sociedad Cooperativa:** Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de las actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes servicios.

#### **ORIGEN DE CAPITAL:**

**Privadas:** Son empresas constituidas por capital privado, en las cuales la organización y dirección corre a cargo de los inversionistas y con el objetivo principal de tener una utilidad o fin lucrativo.

**Nacionales:** Es cuando el capital invertido en la empresa pertenece en su totalidad a ciudadanos mexicanos, o bien cuando el capital en su mayoría es nacional y menos de 50% a extranjeros.

**Transnacionales:** Son aquellas en las que el capital extranjero es predominante y las utilidades se reinvierten en el país de origen de los mismos.

**Públicas:** Son aquellas organizaciones creadas por medio de capital público, el cual es obtenido de las recaudaciones de la nación. Su principal servicio es el proporcionar servicios para satisfacer las necesidades de la población.

Centralizadas: Son aquellos organismos dentro de los cuales el presidente de la República está al mando de la estructura y su finalidad de unificar las decisiones, los mandatos y la toma de decisiones.

Desconcentradas: Son organismo autónomos, que poseen delimitadas funciones de decisión y presupuesto; pero que se mantienen dentro de la estructura jerárquica del Estado.

Descentralizadas: Son organizaciones con personalidad, régimen jurídico y presupuestos propios y desempeño en actividades correspondientes al Estado.

Estatales: Son aquellas que se dedican a una actividad económica sin adoptar una forma externa de sociedad privada ya que pertenecen totalmente al Estado y cuenta con una personalidad jurídica propia.

Paraestatales: Son organizaciones que se dedican a producir bienes o servicios, basadas en coparticipación del Estado y particulares, en el cual el Estado es el único propietario.

**POR SU MAGNITUD:** Generalmente se mide el tamaño de una empresa por la cantidad de capital invertido, personal empleado, producción y ventas.

Para tener datos concretos se consideró el enfoque a la estratificación utilizada por el INEGI en el último censo económico en el 2009 en el cual se delimitan en cuatro tipos de empresas que son: Micro, Pequeñas, Medianas y Grande.

En México las empresas se clasifican por el número de personas empleadas y por el estrato en que se clasifica la empresa.



En el diario oficial de la Federación publicado el 30 de junio de 2009 se publicó la clasificación asignada por SECOFI, SHCP, SEP, SEMARNAP, NADIN, por mencionar algunas. La clasificación es la siguiente:

**Primero.** El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

**Segundo.** Se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:

<b>Estratificación</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

**Tercero.** El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

#### **1.4 Importancia de las pequeñas y medianas empresas.**

A continuación destacaremos puntos estadísticos, económicos y sociales que reflejan la importancia de las Pequeñas y Medianas empresas en nuestro país :

- En la actualidad más del 97% de todas las empresas del país son Pequeñas y Medianas en relación al ámbito empresarial nacional.
- La Pequeña y Mediana empresa proporciona el 64% de las fuentes de trabajo del país, esto es una consecuencia del decremento de recursos humanos en las grandes empresas debido a la automatización de sus procesos.
- Este tipo de empresas son algunas de las mejores alternativas para obtener una independencia económica y han ayudado a que la parte de la sociedad que se encuentra en desventaja pueda iniciarse y consolidarse en el sector empresarial por méritos propios.
- Generalmente las pequeñas empresas son impulsoras en la creación de nuevos productos, ideas, técnicas servicios o simplemente en la forma de hacer las cosas.
- Actualmente existen en México 576,169 empresas diferentes, que participan en el sector productivo. De las cuales 523,031 forman parte de la empresa Micro, 36,037 en la pequeña y 11,472 de la Mediana empresa, que en su conjunto representan el 97% del total de las empresas en nuestro país.
- La concentración económica y la población en pocos estados es un patrón que se refleja en la localización de estas en el territorio nacional, ya que su mayoría se encuentran en el Distrito Federal, Jalisco, Estado de México, Veracruz, Quintana Roo, Chihuahua, Nuevo León, Hidalgo, Guanajuato y Yucatán.
- En el sector industrial existen 56,475 establecimientos. De estos 50,806 pertenecen a la Pequeñas y Medianas Empresas. La micro industria ocupa de 1 a 30 trabajadores, la pequeña empresa ocupa de 31 a 100 empleados, la mediana empresa ocupa 101 a 500 y la gran industria de 501 personas en adelante, todas ellas en promedio.
- En el sector comercial existen 396,922 establecimientos. De estos 395,405 pertenecen a las Pequeñas y Medianas Empresas. La micro industria ocupa de

1 a 5 trabajadores, la pequeña empresa de 6 a 20 empleados, la mediana empresa requiere de 21 a 100 y la gran empresa comercial con una ocupación de 101 personas en adelante, todas ellas en promedio.

- En el sector servicios existen 122,722 establecimientos de estos 121,372 pertenecen a Pequeñas y Medianas Empresas. La micro industria ocupa de 1 a 20 empleados trabajadores, la pequeña empresa de 21 a 50, la mediana empresa con ocupación de 51 a 100 empleados y la gran empresa de servicios de 101 personas en adelante; todas ellas en promedio.
- Durante los años de 1995 a 1998 los establecimientos industriales proliferaban la región norte del país, destacando la mediana industria dedicada al segmento de maquiladoras de exportación. La Micro y Pequeña empresa se destacaron por su presencia en el mercado interno.
- Contribuyen en la incorporación de los habitantes desocupados o semi-ocupados dentro del sector productivo del país, así como incrementar el nivel social y de vida de los mismos.
- Fomenta la creación de mano de obra especializada y es una alternativa de capacitación del personal ya empleado
- Participa en la formación de directores y administradores que se inician en el campo laboral dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas, desempeñando funciones administrativas básicas que posteriormente generarán nuevas propuestas.
- Colaboran a elevar el nivel de ingresos en la población ya que se crea un mecanismo redistributivo de la propiedad entre los integrantes de la sociedad. De igual manera ayuda a que los pequeños ahorros que pertenecían ociosos, se transforman en activos productivos que generaran una ganancia superior.

## **1.5 OBJETIVOS**

Toda entidad desde su origen cuenta con una misión asignada, la cual deberá ser alcanzada para completar su ciclo de vida, es por ello que deberá basarse desde su inicio y desarrollo en una herramienta básica.

Los objetivos deben tener ciertas características para que puedan ser útiles en la consecución del fin que se persigue, estos deben ser reales, evaluables (cualitativos y cuantitativos), alcanzables, determinados por un periodo de tiempo y establecidos de acuerdo a su importancia y prioridad.

De igual manera la empresa puede tener diversos enfoques en sus objetivos, como satisfacer necesidades internas de los empleados, socios y administradores, maquinaria o instalaciones: necesidades externas con clientes, proveedores, gobierno y la sociedad a la cual pertenece. Procederemos a agrupar los objetivos en tres clases y se mencionarán sus principales finalidades en cada caso.

### **1. Objetivos económicos**

- ✓ Reinvertir en el crecimiento de la empresa
- ✓ Cumplir con el capital de los inversionistas retribuyéndole intereses justos a sus aportaciones.
- ✓ Efectuar los pagos a los acreedores por los intereses sobre préstamo concedidos.
- ✓ Mantener el capital al valor presente.
- ✓ Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los empleados y socios.

### **2. Objetivos sociales.**

- ✓ Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios, en las mejores condiciones de venta.

- ✓ Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir recursos materiales, servicios y generar empleos.
- ✓ Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos, mediante el pago de los impuestos.
- ✓ Conservar y mejorar el medio ambiente de la región evitando la contaminación ambiental.
- ✓ Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos, a un precio justo y de alta calidad.
- ✓ Sustituir importaciones y generar divisas para el país.
- ✓

### **3. Objetivos técnicos y operativos.**

- ✓ Mantener la mejora continua en los procesos establecidos.
- ✓ Investigar, desarrollar y aplicar la tecnología de punta dentro de la producción de bienes o servicios.
- ✓ Fomentar y apoyar la investigación para la creación de tecnología nacional.
- ✓ Remunerar a los empleados y proveedores por los bienes y servicios proporcionados.
- ✓ Desarrollar las habilidades del personal empleado mediante la capacitación constante.

### **1.6 Situación Actual.**

La pequeña y Mediana empresa con giros industriales, comerciales, de servicios y agropecuarios, sobre todo en el área Latinoamericana tienen series de deficiencia administrativas en nuestros días. Estas deficiencias pueden ser enumeradas en cinco principales aspectos.

#### **1. Sistema administrativo.**

La mayoría de las Pequeñas y Medianas empresas no cuentan con un sistema de administración claro, no existen objetivos y planes por escrito para toda la empresa, trabajan de manera reactiva solucionando problemas conforme se presentan, no se planean las inversiones, se van creando departamentos de manera improvisada, la

dirección se lleva a cabo de manera empírica, no hay un adecuado mando, motivación, comunicación y supervisión. El control es rudimentario y escaso, no se cuenta ni con normas de hecho, no se lleva a cabo la revisión de resultados para planear acciones correctivas.

## 2. Procesos.

En la Pequeña y Mediana empresa mexicana se observa, que existe desorden en los procedimientos, en las áreas funcionales, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representa esfuerzos duplicados y no se tiene valor agregado. No se elabora un estudio del flujo de trabajo, que es la manera en la que se organiza para cumplir los objetivos de la función.

En el 80% de las empresas mexicana no se tiene una conciencia de los procesos de la empresa y las áreas funcionales compiten entre sí, generando enormes desperdicios.

Los propietarios de las PYMES deben comprender que existen muchos procesos que emplean recursos para ofrecer diferentes tipos de productos. Estos se denominan procesos de la empresa en la actualidad, son más importantes para la competitividad que los mismos procesos de producción.

## 3. Aspecto humano.

En las PYMES se pueden notar, que el recurso humano se encuentra desmotivado y el trabajo deshumanizado, no se dan las condiciones para que liberen su potencial y hagan contribuciones significativas, impulsando a la empresa a que eleven su nivel de competitividad.

Los jefes y el personal que han alcanzado cierto nivel jerárquico forman sus áreas de poder, segmentando la organización evitando el desarrollo de las personas. Por lo que es imprescindible aplicar en este tipo de empresas la administración de recursos humanos. La cual incluye el conjunto de actividades necesarias para dotar de personal, remunerar al personal capacitado, evaluar su desempeño, tratar relaciones laborales, de acuerdo a las características de la organización.

#### 4. Sistema de información administrativa.

El uso de sistemas de información se ha generalizado en cada tipo y tamaño de empresa: siendo de vital importancia en pequeñas empresas. Actualmente en las PYMES se observa mediante estudios realizados a estas, que padecen de un sistema de información adecuado que permita conocer la situación de su entorno y condición interna.

En muchas de estas entidades se desconoce como analizar y diseñar un conjunto de indicadores que les guie y permita alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área funcional tiene e integrarlo en un sistema de información, con el cual el empresario pueda tomar decisiones adecuadas y establecer políticas para la empresa.

#### 5. Diagnóstico.

En la presente década, el mundo a sido dañado por un desorden económico, comercial y tecnológico, que esta repercutido por la empresa pero principalmente en las PYMES.

Sin embargo, estas entidades tienen que interactuar con un entorno desfavorable para subsistir, provocando que sus esfuerzos se encaminan a defenderse de factores como: un mercado mundial más agresivo y demandante, falta de crédito o reestructuración del mismo, tecnología rezagada que encarece los productos, competencia desleal de empresas extranjeras, falta de información confiable, esquema tributario que inhibe el desarrollo productivo, educación tecnología que no va de acuerdo a las necesidades de las empresas.

Por ello se hacen necesaria la elaboración periódica de diagnóstica como la herramienta más poderosa para dirigir la organización. El diagnóstica es un sistema de información por medio de un método de control y evaluación, que se elabora a partir de indicadores administrativos, financieros, técnicos, para que mediante un reporte periódico se conozca la situación de la empresa.

En el caso de la empresa mexicana de pequeño y mediano tamaño se observa que pocas veces el empresario recurre a expertos para solicitar el diagnóstico de la organización. Con empresas productivamente sólidas, conocedoras de sus problemas y con un alto grado de información que permita la adecuada toma de decisiones.

### **1.7 Marco Jurídico PYMES<sup>3</sup>**

Las obligaciones de carácter legal se refieren a que todo comerciante está obligado a dar aviso real y oportuno a las autoridades administrativas correspondientes, en un plazo no mayor a 10 días hábiles, sobre aperturas, clausuras, traspasos y, en general, de todo movimiento que sufra un negocio durante su ejercicio de vida activa.

Aperturas Se da el nombre de apertura al inicio de las operaciones de un negocio. Al iniciar las actividades mercantiles, en forma particular o colectiva en un negocio en el Distrito Federal, es necesario avisar a las autoridades, solicitar licencia y hacer los registros indispensables.

Desde el punto de vista fiscal los negocios se clasifican, para su trámite de apertura en dos clases: negocios reglamentados y negocios no reglamentados.

Los negocios reglamentados son aquellos que afectan esencialmente la salud pública y, su vigilancia y control están sujetos a reglamentos especiales.

Además, la Ley de Cámaras de Industria y Comercio, contenida en el Código de Comercio, establece la obligación para los comerciantes de asociarse en una institución llamada Cámara de Comercio o de la Industria, las cuales funcionan autónomas y son de carácter público.

Estas leyes representan los intereses mercantiles o industriales del comercio y la industria organizados de su jurisdicción, fomentando el desarrollo nacional del mismo.

---

<sup>3</sup> PRACTICAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES de Pimentel Álvarez Adalberto Emilio, Ed. Limusa Pág. 57-69



Coadyuvar a la defensa de los intereses particulares de sus socios sin más limitaciones que las señaladas en las mismas leyes.

En general, las Cámaras de Comercio y las de Industria, las Uniones de Comerciantes Ambulantes y las Uniones de Comerciantes de Mercados Públicos Municipales y del Distrito Federal, son instituciones públicas autónomas, con personalidad jurídica constituida para los fines que esta ley establece. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Economía), que en lo sucesivo llamaremos simplemente la 'SECOFI', ejercerá sobre las cámaras y las uniones mencionadas el control que esta misma ley fija.

Secretaría de Salud Se encarga de proporcionar las licencias sanitarias a los negocios, siempre que cumplan con el Reglamento Sanitario vigente. El propietario del establecimiento deberá dar una cuota proporcional al capital que maneja por dicha licencia y asimismo se obligará a renovarla cada dos años, debiéndose revalidar dentro de los 30 días previos a su vencimiento.

También a la Secretaría de Salud corresponde proporcionar servicios médicos y asistenciales a las personas de escasos recursos y preservar la salud de la población, tanto en el medio urbano como en el rural. Por su parte, la Subsecretaría de Salud Pública está dedicada al estudio, asesoría, ejecución de labores médicas, enfermería y trabajo social.

Tesorería del Distrito Federal La Ley del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles señala que los causantes presentarán sus solicitudes de empadronamiento dentro de los diez días siguientes a la fecha de iniciación de sus operaciones o de apertura, haciendo uso de las formas oficiales. Debiéndose entregar una copia sellada de la inscripción en el Registro Federal de Causantes a la Tesorería del Distrito Federal, Dirección del Impuesto sobre Ingresos Mercantiles.

A esta Oficina deberán acudir los causantes menores primeramente, aun en el caso de empresas exentas del impuesto. La tesorería expedirá, dentro de un plazo determinado, la cédula de empadronamiento y la placa que exprese la legalidad, y por las cuales pagará, de acuerdo con la Ley de Ingresos de la Federación, una cantidad determinada por derechos una sola vez y por negocio.

Los causantes mayores se presentarán a dichas oficinas después de presentar su solicitud de inscripción en la Oficina de Hacienda que le corresponda.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público Después de abierto un negocio y dentro de un plazo de diez días hábiles a partir de la fecha de apertura, los causantes mayores y menores deberán dar aviso de iniciación de operaciones a la Oficina Federal de Hacienda (departamento del impuesto sobre la renta de la jurisdicción correspondiente al domicilio) y solicitarán su inscripción, acompañando a dicha solicitud los libros de contabilidad y facturas para pedir autorización, de acuerdo con el volumen de operaciones y la clase de negocio de que se trate.

Según la Ley del Impuesto sobre la Renta, son causantes menores las personas físicas que tengan percepciones acumulables en un ejercicio regular de un año por cantidad que no exceda de quinientos mil pesos, y todos los demás sujetos de este impuesto se considerarán causantes mayores.

El objeto de la inscripción en el Registro Federal de Causantes es que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público pueda vigilar y controlar el cumplimiento de la Ley Federal del Impuesto sobre la Renta, para recabar la cantidad de los impuestos correspondientes a ese año de gastos.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Economía) La Ley Federal de Estadística establecía la obligación por parte del comerciante y del industrial de presentar el aviso de inscripción anual en caso de apertura, clausura, cambio de domicilio o razón social del propietario del giro o actividad, ante la Dirección General de Estadística, perteneciente a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, dentro de los 15 días siguientes en que ocurriera, y tenía por objeto la obtención de los datos indispensables estadísticos para medir el desarrollo o decremento del comercio o de la industria, para proceder al estudio o planeación futura, con el fin de conseguir un acelerado desenvolvimiento económico: industrial, agrícola, ganadero o comercial. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial interviene en la producción, distribución y consumo de productos y servicios cuando éstos afectan la economía general del país, con exclusión de la producción agrícola, ganadera y forestal, respecto de las cuales cooperará con la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos y con la de Relaciones Exteriores; estudia, proyecta y determina, en consulta con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, los aranceles y las restricciones para artículos de importación y exportación; fija precios máximos y vigila su estricto cumplimiento, particularmente en lo que se refiere a artículos de consumo y uso popular; interviene en las industrias de transformación, en la industria eléctrica y, conjuntamente con la Secretaría de Gobernación, en la industria cinematográfica; vigila toda clase de pesas, medidas y normas; otorga contratos, concesiones y permisos de pesca, explotación y exportación de otros recursos del mar, etc.

Clausuras Cuando se clausura un negocio, su dueño tiene la obligación de informar oportunamente a las autoridades en un plazo no mayor de 10 días hábiles siguientes a la fecha de suspensión de labores, al igual que las aperturas, a todas las dependencias gubernamentales correspondientes. Pero como una clausura es el cierre definitivo de un negocio originado principalmente por incosteabilidad del mismo, es obligatorio dar parte de esta modificación a todas las oficinas gubernamentales a quienes se manifestó su apertura, a clientes y a los demás comerciantes del lugar, por medio de circulares que, además, deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación.

Independientemente de que el propietario de un negocio sea un solo individuo o bien una sociedad mercantil, es necesario que todo comerciante cumpla con todos los requisitos estipulados para llevar a cabo una apertura, clausura o traspaso comercial; en particular los que a continuación se mencionan.

En toda apertura, por ejemplo en el perímetro del Distrito Federal, los comerciantes presentarán los avisos necesarios a las autoridades para gestionar las licencias, los permisos y los registros en las asociaciones civiles, principalmente de la Secretaría de Hacienda, la Tesorería del Distrito Federal, la Secretaría de Salud, la Dirección de Gobernación del Distrito Federal, la Secretaría del Trabajo, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (actualmente Secretaría de Economía), etc., dentro de un plazo no mayor de diez días después de la apertura del negocio: aviso de solicitud de empadronamiento como causante del Impuesto Sobre la Renta; solicitud de autorización de libros de contabilidad en la Oficina Federal de Hacienda más cercana al domicilio del negocio; solicitud de registro a la Cámara de Comercio correspondiente; aviso a la Secretaría de Salud para que dé su visto bueno a las condiciones sanitarias del local; inscripción del negocio y de los empleados al IMSS; y la solicitud de licencia para la colocación de anuncios en el exterior del establecimiento.

## **CAPITULO 2 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

### **2.1 Antecedentes y origen**

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, observamos la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venencia en donde en 1494, el Franciscano

Fray Lucas Paccioli o Paciolo, mejor conocido como Lucas de Borgo, escribió un libro sobre la contabilidad de Partida Doble.

El origen del Control Interno, surgen con la Partida Doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preosupan por formar y establecer sistemas adecuados para la producción de sus intereses.

Además, se dice que el Control Interno, es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estadales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

## 2.2 Definición de control

Antes de entrar de lleno al concepto de control interno empezare a definir el concepto de control desde diversas perspectivas con la finalidad de comprender mejor hacia donde nos dirigimos.

Controlar: consiste en comparar los resultados alcanzados con los resultados previstos, al objeto de analizar las causas de las desviaciones e introducir medidas correctivas que correspondan. Su finalidad es la de vigilar que todo en una empresa está funcionando como debe, de conformidad con las prescripciones del plan y los programas que dan contenido a su organización y los principios de economía y administración generalmente admitidos.<sup>4</sup>

Este concepto nos abrirá paso a entender lo que es el control dentro de los entes económicos.

Ahora bien desde el punto de vista administrativo, el control consiste en la comparación de los resultados obtenidos y los ya previstos con el objeto de verificar que las operaciones cubran os planes y programas establecidos, analizar las desviaciones detectadas y crear medidas correctivas.

Es decir el control es una herramienta, que ayuda a la empresa a revisar que todas sus operaciones se cumplan de acuerdo a los planes, siendo ésta de suma importancia debido a que si se mantienen de manera óptica se obtendrán mejores resultados.

Una vez concebido el concepto de control hemos dado el primer paso para poder iniciar el tema de control interno, por lo cual estudiaremos diversos conceptos de autores que han desarrollado trabajos de estudio en la material.

Dentro de los conceptos más aceptados o que destacan con mayor importancia encontramos los de:

---

<sup>4</sup> S. Suarez, La moderna auditoria un análisis conceptual y metodológico, 1991

## INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencias a las políticas prescritas por la administración.

## GUSTAVO ZEPEDA ALONSO:

Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente y de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.<sup>5</sup>

## JOSE ALBERTO SCHUSTER:

Comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.<sup>6</sup>

## PAUL GRADY:

El control interno contable comprender el plan de organización y procedimientos coordinados usados en un negocio para: salvaguardar los activos de perdidas provenientes de fraudes o errores, verificar la exactitud y confianza de los datos contable que la administración usa para la toma decisiones y promover eficiencia en

---

<sup>5</sup> Gustavo Zepeda Alonso, Auditoría y Control Interno , 1998

<sup>6</sup> José Alberto Schuster, Control Interno ,1992

sus operaciones y fomentar la adhesión a las políticas adoptadas en aquellas áreas, en las cuales la contabilidad y los departamentos financieros tienen responsabilidad directa o indirecta.<sup>7</sup>

Ahora que conocemos diferentes puntos de vista del concepto de control interno se concluye que; Control Interno es e plan de organización, los métodos y procedimientos coordinados, la asignación de deberes, responsabilidades y el diseño de cuentas e informes empleados para asegurar que los activos estén protegidos, confirmar la confiabilidad y exactitud de los datos contables para la toma de decisiones, promover que las actividades operativas se desarrollen eficazmente, comunicar las políticas administrativas y fomentar su cumplimiento.

### **2.3 Importancia.**

La importancia que el Control Interno representa para la empresa es notable, ya que si nos basamos en el concepto presentado en el párrafo anterior, observamos que afecta a las políticas, procedimientos y estructura de la organización, los métodos para asignar la autoridad y la responsabilidad e inclusive el funcionamiento del consejo de administración. También esta en relación con la confiabilidad de los estados contables, los sistemas de información, la eficacia y eficiencia operativa así como la reducción del riesgo de fraudes.

El Control Interno es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas y tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la empresa. El auditor debe realizar un estudio y evaluación del Control Interno, como parte de una revisión de estados financieros practicada conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

El Contador Público puede llevar a cabo un trabajo más profundo o con un objetivo más preciso sobre el Control Interno de la empresa, inclusive puede emitir una opinión específica sobre el Control Interno, sin embargo nos enfocaremos en esta ocasión al

---

<sup>7</sup> Paul Grady, Auditoría de Estados Financieros, 2000.



estudio y evaluación que realiza el auditor como parte de su trabajo de auditoria de estados financieros.

El tamaño de la Empresa no es un factor que delimitara la importancia del sistema ya que en organizaciones donde existe un solo dueño el cual al igual que toma las decisiones, participa en la operación y requiere de un sistema contable, es viable contar con un sistema de control interno adecuado.

En las pequeñas y medianas empresas que reclaman contar con información confiable se quiere que el control interno proporcione una mayor seguridad. El contar con un control interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad; también ayudara a contar con recursos humanos motivados, capacitados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad.

Por último el tener un control actualizado en las áreas básicas de la empresa permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones.

## **2.4 Clasificación del control interno.**

Para poder ordenar los diversos tipos de control Interno se requiere de analizar las diferentes clasificaciones que pudieran ampliar nuestra visión acerca de las clases de control que los autores han podido delimitar. Una vez que logramos comprenderlas he decidido clasificarlo de la siguiente manera:

### **1. Por su aplicación:**

- **Contable:** Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente

a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registro y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna. Así como tener la seguridad razonable de : las operaciones se ejecuten de acuerdo a la autorización general específica de la organización.

Las operaciones registradas están listas para permitir la preparación de los estados financieros y mantener la confiabilidad de los activos.

- **Administrativo:** Son los procedimientos, métodos y el plan de organización relacionados con las relaciones de una empresa, las políticas informes administrativos y los procesos de decisión que llevan a la autorización de operaciones asociado con la responsabilidad de lograr objetivos, originados y manejados por medio de los departamentos operacionales para optimizar el rendimiento administrativo.
- **Operativo:** Comprende planes, políticas, métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización, fomenta la economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades practicadas de las distintas áreas departamentales para producir al máximo utilidades bienes y servicios.
- **Presupuestario:** Es una herramienta técnica, basada en el control operativos y en la dirección por objetivos. Se utilizan para confrontar periódicamente lo presupuestado con los resultados obtenidos para que de esta forma se indiquen las desviaciones.
- **Informática:** Esta enfocado a mantener controles automáticos efectivos y oportunos de las operaciones mediante el uso de la tecnología en informática como instrumento de control.
- **Gerencia:** Se dirige a los miembros de la entidad con el fin que involucren sus acciones y comportamiento apegados a los objetivos establecidos por la institución.

Generales: Este tipo de control no se ve reflejado en los resultados de los estados contables porque no se relacionan con la información contable porque no se relaciona con la información contable; su definición afecta la función de los controles específicos. Comprende la percepción de control, la estructura organizacional, protección de los equipos, registros y separaciones de las funciones.

Específicos: El control específico está ubicado en todo el flujo de información contable, mantiene una relación directa con los datos y los resultados obtenidos en los estados financieros.

Preventivo: Generalmente este control se utiliza para proteger y evitar cualquier daño sobre los bienes de la empresa.

Información: Es una medida auxiliar en la toma de decisiones mediante el uso de la información contable, veraz y oportuna obtenida.

Continúo: Es el control aplicable a todas las operaciones con características de sistematización de rutinas.

Esporádico: Es un control aplicado irregularmente sobre operaciones excepcionales o extraordinarias.

Por sistema: Es aquel que esta implantado en los procedimientos de la entidad y sirve como indicador de todos los procesos estratégicos.

Externo al sistema: Su función es evaluar los resultados reales y los estimados utilizando un agente ajeno que realizara su acción.

## **2.5 Características del Sistema del Control Interno.**

El control Interno denota ciertas características que permiten entender mejor cual será la función que desempeñara en la empresa. Para ello mencionare y explicare de manera breve pero clara, las diez características que de acuerdo al estudio realizado pueden englobar el contexto de Control Interno.

**Auto controlable:** Todas las actividades de la organización deben de estar orientadas a alcanzar los objetivos establecidos, y estos serán coordinados y supervisados por la dirección.

**Realización:** Establecer funciones realizables para alcanzar los propósitos fundamentales del control.

**Implantación:** La correcta ejecución de las obligaciones de la empresa, servirá para implantar herramientas básicas de control adecuadas para cada departamento.

**Obtención de Desviaciones:** Debe identificar las diferencias entre lo presupuestado y los resultados obtenidos antes de su ejecución ya que la carencia de control es una causa para que existan desviaciones.

**Adaptabilidad:** El control debe responder ante operaciones cotidianas y ante situaciones extraordinarias.

**Información clara:** La información que proporcione debe ser explícita para evitar confusión en la toma de decisiones.

**Costo- Beneficio:** El control debe ser igual o menor a la cantidad de operaciones que se revisan para mantener su rentabilidad de la Empresa.

**Preventivo:** Una apropiada delegación de responsabilidades y delimitación de funciones evitara futuros fraudes o errores en la ejecución de tareas.

**Segregación de funciones:** La separación de las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización no deben recaer en una sola persona.

**Relación departamental:** el control debe enlazar el sistema contable, financiero, de planeación, verificación, información y operación de la entidad.

## **2.6 Estructura del proceso de control**

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad y alcanzar los objetivos generales mencionados.

El estudio y evaluación del Control Interno debe considerar las características de la empresa y del tipo de negocio en que participa.

El proceso de control se estructura bajo las siguientes condiciones:

- Un término de comparación: Que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
- Un hecho real: El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.
- Una desviación: Que surge como resultado de la comparación de los dos puntos anteriores.
- Un análisis de causas: Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.
- Toma de acciones correctivas: Son las decisiones que se adopten y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación.

## **2.7 Elementos de la Estructura de un Sistema de Control Interno.**


Los elementos de la estructura del Control Interno son:

- El Ambiente de Control
- La Evaluación de Riesgos

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

La división del Control Interno en cinco elementos proporciona al auditor una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una entidad en la Auditoría.

Al llevar a cabo el estudio y la evaluación del Control Interno, el auditor debe tener en mente la siguiente pregunta: ¿Cómo un control específico afecta las aseveraciones que realiza la empresa en los estados financieros?

 **Ambiente de control:** el ambiente de control representa combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad y son los siguientes:

Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos: el hecho que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio depende las acciones y medidas de acción que tome la administración. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente, seguramente el control también será deficiente, el control interno depende la integridad y los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad.

Estructura de organización de la entidad: si el tamaño de la estructura no es apropiado para las actividades de la entidad, o el conocimiento y la experiencia de los gerentes y personal clave no es adecuada, pueda existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.


Funcionamiento del consejo de administración y sus comités: las actividades del consejo de administración y otros comités deben ser importantes para fortalecer los controles, siempre y cuando sean independientes de la dirección.

Métodos para asignar autoridad y responsabilidad: es importante que la asignación de responsabilidades este acorde con los objetivos y metas organizacionales.

Métodos de control administrativos para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoria interna: el grado de supervisión continúa sobre la operación que lleva acabo la administración, da evidencia si el sistema está funcionando adecuadamente.

Políticas y prácticas de personal: la existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento.

Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad: la existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos que permitan informar o recibir información sobre normas éticas.

 **La evaluación de riesgos.:** El segundo elemento de la estructura del Control Interno es la Evaluación de Riesgos. La Evaluación de Riesgos en una Empresa considera todos aquellos riesgos relevantes que pueden afectar su funcionamiento y operación. El auditor estará más interesado en la Evaluación de Riesgos de una Entidad relacionados con la Información Financiera.

El proceso de la Evaluación de Riesgos relacionados con la información financiera, considera:

Los Riesgos Relevantes a la información financiera, incluyen eventos o circunstancias externas o internas que pueden ocurrir y afectar la habilidad de la entidad en el Registro, Procesamiento, Agrupación o Reporte de Información.

La identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros para evitar que estos estén razonablemente presentados de acuerdo a los principios de contabilidad. Los riesgos relevantes para la emisión de reportes financieros confiables también se refieren a eventos o transacciones específicas como son:

Cambios en reglas o en forma de realizar las operaciones pueden resultar en diferentes presiones competitivas.

El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al control interno.

Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información cambian el riesgo relativo al control interno.

Un crecimiento acelerado en las operaciones puede forzar los controles y crear riesgos.

La incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos o los sistemas de información cambia los riesgos del control interno.

El incorporarse en negocios o transacciones en donde la entidad tiene poca experiencia, puede crear nuevos riesgos en el control interno.

La reestructura pueden estar acompañadas de reducción de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones.

La adopción de un nuevo procedimiento contable o un cambio en los ya existentes, pueden afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.



✚ **Sistemas de Información y Comunicación:** El tercer elemento de la estructura de Control Interno son los Sistemas de Información y Comunicación. Los en la empresa relacionados con los estados financieros, incluyen el Sistema de Contabilidad de la misma y consisten en los métodos y registros establecidos para Identificar, Reunir, Analizar, Clasificar, Registrar y Producir Información Cuantitativa de las operaciones que realiza una Entidad Económica.

La calidad de los sistemas generadores de Información afecta la habilidad de la Gerencia en tomar las decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

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

- Identifiquen y registren las transacciones reales.
- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle que permita su clasificación.
  - Cuantifiquen el valor de las operaciones.
  - Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
  - Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los Estados Financieros.

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los reportes financieros.

✚ **Procedimiento de control:** Las políticas y procedimientos que establece la Administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de control de la Entidad constituyen los procedimientos de control.

Una de las situaciones frecuentes con las que se enfrenta el auditor es la falta de formalización de los procedimientos de control. El auditor debe estar más interesado en evaluar el funcionamiento efectivo de los procedimientos de control que en su formalización dentro de la empresa.

Los procedimientos de control pueden tener el carácter preventivo, detectivo o correctivo de acuerdo a su diseño destinado a evitar errores o a identificarlas y corregirlas.

Los procedimientos de control están orientados al cumplimiento con los Objetivos Específicos de Control, los cuales son:

- Autorización
- Segregación de funciones y responsabilidad
- Correcto registro de operaciones (diseño y uso de documentos y registros apropiados)
- Protección de los activos
- Adecuada valuación y verificación independiente.

 **Vigilancia:** La vigilancia es un proceso que:

- asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo
- incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como,
- aplicar medidas correctivas cuando sea necesario

El proceso de vigilancia se lleva a cabo:

- sobre actividades en marcha
- evaluaciones separadas o,
- la combinación de ambas

El proceso de Vigilancia debe incluir el uso de información o comunicaciones de externos como son:

- Quejas de clientes o usuarios - Registros de comentarios o sugerencias de usuarios
- Comunicaciones de auditores externos.

## **2.8 Ambiente de control.**

Define el carácter de una organización, busca estimular y promover la conciencia y el compromiso hacia el control.

"el ambiente de control" que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno.

La organización debe establecer un entorno que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades. Para que este ambiente de control se genere se requiere de otros elementos asociados al mismo los cuales son:

Integridad y valores éticos. Se deben establecer los valores éticos y de conducta que se esperan del recurso humano al servicio del Ente, durante el desempeño de sus actividades propias. Los altos ejecutivos deben comunicar y fortalecer los valores éticos y conductuales con su ejemplo.

Competencia. Se refiere al conocimiento y habilidad que debe poseer toda persona que pertenezca a la organización, para desempeñar satisfactoriamente su actividad.

Experiencia y dedicación de la Alta Administración. Es vital que quienes determinan los criterios de control posean gran experiencia, dedicación y se comprometan en la toma de las medidas adecuadas para mantener el ambiente de control.

Filosofía administrativa y estilo de operación. Es sumamente importante que se muestre una adecuada actitud hacia los productos de los sistemas de información que conforman la organización. Aquí tienen gran influencia la estructura organizativa, delegación de autoridad y responsabilidades y políticas y prácticas del recurso humano. Es vital la determinación actividades para el cumplimiento de la misión de la empresa, la delegación autoridad en la estructura jerárquica, la determinación de las responsabilidades a los funcionarios en forma coordinada para el logro de los objetivos.

### **2.9 Sistema contable.**

El Control Interno Contable comprende el plan de organización, los procedimientos y registros que conciernen a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros contables; su diseño esta basado para otorgar seguridad en los intercambios ejecutados de acuerdo con a autorización general o específica, realizada por la gerencia.

Los intercambios son registrados:

- Para permitir la preparación de los estados contables de acuerdo con las normas generalmente aceptadas o cualquier otro criterio aplicado a los estados de la organización.
- Para mantener un control adecuado de los activos.
- Para que los activos registrados sean comparados a intervalos razonables con los activos físicos existentes y se tomen las acciones necesarias respecto a cualquier diferencia.

Para cumplir con el objetivo de la información financiera de proporcionar datos útiles a los inversionistas y acreedores para la toma de decisión económica, la administración tiene la responsabilidad de diseñar y mantener un Sistema de

Control Interno Contable que produzca información financiera confiable y oportuna.

La administración debe estar atenta al hecho de que cualquier cambio puede hacer que el sistema original ya no sea aplicable. La efectividad de los Controles Internos Contables es limitada si los empleados dejan de cumplir sus deberes debido a que no comprenden las instrucciones, se descuidan, o cometen errores de criterio. Algunas características de un Control Interno Contable dependen para su efectividad de la separación de deberes. Si llegara a existir colusión entre los empleados a quienes se les asigna los trabajos, podría quedar invalidada la efectividad de estos Controles Internos Contables, también pueden ser invalidados por personal de administración que manipule el sistema. Los Controles Internos Contables resultan inefectivos para prevenir o detectar errores cometidos por el personal de administración en la autorización de operación, haciendo estimaciones, o al establecer otros juicios esenciales para la preparación de estados financieros.

## **2.10 Procedimientos de control.**

Los procedimientos y políticas que establece la administración y que proporciona una seguridad razonable de que se van a lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente. El auditor debe evaluar la manera en que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación, qué persona las han llevado a cabo y finalmente, basado en dicha evaluación, concluir si están operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican 17 en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la

evaluación de riesgos y de los sistemas de información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o defectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar 18 errores durante el desarrollo de las transacciones. Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos. Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Debida autorización de transacciones y actividades.
- b) Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- c) Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- d) Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.

### **2.11 Estudio y evaluación del control interno.**

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 adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría”.<sup>8</sup>

La evaluación del Control Interno se realiza en dos etapas, una evaluación preliminar durante la etapa de Plantación. En esta etapa, el auditor efectúa un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño

---

<sup>8</sup> Boletín 3050, Estudio y evaluación del control interno,2001

de sus programas de trabajo de auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad.

Aun cuando en esta etapa no se han probado los controles internos y por lo tanto, aunque cualquier decisión es preliminar, el auditor deberá formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado.

Aunque cualquier decisión es preliminar, el auditor deberá primeramente:

- a) Comprender el ambiente de control establecido por la administración para detectar errores potenciales.
- b) Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la administración incluyendo aquellos relativos a la evaluación de riesgos.
- c) Evaluar el diseño de los sistemas de control, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales identificados.
- d) Formares un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado.

Por la importancia que han adquirido los sistemas de Procesamiento Electrónico de Datos (PED) en la información contable el auditor debe conocer, evaluar y en su caso, probar el sistema de PED, como parte fundamental del estudio y evaluación del control interno.

La evaluación final se efectuara al aplicar las pruebas de cumplimiento. Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control. La evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva

El auditor debe documentar su conocimiento sobre la estructura del Control Interno de la Empresa y sobre la Evaluación que realice del Control Interno.

En virtud de que las expectativas de los usuarios con respecto a la responsabilidad del auditor para informar por escrito sobre debilidades o desviaciones relacionadas con la estructura del control interno se han incrementado, ha sido necesario definir las situaciones a informar, así como la forma y contenido de dicho informe.

El informe debe contener: La indicación de que el propósito de la auditoría es el de emitir una opinión sobre los estados financieros y no el de proporcionar una seguridad del funcionamiento de la estructura del control interno. Los aspectos considerados como “situaciones a informar”.

Las restricciones establecidas para la distribución de tal comunicación, Dado el riesgo de interpretaciones erróneas con respecto al grado limitado de seguridad, al afirmar que no se identificaron “situaciones a informar” durante la auditoría, el auditor deberá evaluar cuidadosamente esta situación antes de incluir tal aseveración en su informe. El auditor deberá considerar si debe comunicar los asuntos importantes durante el curso de la auditoría o al concluirla, en función de la urgencia de una acción correctiva inmediata. El contenido de este boletín no limita al auditor de la posibilidad de comunicar a su cliente situaciones y sugerencias con respecto a actividades que van más allá de los asuntos relacionados con la estructura del control interno.

## **2.12 Diferencia del Control Interno entre las entidades grandes y pequeñas.**

Los negocios pequeños tienen la misma necesidad de un buen Control Interno que los grandes, aun cuando las entidades grandes pudieran tener requisitos de información interna y externa más rigurosos con frecuencia, las mismas características de un buen Control Interno existen en sustancia en las entidades pequeñas, pero su forma, pudiera ser diferente. Generalmente las principales diferencias son:



- ❖ Proceso de comunicación menos formal; normalmente la comunicación es oral.
- ❖ Supervisión ejercida por la alta gerencia (generalmente el dueño).
- ❖ El estilo de administración es directo, es decir, no existe mucha delegación de funciones.
- ❖ Pocos niveles de gerenciales.
- ❖ Los procedimientos de Control y la segregación de funciones no son tan extensos.
- ❖ Los procesos de auto-evaluación son menos formales.

Un negocio pequeño, es cualquier empresa en la cual:

- ✓ Existe concentración de la propiedad y administración en un pequeño número de individuos (con frecuencia un solo individuo).
- ✓ Se encuentra presente uno o más de los siguientes aspectos:

Pocas fuentes de ingresos y actividades no complicadas.

Registro contables sencillos.

Posibilidad de que la administración centralice las funciones.

Limitados controles internos-segregación de funciones.

Posibilidad de que la administración centralice las funciones.

Los negocios pequeños con frecuencia se especializan en un solo producto o servicio (o un rango limitado de productos y servicios) y frecuentemente operan desde un solo lugar.

El tamaño y las consideraciones económicas en los negocios pequeños reducen la oportunidad para contar con Control Internos formales. El hecho de que haya pocos

empleados limita el que una segregación formal de funciones se práctica. Sin embargo, para áreas clave, aun en el negocio muy pequeño, puede ser práctico el implementar algún grado de segregación de funciones u otra forma de controles simples pero efectivos. Los controles de supervisión ejercidos día con día por el propietario administrador pueden también tener un efecto benéfico importante.

La importancia de Control Interno a negocios pequeños se ha incrementado como consecuencia de que los mismos tienen que cumplir con ciertas disposiciones legales y necesidades en su administración.

### **2.13 Diferencia con el COSO.**

Este modelo surge como una iniciativa del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en Estados Unidos, en 1992 para definir una metodología con el propósito de revisar el control Interno de una organización.

Los elementos que integran el modelo COSO son los siguientes:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo.
- Para efectos de homologar criterios, y como resultado del acercamiento e influencia comercial con los Estados Unidos, hablaremos de su marco de control, el COSO. A continuación se muestra el “cubo” de COSO donde se puede apreciar el enfoque en los tres ámbitos del negocio arriba mencionados, así como sus distintas fases de aplicación: Únicamente para efectos de identificación es importante aclarar que el COSO, aunque en esencia es similar a otros marcos de control en el mundo, puede tener ciertas diferencias<sup>4</sup> contra otros marcos de control aceptados. Si hacemos un alto y resumimos las conclusiones que hasta el momento tenemos, vemos lo siguiente:

1) El control interno tiene un ámbito de actuación mayor que solo la generación de información financiera. En la actualidad un gran número de empresas mexicanas no han evaluado/integrado este concepto en sus operaciones diarias. En México, el control interno 4 Como ejemplo está COCO, que es el marco de control aceptado en Canadá, el cual no reconoce dentro del marco de control la existencia de la fase de “información y comunicación”. 6 COMISIÓN DE CONSULTORÍA se sigue viendo como parte de finanzas (limitado a) y normalmente no existe una figura que integre el esfuerzo de controles existentes, tanto operativos, financieros y de cumplimiento.

2) Cuando hablamos de control interno, existen reglas claras al respecto, metodologías y pasos específicos a seguir. Muchas empresas mexicanas insisten en tener control interno, aunque este no está alineado a ningún marco de control aceptado.

3) Dichas reglas pueden cambiar, dependiendo de las regiones o zonas donde se tuvieran, si es el caso, que reportar la implementación de dichos marcos de control (como lo es con Sarbanes-Oxley en empresas que cotizan bajo la SEC). Hoy en día, México no cuenta con un marco formal de control aceptado, aunque la comunidad empresarial, cuando ha desarrollado un esfuerzo serio frente al control interno se ha alineado a COSO.

4) El resultado de los logros de objetivos del negocio, al menos en aspectos cotidianos y recurrentes, puede ser influenciado por la calidad y suficiencia del control interno. Sin embargo, pocas empresas mexicanas han logrado asimilar la idea de que el control

<b><u>COSO</u></b>	<b><u>PYMES</u></b>
--------------------	---------------------

interno debe ser una inversión y no un gasto.

<p>✚ En forma independiente a la existencia de excelentes actividades de control, soportadas</p>	<p>✚ En algunas ocasiones, el ambiente empresarial mexicano reconoce la necesidad de contar con control</p>
--	---

<p>con los mejores sistemas y mecanismos de vigilancia, la plataforma del control interno se debe apoyar en aspectos básicos tradicionales como: honestidad, ética e integridad. Estas características deberán estar “tatuadas” en la alta gerencia que a su vez deberá transmitir con ejemplo a toda la organización, la importancia que le da al control interno mediante el ejemplo en cuanto a su cumplimiento.</p>	<p>interno y, por lo tanto, apoya su implementación y desarrollo. Sin embargo, recurrentemente también se limita a controles enfocados en la salvaguarda de activos y considera otro tipo de controles como burocracia innecesaria. Por lo tanto, ocasionalmente su posición es ambigua. “Está bien el control, pero hagan lo que se tenga que hacer para lograr el resultado”. Este mensaje confunde a la organización.</p>
<p>✚ El Control por sí mismo no tiene valor. Se debe analizar el valor del control mediante la razón de su existencia. Las organizaciones implementan controles para mitigar sus riesgos. Por lo tanto, la regla dorada es, antes de implementar cualquier control, debemos entender el riesgo. No puedo controlar aquello que no conozco.</p>	<p>✚ Este es uno de los mayores problemas de las organizaciones mexicanas. Cuando responden que sí cuentan con control interno, están haciendo referencia a muchas actividades existentes que posiblemente se encuentren operando por tradición, pero no existe una respuesta contundente sobre lo siguiente: ¿Para qué es este control? ¿Qué mitiga? ¿Es suficiente para el riesgo que está cubriendo?, y peor aún ¿Cuándo ejerzo el control, realmente está cubriendo algún riesgo? Revisar el diseño del control interno bajo esta luz, es un gran esfuerzo y normalmente</p>

	<p>arroja sorpresas a la organización. Esto puede ser confirmado por muchas empresas que tuvieron que cumplir con el requisito establecido en la Ley Sarbanes-Oxley, sección 404.</p>
<p>✚ Ahora bien, podemos tener un buen diseño en el control interno; sin embargo, ¿es efectivo? ¿Realmente funciona?</p>	<p>✚ En ocasiones, las organizaciones mexicanas aseguran la existencia de diversos controles, los cuales, desde una perspectiva de diseño pudiesen ser eficientes; sin embargo, al realizar revisiones sobre su operatividad, se puede ver que no funcionan. Los empleados brincan los controles, y/o no los llevan a cabo sin excepción. Este punto es especialmente trascendente para la alta gerencia y los comités, quienes en muchas ocasiones giran instrucciones y se les informa que sus requerimientos han sido cubiertos, pero los negocios y sus operaciones son demasiado grandes para que dichos órganos vigilen, por sí solos, el resultado de cada una de sus solicitudes.</p>

## **2.14 Método de evaluación del control interno.**

El examen y evaluación del control interno que prevalece en la entidad sujeta a auditoría se debe llevar a cabo por el auditor para determinar el grado de confianza que va a depositar en él: asimismo, para que pueda determinar la naturaleza, extensión o alcance, y oportunidad que va dar en la aplicación de los procedimientos de auditoría.

Para llevar a cabo el proceso el auditor se puede apoyar en el uso de cualquiera de los métodos que mencionare;

- **Método descriptivo:** Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos, en un sentido procesal, que el personal desarrolla en la unidad administrativa, proceso o función sujeto a auditoría.

Esta descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso normal de las operaciones en todas las áreas o unidades administrativas participantes; nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad, sino teniendo en cuenta la operación en el área o unidad administrativa precedente o donde se inicia, y su impacto en la área o unidad siguiente donde concluye.

- **Método gráfico:** Es el método mediante el cual se contempla, por medio de cuadros o gráficas, el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares de trabajo donde se encuentran establecidas las medidas o acciones de control para su ejecución. Permite detectar con mayor facilidad los riesgos o aspectos donde se encuentren debilidades de control; aun reconociendo que el auditor requerirá invertir más tiempo en la elaboración de los flujogramas, y habilidad para desarrollarlos.

No se debe soslayar que exista la posibilidad de que la entidad ya tenga elaborados estas descripciones y flujogramas, y que formen parte de manuales administrativos o de operación; por lo cual, el auditor se puede apoyar en ellos, sin necesidad de elaborarlos, y evaluará, además de los riesgos y las medidas o acciones de control que deben contener, su actualidad, pertinencia y apego por parte los usuarios.

- **Método de cuestionario:** Este método consiste en el empleo de cuestionarios que el auditor haya elaborado previamente, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y transacciones, y quien tiene a su cargo las actividades o funciones inherentes. Los formulará de tal manera que las respuestas afirmativas indiquen la existencia de una adecuada medida o acción de control; mientras que las negativas señalen una falla o debilidad en el sistema establecido.

El empleo de esta herramienta para el examen y evaluación del control interno es el más generalizado en virtud de la rapidez en su aplicación.

Esquema ventajas y desventajas de los métodos de evaluación.

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>DESCRIPTIVO</b>	<b>GRÁFICO</b>
<b>VENTAJAS</b>	<b>VENTAJAS</b>	<b>VENTAJAS</b>
Facilidad en su aplicación	Analiza actividades	Delimita pasos a seguir
Rapidez en resultados.	Detalla procesos por escrito	Ilustra pasos de operaciones
Preciso	Describe normas de control	Utiliza simbología
<b>DESVENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Se refiere a Controles existentes.	Al existir procesos amplios se complica la descripción	Utilización de lenguaje gráfico deficiente
La respuesta es precisa	Estilo de redacción	Diagramas no técnicos
En ocasiones nos esta actualizado.	Compresión de la descripción del proceso.	Compresión de la presentación gráfica.

## **CAPITULO 3. PROCESO ADMISNTRATIVO COMO PRINCIPAL ELEMENTO, PARA EL CONTROL INTERNO.**

### **3.1 Concepto del proceso administrativo.**

Para poder entender que es el proceso Administrativo, primero debemos analizar cual s su origen y para ello es necesario dar la definición de administración.

En el sentido etimológico encontramos el vocablo “ad” (dirección, tendencia.) y “minister” (subordinación u obediencia.); lo que para nosotros significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

En su sentido más simple la Administración ha sido conceptualizada como:

- Lograr un objetivo predeterminado, mediante el trabajo de un grupo de personas debidamente coordinadas por un director.<sup>9</sup>
- Es el proceso de realizar actividades y terminarlas eficientemente con y a través de otras personas. <sup>10</sup>
- Consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización.<sup>11</sup>

Para poder tener una visión más exacta acerca de este punto presento los conceptos de conocidos autores en el campo, los cuales nos ayudaran a conectar la idea de la administración.

José A. Fernández Arenas: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Joaquín Gómez Morfin, La administración moderna y los Sistemas de Información, México, 1992.

<sup>10</sup> Stephen P Robins, David A. de Censo, Fundamentos de Administración, Editorial Prentice Hall, Estados Unidos, 1995.

<sup>11</sup> Stephen Brown, Dennis Moberg, Teoría de la organización y la administración, Editorial LIMUSA, México.

<sup>12</sup> José Antonio Fernández Arenas, El proceso Administrativo, Editorial Diana, México, 1991.



Idalberto Chiavenato: Es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.<sup>13</sup>

George Terry y Stephen Franklin: Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.<sup>14</sup>

Joaquín Gómez Morfin: Es el proceso por medio del cual el hombre trata de introducir orden y aplicar dirección y control adecuados en las diversas instituciones de la sociedad para lograr determinados objetivos, incluyendo en esto el bien común.<sup>15</sup>

Dicho lo anterior sabemos que la administración consta de cuatro funciones importantes las cuales forman un proceso. Un proceso es un método sistemático para manejar actividades, es el conjunto de actividades diseñadas para alcanzar una meta, también podemos decir que es una forma sistemática de hacer las cosas o que es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Es importante destacar que existen diversas opiniones en cuanto a la variedad de funciones o etapas del Proceso Administrativo, aunque para los autores los elementos esenciales sean los mismos.

A pesar de los diferentes pensamientos del Proceso Administrativo, todos coinciden en cuando menos una de las cuatro etapas o funciones que detallare a continuación y que dan respuesta a cinco preguntas básicas de la administración:

---

<sup>13</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, traducido e impreso en México, 1995.

<sup>14</sup> George Terry, Stephen Franklin, Principios de Administración, 3ra. Edición, México, 1998.

<sup>15</sup> Joaquín Gómez Morfin, La administración moderna y los sistemas de información, editorial Diana, México, 1992.

## 1. Planeación: ¿Qué se requiere hacer?, ¿Qué se va hacer?.

Esta es la función central de la administración, es el medio por el cual se define el problema, se analiza las experiencias pasadas y se diseñan programas para asegurar la eficiencia en la ejecución y la obtención de buenos resultados.

Algunos de los autores más reconocidos presentaron distintos conceptos de planeación serán la base para formar un criterio con relación a este concepto.

Agustín Reyes Ponce: La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números para su realización.<sup>16</sup>

Stephen P. Robins, David S. de Cenzo: Es la definición de metas de una organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía general de los planes para integrar y coordinar las actividades.<sup>17</sup>

George R. Terry: Es la selección y la realización de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados obtenidos.<sup>18</sup>

## 2. Organización ¿Cómo se va hacer?

Una vez que se ha establecido “lo que se requiere hacer” es decir, los objetivos a alcanzar, es necesario determinar “como vamos a hacerlo” y para ello debemos

---

<sup>16</sup> Agustín Reyes Ponce, Fundamentos de Administración, Munich Galindo, Editorial Trillas, México, 1995.

<sup>17</sup> Stephen P Robins, David A. de Cenzo, Fundamentos de Administración, Editorial Prentice Hall, Estados Unidos, 1995.

<sup>18</sup> George R. Terry, Fundamentos de Administración de Munich Galindo, México, 1995.

saber que medidas se utilizarán para lograrlo y esto es posible únicamente a través de la organización.

De una manera sencilla podemos comparar de la siguiente manera. La organización es a la empresa lo que organización es al ser humano; ya que ambas son el armazón que encierra las actividades necesarias de un orden lógico.

Para emitir un concepto más formal de esta etapa del Proceso Administración, revisaremos algunos conceptos.

George Terry, Stephen Franklin: Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.<sup>19</sup>

Guzmán Valdivia: Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.<sup>20</sup>

Andrew J. Dubrin: Es el proceso de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para poder llevar a cabo un plan y alcanzar las metas de la organización. También involucra asignar funciones, dividir el trabajo en tareas y labores específicas, definir la autoridad y agrupar las actividades en departamentos.<sup>21</sup>

Harold Koontz, Cyrill O'Donnell: Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> George Terry, Stephen Franklin, Principios de Administración, 3ra. Edición, México, 1998.

<sup>20</sup> Guzmán Valdivia, La ciencia de la administración, Editorial Limusa, México, 1990.

<sup>21</sup> Andrew J. Dubrin, Fundamentos de Administración, Editorial Internacional Thomson, México, 2000.

<sup>22</sup> Harold Kaoontz y Cirill O' Donell, Curso de Administración Moderna, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

### 3. Dirección: ¿Quién vigila como se hace?

Esta etapa del proceso administrativo conocida también como ejecución o liderazgo, es una función trascendente, ya que algunos autores consideran que la administración y la dirección tienen un sentido similar; ya que al dirigir, es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas.

Andrew J. Dubrin: Es la capacidad de influir sobre los demás con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Consiste en inyectar energía, dirigir, activar y persuadir a terceros; además de involucrar la motivación, la comunicación, el entrenamiento y la demostración, acerca de cómo alcanzar las metas de organización.

David R. Hampton: La dirección posee dos significados por lo menos. El primero se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figura el articular y ejemplificar los valores y el estilo propio de la empresa.<sup>23</sup>

El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud de cual los gerentes se comunican con los subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación.

### 4. Control: ¿Cómo se ha realizado?

En muchas ocasiones se piensa que el Control son una serie de procedimientos complicados que son utilizados para corregir defectos ocurridos durante la ejecución de las actividades. El control debe de ser concebido como un factor que aporta dinamismo a la Entidad, pronostica el futuro de los recursos, prevé errores y no solamente crea un registro de los mismos.

---

<sup>23</sup> David R. Hampton, Administración, Editorial Mc Graw Hill, México, 1990.

Es por ello que ahora es importante conocer lo que realmente aporta esta función al Proceso Administrativo; para ello conoceremos el concepto que manejan los autores acerca de este punto.

Robert. J. Mockler: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, diseñar sistemas de retroinformación, comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, determinar si existen desviaciones y medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesita para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de manera eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

Stephen P. Robins, David A. de Cenzo: Es el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que están llevando acabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante. <sup>24</sup>

George R. Terry: Es el proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizando y si es necesario, aplicado medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado. <sup>25</sup>

### **3.2 Importancia y objetivos del proceso administrativo.**

El proceso Administrativo en su conjunto mantiene una importancia absoluta ya que, permitirá elevar la productividad de la empresa y si existe un riguroso apego con lo establecido en cada de las fases, será aún más sencillo mantener un correcto control Interno dentro de la misma.

Es decir, si en la Planeación se crean objetivos alcanzables, se tiene una correcta visión del futuro y se reconoce los recursos disponibles para un periodo de tiempo determinado; facilitara al momento de Organizar le ejecución de las tareas asignadas, pues cada uno de los miembros conocerá el grado de autoridad y responsabilidad que

---

<sup>24</sup> Stephen P Robins, David A. de Cenzo, Fundamentos de Administración, Editorial Prentice Hall, Estados Unidos, 1995.

<sup>25</sup> George R. Terry, Fundamentos de Administración de Munich Galindo, México, 1995.

tiene así como las actividades asignadas que debe de cumplir, con base en los objetivos establecidos previamente. Se aprovechan al máximo los medios con los que se cuenta, ya que las cosas se podrán hacer bien y a la primera si cada cual sabe lo que hace y como lo hace.

Para la Dirección el apego a los objetivos y el que se desarrollen las labores de acuerdo a lo establecido, puede pasar a segundo plano, pues tiene la certeza de que las funciones se desarrollan adecuadamente; lo que le permitirá crear estrategias para empujar al éxito a la organización en general a través del liderazgo, formular propuesta para elevar la comunicación, el trabajo en equipo, lo más importante tener el tiempo para motivar al personal y fomentar el sentido de pertenencia con la entidad.

La fase de Control será entonces una labor sencilla de realizar, ya que al funcionar adecuadamente la corporación únicamente tendrá que vigilar que exista un apego con los objetivos y la Planeación establecida en la primera etapa del Proceso Administrativo y esto le proporcionara tiempo y espacio suficiente para poder detectar posibles desviaciones, buscar alternativas que permitan corregirlas y alcanzar una mayor eficiencia al canalizarlas al medio adecuado para su implantación.

El principal objetivo del Proceso Administrativo es el de llevar a la corporación a la consecución de sus objetivos mediante cuatro sencillos pasos, ahora bien cada uno de estos pasos contiene objetivos más específicos que cumplirán una función esencial.

#### 1. Planeación:

- Reducir el impacto de los cambios.
- Minimizar las posibilidades pérdidas.
- Establecer estándares para facilitar el control.
- Proporcionar orientación a los administrativas.
- Anticiparse a los cambios.
- Reducir la incertidumbre hacia el futuro.

## 2. Organización:

- Dar un orden a los esfuerzos con la estructura y actividades adecuadas.
- Cumplir con la planeación.
- Acondicionar, optimizar y lograr la consecución de las operaciones.
- Modificar el equipo y el factor humano.
- Crear operaciones nuevas y mejorar la estructura.
- Reducir costos y optimizar la calidad para competir adecuadamente.

## 3. Dirección:

- Influir y persuadir el personal de todos los niveles.
- Obtener altos niveles de productividad y calidad.
- Comunicar y motiva a la organización en todo momento.
- Supervisar y coordinar las actividades asignadas, así como los objetivos establecidos.

## 4. Control:

- Garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.
- Monitorear las etapas de planeación, organización y dirección.
- Verificar que al término de las actividades se alcanzaron las metas organizacionales.
- Señalar las debilidades y errores a fin de rectifica e impedir que se produzcan nuevamente.

### 3.3 Estructura organizacional en una PYME.

David R. Hampton señala en su libro ADMINISTRACIÓN, lo siguiente:

“La estructura depende de la estrategia. El cumplimiento de este principio no garantiza un buen desempeño organizacional; pero su violación si debilita la productividad”.

Estructura organizacional puede definirse como la distribución de personas, en diferentes líneas entre las posiciones sociales, que influyen en el papel de ellas en sus relaciones a partir de la división del trabajo y la distinción de rangos y jerarquías.

La estructura organizacional tiene como finalidad establecer un control a partir de los distintos niveles jerárquicos que coordinan las distintas tareas de los individuos dentro de las organizaciones a fin de lograr ciertos objetivos establecidos.

#### ELEMENTOS CLAVES EN EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

##### 1. Especialización del trabajo o división del trabajo:

La especialización es el proceso de identificar determinadas tareas y asignarlas a individuos, equipos, departamentos y divisiones., es decir, el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización.<sup>26</sup>

##### 2. Departamentalización:

La departamentalización puede definirse como el proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Hellriegel Don. “Administración “Un enfoque basado en competencias, México, 2002, Editorial Thomson, novena edición pág. 269

<sup>27</sup> Gibson L. James “las organizaciones”, México 2003, editorial Mc Graw Hill 10ª. Edición, pág. 374.



3. Cadena de mando La cadena de mando es una línea continua de actividad que se extiende desde la cima de la organización hasta la última posición y define quien informa a quien. Es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo.

4. Tramo de control El principio de tramo de control se refiere al número de personas que supervisa un administrador. Cuanto más ascendemos en la escala jerárquica, menor es la cantidad de subordinados que el superior dirige.

5. Centralización y descentralización ¿En dónde yace la toma de decisiones de la autoridad?

Estos dos principios señalan básicamente donde deben tomarse las decisiones. El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización, es decir, consiste en concentrar la autoridad en la cúspide de una organización o departamento. Se dice que si la gerencia toma decisiones con poca o ninguna contribución del personal de bajo nivel, la organización es centralizada.<sup>28</sup>

La descentralización constituye una distribución de la autoridad de un nivel superior de autoridad a niveles inferiores en una organización o departamento. La descentralización es un modelo que exige a los gerentes que decidan qué y cuándo delegar, elegir y capacitar al personal y formular controles adecuados.

6. Formalización ¿En qué grado habrá normas y regulaciones que dirijan a los empleados y a los gerentes?:

La formalización se define como el grado en que una organización depende de reglas y procedimientos escritos para determinar las acciones de los empleados. Es el grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy

---

<sup>28</sup> Hellriegel Don. "Administración "Un enfoque basado en competencias, México, 2002, Editorial Thomson, novena edición pág. 285

formalizado, entonces su ocupante tiene una posibilidad mínima de ejercer su discrecionalidad sobre lo que debe hacerse, cuándo y cómo debe hacerse.

La infraestructura en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) dentro de las PYMES hace suponer cierto éxito, este primer paso de digitalización de los flujos de información y la comunicación en las diferentes áreas y procesos, no garantiza la capacidad de resolución de las necesidades que enfrentan las PYMES, esencialmente, porque estas son sistemas productivos caracterizados por su forma de articular a los actores y las funciones productivas, donde el propietario o patrón ejercen las funciones que les interesan y ubican a personas de confianza en los demás puestos de trabajo (Ruffier, 1998).<sup>29</sup>

Con el surgimiento de las TIC como medio óptimo para generar cambios en la industria mexicana y contrarrestar la marcada debilidad competitiva, es además un elemento que permite ver el desempeño actual y futuro de la empresa con base en la presencia o no de canales para hacer llegar la información a todas las áreas. Es decir, se expresa en términos de la capacidad de las PYMES para el aprovechamiento de la información y de la construcción de redes que contribuyen a la competitividad de la empresa. Desgraciadamente, entre ambos niveles surge una línea que divide a las pequeñas y medianas empresas que tienen la posibilidad de beneficiarse de las TIC con las que aún son incapaces de hacerlo. Estas diferencias entre las Pymes pueden evaluarse de acuerdo a tres criterios.<sup>30</sup>

La infraestructura en TIC disponible que puede dar una medida cuantitativa del acceso a estas tecnologías, es decir, las restricciones en el equipamiento y empleo de las TIC en las PYMES, así como el costo de los servicios.

La calidad de los servicios genéricos en lo relativo a aplicaciones de software o funcionalidad de los programas empleados. En el caso de las PYMES el obstáculo que presenta esta dado en la integración de manera completa en las cadenas digitales

---

<sup>29</sup> <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-21.htm> México 3 marzo 2005

<sup>30</sup> <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-21.htm> México 3 marzo 2005

locales e internacionales de proveeduría dada la multitud de estándares de las diferentes plataformas de comercio en línea.

La capacidad de gestión de las Pymes para el empleo de los recursos en TIC y con la percepción de un riesgo al introducir tecnología que remita a conocimientos y habilidades no disponibles en la empresa, es decir se enfrenta a la falta de conocimiento en el recurso humano para el manejo de dicha tecnología.

### **3.4 La ley Sarbanes –Oxley y su importancia.**

La Ley Sarbanes-Oxley, promueve que todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos de América, aseguren la existencia y funcionamiento adecuado de controles internos en las diferentes regiones geográficas donde operan, todo esto con el objetivo de garantizar la transparencia de sus operaciones.

Bajo la sección 404 de la Ley Sarbanes Oxley, la Gerencia debe realizar una evaluación anual de los controles internos, este es un requisito efectivo a partir de la emisión de los estados financieros.

El reporte de los controles internos debe incluir:

- La declaración de la responsabilidad gerencial (CEO y CFO) para establecer y mantener controles internos para la elaboración de estados financieros de la compañía.
- La documentación que permita identificar el marco de referencia usado por la gerencia para evaluar la efectividad de los controles internos.
- La evaluación de la gerencia acerca de la efectividad de los controles internos, al término del último ejercicio fiscal de la compañía.

- Un documento indicando que el equipo de auditoría está conforme con la evaluación de los controles internos realizada por la gerencia.

La Gerencia debe:

- Definir la estructura de control interno para los reportes financieros.
- Documentar los controles internos y procedimientos para el reporte de estados financieros, incluyendo;
- controles diseñados para prevenir y detectar errores o fraudes en los reportes contables principales, transacciones y divulgación de información.
- La separación de responsabilidades correspondiente y la salvaguarda de control de activos.
- Quien realiza los controles.
- Prueba y documentación de controles.

El reto de alinear la organización.

De acuerdo con estudios de empresas dedicadas al análisis de mercados, se estima que el esfuerzo destinados a cumplir con lo requisitos establecidos por la Ley Sarbanes-Oxley represente cambios a los procesos de negocio, las principales actividades consideradas comprenden:

- Identificar los procesos de negocio.
- Identificar y administrar riesgos.
- Documentar y verificar los controles internos aplicando un criterio estándar. El más aceptado está contenido en el COSO.
- Identificar e integrar documentación de soporte.

El fundamento para la definición de los controles internos depende en forma directa de las reglas establecidas por el Gobierno Corporativo y se extiende más allá de aspectos supervisados por los procesos financieros.

Conforme se ha comentado, las organizaciones mexicanas realmente cuentan con control interno; aunque cabe preguntarse si dicho control es eficiente y logrará su cometido. Muchas de estas empresas, tanto en México como el mundo, se han sorprendido de las grandes áreas de oportunidad y los resultados inesperados existentes, en cuanto a control interno, que se revelaron tras los esfuerzos resultantes de la obligación de la Ley Sarbanes-Oxley. Ahora bien, sería interesante cuestionarse si se darían las mismas sorpresas en caso de realizarse un esfuerzo de análisis al control interno en aspectos de operación.

Los montos en juego, bajo una revisión de este estilo pudieran llegar a ser muy trascendentes. Tan es así, que en algunos sectores y regiones ya existen obligaciones de cumplimiento para documentar y evaluar este tipo de controles, como es la iniciativa de “Solvency” en Europa, para las compañías de seguros o Basilea II para el sector financiero.

## **CAPITULO 4. ORGANIZACIÓN CONTABLE.**

### 4.1 Concepto de organización contable.

De la información contable como es el Balance General, Estado de Resultados, Estado de Variaciones en el Capital Contable y Estado de Cambios en la Situación Financiera, surgen los principios informes y estudios de control y resultados sobre los cuales se basa la administración de una organización para la toma de decisiones, en el ámbito laboral es imprescindible que esta pueda representar un reflejo de la actividad real y del grado de rendimiento de las diferentes funciones operaciones de la empresa o de los bienes o servicios que ella vende o fabrica.

El problema que regularmente presenta la organización contable no es nuevo, pero hoy en día con la tecnología que se ha creado, así como el surgimiento de paquetería contable actualizada, los datos contables han sido los más exactos y adecuados para la toma de decisiones correctas aunque esto de alguna forma se vuelve un tanto complejo para las empresas ya que la administración se ve obligada por las operaciones, al aumento de personal, la expansión de la empresa y una mayor competencia, a realizar numerosas distribuciones de los datos contables, basados en diferentes criterios que responden a diversas situaciones.

Una de las funciones de la Contabilidad es la de prestar un servicios, medir para informar y apreciar la gestión de la empresa, así como también es un medio para apoyar la coordinación de las actividades de la empresa.

El campo de la Contabilidad es muy extenso ya que abarca una serie de problemas que interesan a todas las funciones operacionales, debido a que expresan en valores los hechos económicos y contables de la gestión para que proceda a su síntesis y su análisis, para alcanzar el conocimiento de los aspectos más significativos y más útiles con relación en los objetivos que se propone lograr.

Para poder resolver eficazmente estas funciones, es necesaria que la actividad desarrollada por el departamento de contabilidad sea debidamente planeada, organizada y controlada, debe de estar organizacionalmente adecuada a las exigencias tanto de la administración como del área financiera en general.

Para lograrlo se deben establecer objetivos a alcanzar, los procedimientos a seguir y las tareas a desarrollar y para ello es necesario aplicar los principios de organización y desarrollo de trabajo que son las bases de las normas técnicas de Administración.

Cuando no ha sido organizado y controlado el trabajo contable, este tiende a desarrollarse de manera desordenada y no con la suficiente rapidez, colocando a los

diversos directivos en la posibilidad de contar con un información inadecuada, lo que origina, costos elevados, información insuficiente para la toma de decisiones, así como una mala implementación de procedimientos.

Por lo que en toda organización es necesario racionalizar el trabajo contable, asentarlo sobre bases científicas y encuadrarlo coordinadamente en la estructura orgánica de la empresa, para así hacer de él un instrumento altamente operativo y económicamente eficiente.

Para que la contabilidad esté organizada necesidad fundamentarse un plan de cuentas y esto a su vez debe de basarse sobre la propia estructura organizacional de la empresa. Las cuentas representan el resultado de acontecimientos económicos, pero para que esta representación sea práctica, debe de haber un responsable de las operaciones de esta cuenta, el cual proporcionara información sobre las operaciones financieras.

Los sistemas deben de ser de tal naturaleza que permitan efectuar los registros de tal manera que la mayor parte de los trabajos sencillos sean realizados por personal no especializado, en tanto que la organización, control contable y la interpretación de los datos recopilados, siguen siendo del personal calificado.

Del concepto de Organización Administrativa se desprenden tres elementos:

- ✚ Acción: Representa el esfuerzo, la actividad o cualquier de sus manifestaciones.
- ✚ Método: Significa el camino y representa el plan o sistema coordinado que permita la realización de una idea.
- ✚ Eficiencia: Es la obtención del fin deseado con el mínimo de esfuerzo y el máximo rendimiento logrado.

De estos tres puntos podemos conceptualizar a la Organización Contable, de la siguiente manera: “Es la determinación, coordinación y control de los elementos necesarios para el registro de hechos y operaciones de las economías privadas y entidades administradoras con la finalidad de establecer un método de investigación y eficiencia en el desarrollo de sus actividades.

#### **4.1.1 Objetivos.**

Con los elementos anteriores (acción, método y eficiencia) se forma el sistema de organización contable de una empresa. Dichos elementos de la organización contable nos proporcionan las bases para poder llegar a los objetivos de un sistema de organización contable y que son los siguientes:

- División de funciones: Consiste en asignar a cada quién su trabajo, con lo cual se permite el aprovechamiento de las aptitudes y adquisición de la habilidad de los trabajadores y empleados de la empresa.
- Dirección eficiente: Consiste en coordinar, dirigir y supervisar las actividades que de acuerdo a una división de funciones señaladas les corresponden.
- Controles de operación: Por cada actividad específica el jefe del departamento tiene el conocimiento y los elementos necesarios para poder controlar al personal a su cargo, así como los resultados respecto a información por funciones, para presentar la información correspondiente a sus superiores, hasta lograr el control general por actividades y funciones de toda empresa.
- Mejoramiento de las condiciones de trabajo: De los resultados obtenidos, se está en posibilidades de determinar las causas posibles que disminuyan o incrementen el esfuerzo de los empleados y obreros.



#### **4.1.2 Enunciado de los elementos.**

Los principales elementos de la organización contable de toda empresa son los siguientes:

- Catálogo de cuentas: Es una relación o enumeración debidamente ordenada y pormenorizada de las cuentas que tiene la empresa, clasificándolas por grupos homogéneos conforme a la división clásica de los valores y agrupándolas en las operaciones similares que la compañía efectúa.

Las funciones que tiene el catálogo de cuentas es establecer procedimientos uniformes para el registro de las transacciones cotidianas, ayuda a ejercer control interno en las actividades de los diversos departamentos de la empresa, ayuda a cumplir con las disposiciones fiscales acerca del registro contable de la empresa.

- Documentación contable: Representación el incremento físico de carácter administrativo de capta, comprueba, justifica y controla las transacciones financieras efectuadas por una empresa, aportando los datos necesarios para su procesamiento en la contabilidad.
- Libros y Auxiliares: Constituye la memoria financiera contable de la empresa ya que conserva las cifras y hechos de todas las transacciones efectuadas por la empresa en cada ejercicio. Consiste en realizar un agrupamiento metódico de los hechos expuestos por los documentos contables mediante concentraciones analíticas y sintéticas.
- Informes Contables: Revelan periódicamente el concentrado de los registros de las operaciones practicadas, para apreciar las diferentes situaciones de la empresa, así como las actividades que la condujeron a ello y estar en condiciones de tomar decisiones.

- Procedimientos y Métodos: La corriente de operaciones alimentada para el registro en la contabilidad de las operaciones de una empresa se establece a través de un diagrama de flujo, en el cual indica la secuencia de una operación, o bien la trayectoria de un documento desde su origen hasta destino final.
- Diferencia entre Organización y Reorganización Contable: La organización contable facilita la obtención de informes necesarios para la eficiente administración de una empresa.

Una reorganización contable se refiere a reorientar la actividad de la organización existente o a la creación de nuevos instrumentos de organización, siguiendo la máxima de que “siempre hay una mejor forma de hacer las cosas”.

## **4.2 Elementos de organización contable.**

La organización contable se apoya para lograr sus objetivos en una serie de medios a los cuales llamaremos “Elementos de Organización Contable” los cuales se describen de la siguiente manera.

### **4.2.1 Catálogos de cuentas.**

Representa el esquema dentro del cual se insertan y desarrollan los registros referentes a los hechos de la gestión.

Es una lista o codificación de cuentas de mayor, colocadas sistemáticamente y aplicadas a un organismo que incluyen nombres de cuentas, números y/o símbolos que los identifiquen.

Lo que se persigue con el catálogo de cuentas es:

- ✚ Establecer una norma de carácter constante
- ✚ Facilitar la elaboración de estados financieros.
- ✚ Fijar una guía, ya que su manejo no requiere personal especializado.
  - ✚ Estructurar el sistema contable implantado.
  - ✚ Agrupar operaciones homogéneas y facilitar su contabilización.
  - ✚ Apoyar al auditor en su labor, en caso de auditoría.
  - ✚ Producir economía de tiempo y de gasto.

Las funciones del catálogo de cuentas:

1. Complementar la organización y la comunicación de las anotaciones contables a todos los interesados.
2. Aplicar disposiciones legales (fiscales), que en esta materia han impuesto obligaciones precisas.
3. Instructivo de Catálogo de cuentas:

Tener un plan de cuentas bien elaborado sin un manual ilustrativo equivale a poseer un delicado aparato sin instrucciones que explique su manera de operar:

Para que el plan de cuentas llegue a ser eficaz operativamente debe ser utilizado de manera prevista, a fin de alcanzar lo mejor posible los objetivos predeterminados. A un mismo plan de cuentas se le puede hacer operar de diversos modos, pero respetando los principios de la partida doble.

Cuando no se cuenta con instructivo seguro, puede suceder que operaciones análogas sean registradas de manera diferentes, alterando así el significado de las comparaciones de los valores con el tiempo.

Esto se comprueba cuando el jefe del departamento de contabilidad tiene que ser sustituido por cualquier causa; en tales situaciones el instructivo del catálogo de cuentas puede evitar este inconveniente y permitir una constante observación del principio; estos hechos deben ser registrados de manera análoga.

El instructivo del catálogo de cuentas es de utilidad no solo a los contadores si no también a los directivos, los cuales deben interpretar los datos de contabilidad con propósitos operativos.

Con el catálogo de cuentas se pretende;

- Precisar los objetivos de la contabilidad.
- Indicar el criterio de plan de cuentas.
- Explicar el método de codificación adoptado.
- Ilustrar el funcionamiento de las cuentas.

Los primeros tres puntos contemplan aspectos de carácter general y sirve para alinear la estructura del plan de cuentas. Por ello son desarrollados en la primera parte del instructivo.

El último punto contempla el funcionamiento de cada cuenta, es decir se hace la indicación de:

- Que opresiones se registran en él debe y cuantas en el haber.
- Cuándo se realizan registros.
- Porque valores deben de hacerse los hechos
- Con que contrapartidas.
-

#### 4.2.2 La documentación.

La administración de una empresa, dividida en niveles jerárquicos, tiene por propósito el control y coordinación de sus actividades, lo cual se lleva a cabo por medio de órdenes e instrucciones, las que se traducen en informes y reportes sobre lo ejecutado.

Tales órdenes e informes deben darse por escrito para evitar la imprecisión o la falta de claridad: además, para que todo hecho y operación quede debidamente controlado.

Las ordenes abarcan muy diversos aspectos tanto de carácter general, administrativo, financiero y técnico, así mismo la documentación puede ser interna, externa y mixta; es el medio por el cual se llegan a coordinar los hechos y las operaciones financieras.

Las funciones que la documentación tiene son las siguientes:

- ❖ Comparar las operaciones y controladas. Es decir tener un conocimiento de las operaciones a través de un documento que contenga los pormenores de las mismas.
- ❖ Justificar las operaciones: es la razón de la operación basada en las políticas establecidas, su forma objetiva la constituye la aprobación de los funcionarios responsables mediante su firma de autorización, la cual será válida si han obrado dentro de sus facultades, de lo contrario la operación estará comprobada pero no justificada.
- ❖ Las funciones que hasta aquí he mencionado, o bastaran para los fines de Contabilidad, pues es necesario registrar en los libros el movimiento de los valores o contabilizarlos, operación que consiste en determinar cuantitativamente cuáles cuentas resultaron afectadas, estableciendo con ello las relaciones de causa efecto que se hayan originado con motivo del hecho económico que se trata de registrar.

Algunas de las reglas de los documentos financieros son:

- Debe utilizarse la documentación externa para contabilizar.
- Deben crearse documentos modelos, para el control y registro de operaciones genéricas.
- Al expedirse documentos internos, deben hacerse con varias copias para efectuar con ellas trámites simultáneos en varios departamentos y cooperar de esta forma con el Control Interno.
- Cuando las operaciones deben ser controladas más estrechamente, las formas deben ser numeradas y llevar un registro de las personas a quien se hayan dotado de ellas.
- La documentación debe establecerse con base en la eficiencia, procurando, restringirla para evitar papeleo.
- Las formas deben prepararse con la función de; tiempo, esfuerzo, material y espacio.

#### **4.2.3 Los libros de contabilidad.**

Los registros y libros constituyen la memoria de la dirección, conservan hechos y cifras, poniéndose por escrito para su futuro. Todo esto ayuda a los administradores a planear sus operaciones, a comparar la actuación registrada en los libros con los que se estimó en los planes. Los libros y registros también protegen a la empresa contra dificultades de tipo fiscal.

Cuando mayor es una empresa y cuanto más diversificada se encuentra esta, es más la necesidad de llevar registros, ya que es muy difícil el que una persona retenga mucha información y teniendo los registros, los directivos pueden supervisar actividades que comprenden un periodo de tiempo, que tenga una variedad y volumen que no sería posible supervisar sólo de memoria o personalmente.

Todo sistema de Contabilidad dispone de un medio para registrar, analizar e interpretar los efectos de las transacciones financieras de las empresas. Comprende establecer los libros de contabilidad y llevarlos al día. Proporcionar los medios para analizar la

posición financiera y los resultados de operación, mediante el análisis de los datos registrados respecto a transacciones tales como: compras, ventas, cobranzas, etc. Los libros de contabilidad indican el camino para mejorar las operaciones de la empresa. Si están dispuestas en forma clara y sistemática, señalan los peligros y las oportunidades para la empresa.

Las necesidades contables básicas de las empresas (pequeñas, medianas, grandes) son las mismas y pueden, mencionarse entre algunas otras, las siguientes:

- Las cuentas deben ser sencillas de manejar y fáciles de comprender.
- Tienen que rehuir a la acumulación de datos inútiles.
- No tiene que repetir asientos innecesarios.

Es cierto que, cuanto más grande la empresa, más complejos son sus problemas de control y supervisión. Por lo tanto, necesita una información detallada, que las empresas pequeñas no pueden permitirse acumular y que tampoco necesitan. Sus sistemas de contabilidad tienen más diversidad de asientos y reflejan una mayor variedad de problemas.

#### **4.2.4 Objetos y Clasificación de los Libros de Contabilidad.**

La responsabilidad de reunir los datos, prepararlos y archivarlos deben de estar claramente asignados a empleados capaces. Es la mayoría de las empresas los datos financieros se llevan en métodos de contabilidad, siguiendo en su disposición los principios respectivos. Los libros siempre tienen respaldos por documentación cuyo contenido esencial aparece reproducido en éstos.

Por ello el objetivo de los libros de contabilidad lo podemos definir como:

Proveer los medios para realizar un agrupamiento analítico y sintético por el cual, través de ellos los hechos aislados que los documentos captan y clasifiquen, queden ahí acumulados y también clasificados.

Los libros de contabilidad bien llevados proporcionan un cuadro completo de la estructura y actividades de la empresa. Por lo tanto, su clasificación depende de dos condiciones fundamentales:

- ✚ El límite mínimo de análisis y el límite máximo de síntesis al que se pretende llegar.
- ✚ La necesidad de establecer medios de control que ofrezcan la seguridad de la síntesis de los hechos y la consecuencia de análisis de los mismos y que existe coincidencia numérica entre ambos.

La clasificación de la contabilidad la podemos definir en:

**Sintética:** Para la contabilidad sintética únicamente se considera el libro de balances, el libro de exposición de resultados, el libro de balanza de comprobación y el libro de mayor general.

La clasificación de estos libros la determina el agrupamiento sintético que de mayor o menor grado se hace de ellos, ya que por un lado al balance y el estado de resultados exhiben “capítulo y grupo” , por el otro lado de la balanza de comprobación y el mayor muestran “conceptos o cuentas”, considerándose a las cuentas con el límite de la agrupación sintética.

**Analítica:** En esta división podemos considerar el registro de diario de auxiliares y los registros de pólizas que también se consideran como auxiliares. Estos libros son el punto de coincidencia y sirve de enlace entre las contabilidades analíticas y sintéticas, ya que controlan ambas porque:



- Acumulan cuantitativa y clasificadamente los documentos contabilizadores.
- Tal documentación descansa en la partida doble pues los asientos comprenden las fases del cargo y el abono, registro cuantitativos que por ser duplicado ofrece un medio de comprobación valioso.
- Las cifras anotadas en los diarios se trasladan en libro mayor, base de la contabilidad sintética.
- Los documentos contabilizadores deben analizar los conceptos de las cuentas efectuadas y de ahí tomar datos para afectar a los auxiliares.
- Las cifras de los documentos son las mismas que registran en los diarios y en los auxiliares, de lo contrario no habría seguridad en el análisis y en síntesis.

Los libros auxiliares: Son aquellos libros mediante los cuales llega a efectuar el análisis detallado.

Los datos que nos proporciona el libro mayor, están dados en forma global, y no basta para los fines de información detallada. Se hace necesario que cada cuenta de mayor quede manifestada en un registro auxiliar que proporcione tales datos, estos libros

Los datos que nos proporciona el libro mayor, están dados en forma global, y no basta para los fines de información detallada. Se hace necesario que cada cuenta de mayor quede manifestada en un registro auxiliar que proporcione tales datos, estos libros y registros auxiliares pueden adaptar dos formas:

- Con clasificación por columnas y asientos sucesivos de detalle.
- Con clasificación por cuentas, por medio de tarjetas o bien, por medio de hojas intercambiables.

De estas dos formas, el registro por medio de tarjetas u hojas intercambiables es más práctico y más comúnmente utilizado, en virtud de su fácil manejo y por ser más aceptable para quienes deseen obtener la información contenida en ellos.

Estos auxiliares constan de cinco columnas: fecha, concepto o descripción de la operación, debe, haber y saldo. Se utilizan colocándolos por orden alfabético o bien por número de subcuenta de acuerdo con el catálogo de cuentas.

Los asientos en los “mayores auxiliares” deben coincidir con los de la cuenta controladora del mayor, prueba de que cuanto la contabilidad es manual, se elabora cada mes, generalmente sumando los saldos de las subcuentas del auxiliar y comparando el saldo de la cuenta controladora.

Como ejemplo de estos libros tenemos:

- Libros mayores auxiliares de cuentas por pagar:
  - Proveedores
  - Documentos por pagar
  - Acreedores diversos
  
- Libros mayores auxiliares de cuentas por cobrar:
  - Clientes
  - Documentos por cobrar
  - Deudores diversos.

Libros principales: Son aquellos libros mediante los cuales se llega a realizar una síntesis.

Deberá existir un control entre los libros principales y los auxiliares que nos ofrezcan la seguridad de que la síntesis de los hechos es la consecuencia del análisis de los mismos y que existen coincidencia numérica entre ambos. En los libros principales se realizan el agrupamiento de los datos ya clasificados y relacionados en los documentos contabilizadores. Por lo tanto en los libros quedan acumulados los hechos clasificadamente también. Se establece en los negocios o empresas para que en ellos se registren sus operaciones, el resultado de ellas, sus bienes, sus adeudos, sus acuerdos y toda aquella información conducente a lograr un control sobre ellos.

Podemos nombrar como ejemplo de estos libros:

- Libro Diario General
- Libro Mayor General
- Libro de Inventarios y Balances
- Libro de Ingresos y Egresos
- Libro de Actas

#### **4.2.5 informes financieros.**

Grupos de trabajo dentro de una empresa presuponen, que la comunicación jugara un papel vital para su éxito, la esencia fundamental de la vida organizacional moderna es la interacción de diversos departamentos, lograda por el enlace de la comunicación.

Aun cuando los documentos contabilizadores y los libros de contabilidad son informes de carácter financiero, la mayoría de las veces no sirven a los niveles superiores de la empresa para formar un juicio acerca de la posición y resultados de la misma; porque un conjunto son un material voluminoso y lo que realmente se requiere es la información condensada, por lo tanto, se requiere preparar estados financieros que reúnan las condiciones que sea una prolongación de registro contable en su última fase de la exposición.

La información debe comprender el progreso de los planes, los resultados reales, las eficiencias logradas o por lograr, es decir lo reportes útiles cuando se formulan sumariamente y acompañados de comentarios interpretativos. Siendo la información uno de los principales objetivos de la contabilidad, es necesario proporcionarla a quienes la requieran, en forma oportuna y eficiente. Ello dependerá de la eficiencia contable establecida en la empresa.

### 4.3 Sistemas contables.

Los sistemas contables, son aquellos procedimientos mediante los cuales se anotan las operaciones financieras de una empresa, valiéndose de documentos y diarios cuya determinación constituye el carácter peculiar del sistema.

Los sistemas contables están constituidos por los libros, los cuales se clasificaran en tres tipos:

- Lo que sirven para sintetizar las operaciones y forman la contabilidad “sintética”, estos son el Libro de Mayor, Libro de Inventarios, Balance y el de Resultados Generales.
- Aquellos en donde se analizan o detallan por conceptos tales operaciones y que ha su vez forman la contabilidad “analítica”, a la que corresponde toda clase de libros auxiliares.
- Los libros de primer apunte o diarios, que no forman parte ni de la contabilidad analítica ni de la sintética, sino sirven de enlace y coordinan ambas contabilidades.

Tanto estos libros diarios, como los documentos que se emplean para consignar a través de ellos las operaciones, son los que marcan la diferencia entre los métodos de registro.

La variación en los sistemas de ninguna manera afecta al funcionamiento de las contabilidades analítica y sintética, que siempre se operan en la misma forma, así como tampoco afecta al plan de cuentas en lo general.

Estos sistemas tienen por objeto dividir y facilitar el trabajo de anotación en el diario proponiendo la eficiencia; y han tenido su origen en la evolución del Diario Continental que ha sido en los tres siguientes sentidos:

- Separado el Diario en varios volúmenes y dedicando cada uno de ellos para el registro de operaciones homogéneas con el fin de dividir el trabajo.

- ✚ Aumentando el número de columnas con las finalidades de evitar la mención de cada asiento en las cuentas afectadas, no tener necesidad de pases constantes al Mayor y comprobar en cada folio que los cargos son iguales a los abonos.
- ✚ Corriendo asientos en papeles sueltos tipificados, con las ventajas del registro más rápido por dividirse el trabajo, asientos en los libros más sintéticos, integrar cada póliza con sus comprobantes, establecer referencia directa entre documentos y asientos, que cada asiento contenga firmas de empleados y funcionarios distintivas de trámites, facilidad para correr asientos auxiliares, la posibilidad de obtener copias de los documento para tramites simultáneos y que personas con pocos conocimientos contables puedan operar con libros.

A continuación se describirán los principales sistemas contables:

- Diario Mayor Tabular :

Está basada en la evolución del Diario Continental por el aumento de columnas, con la eliminación del Libro Mayor. Solo puede ser usado por empresas pequeñas bajo la denominación del libro de ingresos y egresos.

- Diario único Tabular :

Consiste en establecer un Diario con columnas pero sin eliminar el Libro Mayor, al que mensualmente se pasan las sumas de cada columna por cuenta, previo análisis de la selección de varias cuentas. El pase a los auxiliares se hace directamente y de preferencia tomando los datos de los comprobantes.

- Diario y caja:

En el sistema de diario y caja se abren dos diarios:

- El de caja para operaciones de efectivo.
- El diario general para las demás operaciones.

- Sistema Centralizador: Se basa en la división que se hace del dinero continental en varios volúmenes de forma columnar, los cuales registran operaciones homogéneas.

La división más común es estableciendo los diarios auxiliares de Compras, Ventas, salidas de Almacén, Caja y Bancos.

- Sistema de Pólizas:

La póliza es un documento tipificado en que se corren asientos con indicación de cuentas de cargo y abono.

Los sistemas de pólizas pueden ser:

- Empleando un solo tipo de póliza y paralelamente un solo registro, para toda clase de operaciones.
- Estableciendo pólizas de cajas para registrar el movimiento de efectivo y pólizas de diario para las demás operaciones, empleándose dos registros.
- Empleo pólizas separadamente para entradas y salidas de fondos, así como para operaciones sin movimiento diario dentro del método “caja distribuida”

Las pólizas, tanto de entrada como de salida de fondos, pueden establecerse para contabilizar operaciones individuales o para contabilizar globalmente las operaciones de un día; siendo generalmente más eficientes estas últimas, aun cuando en casos particulares pueden emplearse aquellas, porque su copia sirve de cargo o crédito al interesado.

Los registros de pólizas en todos los casos son tabulares y cada mes se suman las columnas de ellos para pasar la sum al libro Mayor, o bien a un Diario continental con que este fin se establezca.

A las pólizas se les asigna numeración dentro de su clase y se archivan en carpetas separadas

- Sistemas de Cuentas Por Cobrar y Por Pagar:

La cuenta por cobrar es un documento que reúnen las características de un recibo original y de documento contabilizador mediante su copia. Se emplea en aquellos casos que se tiene que hacer cobro de servicios de toda clase; se utiliza para contabilizar el archivo devengado como para ordenar al cajero efectúe el cobro. Con su expedición se elimina la necesidad de llevar cuentas personales a los deudores.

Los sistemas de cuentas por cobrar y por pagar eliminan la necesidad de llevar cuenta personales a los deudores y acreedores, aun cuando algunas veces es conveniente usa tales documentos por sus innegables ventajas de control, pero manteniendo así mismo las cuentas personales.

### **4.3 Relación del proceso Administrativo y la Organización Contable.**

En puntos anteriores de este capítulo hemos estudiado el proceso administrativo y la organización contable, ahora nos enfocaremos a analizar la relación que puede existir entre estos dos temas de estudio y definir los aspectos mediante los cuales la organización contable se puede apoyar con base en el proceso administrativo.

El proceso administrativo se concluye en cuatro fases principales que son planeación, organización, dirección y control, todas ellas apoyan a resolver las preguntas básicas de la admiración, las cuales son: ¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se va hacer? (refiriéndose a la planeación); ¿Cómo se va hacer? (organización), ¿Quién vigila como se hace? (dirección) y ¿Cómo se ha realizado? (control).

Al escuchar el término organización contable; pareciera únicamente encargarse de la segunda etapa del proceso administrativo y dejar de lado la etapa inicial y las finales del mismo. Sin embargo, trataremos de conocer la relación que existe entre ambos y esto lo haremos intentando dar respuesta a las cinco preguntas básicas, con un enfoque en los aspectos que trata la organización contable.

## 1. ¿Qué quiere hacer? O ¿Qué se va hacer?

Los objetivos que persigue la Contabilidad los podríamos encontrar definidos en los nueve Normas de Información Financiera. Dichos principios determinan la forma en que se deberán llevar a cabo los registros contables y la información que se deberá obtener.

De cierta manera trataremos de definir el objetivo que persigue cada uno de los principios de contabilidad y resumir la actividad que establece para su cumplimiento:

- De la entidad.

Objetivo: delimitar el alcance de la entidad, en relación con sus propietarios.

Actividad: para efectos contables se debe considerar entidades distintas a los negocios de sus propietarios y registrar las operaciones contables a cada cual.

- De la realización.

Objetivos: registrar las operaciones de la entidad cuando se realizan efectivamente.

Actividad: en el momento en que se efectúe una operación debe ser registrada contablemente y no se deberán considerar como registro los planes o eventos inconclusos.

- Del periodo contable.

Objetivo: determinar un periodo regular de tiempo para el ejercicio contable.

Actividad: las operaciones realizadas por el negocio se deberán elaborar e informar en un periodo de tiempo regular. (Para el caso de México el periodo de acuerdo a la legislación fiscal corresponda a un año). Los ingresos y los gastos deben registrarse en el ejercicio al que correspondan.



- Del valor histórico original.

Objetivo: registrar los activos al precio efectivamente pagados, en la fecha de adquisición y registro.

Actividad: los activos se deben registrar a su precio de compra y las variaciones que puede sufrir dicho valor no se reflejan contablemente. Se permite ajustar las cifras cuando se presentan devoluciones o eventos posteriores que les hagan perder su significado. La actualización de cifras se podrá realizar con apego al boletín B-10 que establece las reglas para actualizar y registrar en libros los valores de los renglones más importantes de los estados financieros básicos.

- Del negocio en marcha.

Objetivo: admitir el aplazamiento de los ingresos y erogaciones de la empresa.

Actividad: es aceptable, cuando el negocio inicia operaciones posteriores a su registro, ya que se supone que los recursos serán utilizados a futuro y no de inmediato.

- De la dualidad económica.

Objetivo: registrar por partida doble las operaciones efectuadas en la contabilidad.

Actividad: cada asiento contable debe estar constituido por uno a más cargos y por uno o más abonos y que la suma de los importes que afectan a las cuentas de cargo, sumen la misma cantidad que las partidas que afectan al abono.

- De la revelación suficiente.

Objetivo: proporcionar información clara y comprensible

Actividad: elaborar estados financieros que incorporen la información necesaria de manera clara y fácil para la toma de decisiones.

- De la importancia relativa.

Objetivo: aplicar los principios de contabilidad a las operaciones de mayor importancia.

Actividad; la información intrascendente debe eliminarse en beneficio de la información más importante.

- De la consistencia.

Objetivo: registrar las operaciones específicas de manera permanente.

Actividad: en caso de existir diversas opciones para el registro de las operaciones se debe seleccionar la más adecuada y evitar las variaciones en el procesamiento, con la finalidad de proporcionar información comparable.

De esta manera podemos comprobar que la Contabilidad cumple la fase de planeación en la cual se establecen objetivos y se determinan las actividades necesarias para el cumplimiento de los mismos.

## 2. ¿Cómo se va a hacer?

En el proceso administrativo la organización ayuda a coordinar las actividades a desarrollar, asigna las funciones, asegura la disponibilidad del recurso y define las líneas de autoridad y responsabilidad, con los cual se busca alcanzar los fines que persigue la empresa.

Dentro de la contabilidad también existe una forma de organización muy similar a la administrativa, en ella intervienen y se definen los medios a través de los cuales se pretende lograr lo que establecen los principios básicos contables.

Para la organización en el registro de las operaciones se utilizan diversos elementos como el catálogo de cuentas, el cual desempeña la función de guía para la correcta

aplicación de las operaciones contables en el rubro correspondiente, se establece una norma de aplicación constante, muestra la estructura del sistema contable que se tiene implantado y permite agrupar operaciones similares.

La documentación permite coordinar los hechos y las operaciones financieras, comprar y justificar las operaciones y mantener un control sobre las mismas.

Otro de los instrumentos que apoyan a la administración contable son los libros de contabilidad. Estos registros apoyan a la administración en el proceso de planeación, permite realizar la comparación de los presupuestos contra los resultados reales obtenidos. Con la finalidad de poder delimitar la responsabilidad en la captura, preparación y archivo de los datos, se deben asignar las funciones al personal capacitado para tal efecto, así mismo se deben contar con empleados responsables de la supervisión, corrección y autorización de los registros establecidos en los libros de contables.

### 3. ¿Quién vigila como se hace?

Una vez que las operaciones de la entidad han sido procesadas de acuerdo a los principios de contabilidad y mediante el uso de las herramientas contables, es necesario que sean supervisadas en su proceso de reparación, registro y ante de ser asentadas en los estados financieros.

Generalmente en las empresas existe personal analista encargado de la captura de las operaciones o el procesamiento de las mismas a su vez dicho personal proporciona la información necesaria para la elaboración de los estados financieros; este proceso deberá ser inspeccionado por el nivel superior del área de contabilidad, con la finalidad de detectar errores y que sean corregidos oportunamente.

La etapa de dirección se encarga de supervisar que se ejecuten las acciones de la manera establecida y fomentar en los subordinados el logro de los objetivos contables.

En la actualidad estas funciones se han simplificado mediante el uso de programas o sistemas de cómputo, lo cual disminuye el riesgo de error, facilitan su verificación, evita tener una supervisión estrecha y proporciona mayor seguridad a la dirección de que la información que se proporciona es confiable.

#### 4. ¿Cómo se ha realizado?

El control es el proceso que permite verificar que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo a lo que se planeó y que se pueda corregir cualquier desviación importante.

Dentro de la organización contable los medios de control se establecen mediante el apego a los principios de contabilidad, al catálogo de cuentas y al registro de las operaciones de acuerdo a las políticas que contiene el instructivo del catálogo de cuentas.

Una vez que se registraron contablemente los asientos, estos deberán estar sujetos a una revisión por parte de los funcionarios responsables, los cuales deberán detectar cualquier desviación e implementar las medidas correctivas necesarias para que los mismos no se presente nuevamente.

El contar con medios de control adecuados permitirá a la empresa asegurar que el procesamiento de las operaciones, sus registros, análisis y presentación son veraces, confiables y oportunos; disminuyendo el riesgo de toma de decisiones erróneas y fomentara que los procesos contables se lleven a cabo de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos para tal fin.

#### **4.5 Registros Contables de los Negocios Pequeños**

Los negocios pequeños necesitan mantener registros contables suficientes para cumplir con algunos requerimientos estatutarios o regulatorios y para lograr las

necesidades de la compañía incluyendo la preparación y auditoria de Estados Financieros. Por lo tanto, el Sistema Contable necesita estar diseñado de tal manera que proporciones seguridad razonable de que:

- Todas las transacciones y otra información contable que pudieran ser registradas, hayan sido, de hecho, registradas.
- Los activos y pasivos registrados en el sistema contable existen y sean registrados en montos correctos.
- Cualquier fraude o error en el procesamiento de la información contable se vuelva evidente.

La mayoría de los negocios pequeños emplean poco personal que se dedican a mantener los registros contables. Consecuentemente, las funciones de contabilidad y registros contables son generalmente sencillas. El registro contable puede ser informal o inadecuado, lo que resulta en un mayor riesgo de que los estados financieros puedan ser inexactos o estar incompletos. Los negocios pequeños con frecuencia encuentran conveniente en usar paquetes de contabilidad diseñados para usarse en una computadora personal. Mucho de estos paquetes de computación han sido ampliamente probados y pueden, si se seleccionan e implementan con cuidado, proporcionar una base razonable para un sistema contable eficaz.

## **CAPITULO 5 SISTEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE MANUALES ADMINISTRATIVO Y CONTABLE**

### **5.1 Concepto**

Un manual es un documento que contiene, en forma sistemática y ordenada, información y/o instrucciones sobre organización, historia, política, procedimientos contables y administrativos, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de las tareas de una empresa u organización.

Manual: es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio etc.<sup>31</sup>

### **5.2 Objetivos**

Para comprobar si la organización, cumple o alcanza los objetivos que persigue debe contar con manuales administrativos y contables, que sirvan de medio de control para que todo lo que ocurra en la vida diaria de la organización tienda al logro de sus objetivos.

Los manuales, tienen como propósito ser un instrumento de la administración en la que el personal determinado, incorpora eficiencia en la ejecución del trabajo, para alcanzar los objetivos de la empresa. Cuando se habla de eficiencia debe entenderse que se dice: en el menor tiempo, con el menor esfuerzo y al menor costo. En realidad es un libro guía una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de la tareas.

---

<sup>31</sup> Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, tercera edición, México, Mc Graw Hill, 1988, pág.90

### **5.3 Pasos para la Elaboración de Manual.**

Como la elaboración de un manual es una tarea que requiere la ayuda de personal especializado principalmente en el área contable, lo cual naturalmente consume tiempo y recursos financieros, es necesario que antes de emprenderla, hagamos una lista bastante clara de los pasos que tenemos que seguir; a continuación los punteamos:

### **5.4 Planeación**

Comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan.

Antes de iniciar la actividad de elaboración de manuales, debemos hacer un inventario de los recursos técnicos, humanos y financieros de las actividades que han de realizarse con el tiempo estimado que nos llevaremos en cada una de ellas, así como, definir las actividades susceptibles de realizarse simultáneamente y las secuencias de las actividades relacionadas. Para planear adecuadamente la elaboración de un manual, podemos hacer uso de excelentes técnicas de planificación, a saber:

a.) PERT Técnicas de Evaluación y Control de Programas (Program Evaluation and Review Techniques) “Diagrama similar a un diagrama de flujo que muestra la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo o costo asociado a cada una de ellas”. (10:281) Para entender como se construye una red PERT es necesario conocer cuatro términos:

- Los eventos: Representan las actividades principales en red PERT.
- Actividades: Tiempo o recursos necesarios para avanzar desde un evento hacia otro.
- Tiempo de holgura: Cantidad de tiempo que una actividad individual puede retrasarse sin que se retrase todo el proyecto.
- Ruta crítica: Es la secuencia de actividades más larga dentro de una red PERT.

El PERT permite vigilar el avance de un proyecto, identifica el posible cuello de botella y las asignaciones de recursos según se requiera para mantener el proyecto dentro del calendario previsto.

b.) Gráfico de Barras o de Gantt: Este es uno de los métodos más usados en la planificación de programas de trabajo. En esencia, es una gráfica de barras en la cual el tiempo se describen en la parte horizontal y las actividades a programar en la parte vertical. Para su elaboración deben seguirse los siguientes pasos:

- Determinar las actividades principales en que se puede dividir el proyecto.
- Estimar cual va a ser el tiempo que consuma cada actividad.
- Determinar el orden en que se deben ejecutar las actividades.
- Trasladar las actividades al gráfico.
- Representar cada actividad por medio de una barra recta, cuya longitud, a determinada escala, sea la duración estimada para cada actividad.
- Asignar tiempo calendario a cada actividad, tomando como origen la fecha de iniciación del proceso.

Es un recurso sencillo, pero importante, que permite especificar con facilidad lo que falta por hacer para completar un trabajo o proyecto y apreciar si una actividad está adelantada, retrasada o si marcha de acuerdo con lo programado.

## **5.5 Investigación**

Este paso nos permite conocer el sistema actual, nos pone en contacto con las características particulares de la entidad para la cual se está diseñando el manual, el tipo de organización de que se trate, en este caso particular comercial y las leyes que



son aplicables. Para hacer una investigación, se hace uso de algunas técnicas que nos auxilian en este trabajo, tales como:

a.) Entrevista Consiste en mantener una conversación en forma personal con los encargados de cada tarea, para informarse sobre los procedimientos o formas de registro, auxiliándose de una hoja de trabajo, en donde se anota la información proporcionada. Al Terminar de realizar todas las entrevistas, se releen las hojas de trabajo y, en caso de existir dudas, se vuelve a conversar con el entrevistado para limpiar o pulir los conceptos expresados. Esta técnica de investigación se considera buena, pero debe complementarse con el empleo de otras técnicas, como la observación o la inspección, para evitar que el entrevistado pueda ocultar información o bien presentar las cosas mejor de los que en realidad son.

b.) Cuestionario Consiste en situar por escrito, las preguntas para ser respondidas también en forma escrita. En el caso de la elaboración de un manual, es necesario conocer las necesidades de información que la empresa tiene en los diferentes departamentos o secciones que la conforman.

c.) Inspección Consiste en examinar los documentos, observar atentamente los libros o sistemas de registro, las políticas de la empresa, los procedimientos y toda aquella documentación que nos revele qué se hace en la empresa o qué se pretende hacer para poder proyectar un adecuado registro y presentación dentro de los estados financieros.

d.) Observación Es estar en el lugar de los hechos, ver la realización de ciertas operaciones, el funcionamiento de los procesos, del equipo, el traslado de bienes; para poder evaluar posteriormente, el registro, los procedimientos y la presentación más adecuados de las cuentas.

## 5.6 Análisis

El examinar todo con detenimiento en sus diferentes partes que lo conforman es indispensable para tener un manual correctamente diseñado. Por ello, los resultados de la investigación deben someterse a un riguroso análisis, para lo cual tendrá que considerar lo siguiente:

- **Posibilidades o Alternativas:** Casi siempre existen varias maneras de hacer las cosas y naturalmente, debe escogerse la mejor; en contabilidad se usan diferentes métodos, de valuación, de registro, etc., antes de elegir debe hacerse el correspondiente análisis tomando en cuenta lo más beneficioso para la empresa y para los usuarios de la información que se genere.
- **Formas:** Para el control y registro de las operaciones en una compañía, se necesita usar una serie de formularios, como: facturas, cheques, recibos de caja, ingresos y retiros de almacén y otros, aunque éstos pueden estar diseñados y en uso cuando se elabora el manual, tienen que analizarse para ver si no presentan alguna dificultad de acuerdo al nuevo sistema y, según sea el caso, rediseñarse o modificarse; para esto debemos tener en cuenta que podemos contar con el asesoramiento de compañías que se dedican exclusivamente al diseño y reproducción de formas.
- **Equipos:** También debe ser objeto de análisis, principalmente aquel que está relacionado con el registro de las operaciones contables, a fin de elaborar un manual adecuado para el equipo de registro a utilizarse.
- **Espacio:** El manual muchas veces se diseña como parte de una sistematización, la cual incluye entre otras cosas, la compra de un nuevo equipo de registro y el diseño de formas para el registro de las operaciones, es por ello que se debe estudiar el espacio en que debe ubicarse el departamento de contabilidad, el centro de cómputo, el almacén o bodega, la sala de ventas, la

ubicación del personal, para que haya fluidez en la circulación de los documentos, buscando la mayor seguridad para el equipo, el buen flujo de los documentos y la mejor ubicación del personal atendiendo al espacio disponible y requerido.

- **Selección:** De la Mejor Alternativa Si examinamos las diferentes posibilidades o alternativas para un adecuado registro, las formas, el equipo, el espacio, es para seleccionar la mejor alternativa. Es importante, que dispongamos de tiempo para efectuar una adecuada selección de los métodos de registro, de las formas a utilizar, del equipo a usar, del espacio que necesita ocupar. Todo ello nos ayudará a la elaboración de un adecuado manual.
- **Pruebas:** En teoría podrían aparecer las mejores alternativas a escoger, pero esto necesita demostrarse en la práctica. Es por ello que para tener elementos de análisis, los métodos, las formas, el uso de diferentes cuentas, la presentación de los estados financieros debe probarse antes de usar el manual. Haciendo pruebas a medida que se va avanzando en la elaboración, con la ayuda de las personas usuarios, tanto con las que registran las operaciones como con las que utilizan la información, nos ayudará encontrar errores y poderlos corregir.

### **5.7 Contenido de los manuales.**

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

## **5.8 Presentación.**

La portada del manual debe contener el nombre de la entidad, el tipo de manual y la fecha. El manual de normas y procedimientos al igual que el manual contable puede presentarse en forma de libro debidamente empastadas, también podrán presentarse en cartapacios, por medio de hojas móviles.

## **5.9 Definición y Propósito**

El que contenga una definición y un propósito nos permitirá determinar el tipo de manual y el uso que le daremos a esta herramienta:

## **5.10 Objetivos**

Aquí se explica las metas que pretendemos cumplir con los procedimientos que describimos. Es necesario tener en forma clara y concisa cada uno de los objetivos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

## **5.11 Campo de Aplicación**

Debe encaminarse a una explicación breve sobre los departamentos que abarca el manual, también incluye normas de aplicación general y normas de aplicación específicas para cada uno de los procesos.

## 5.12 Símbolos

Es un conjunto dibujos, conformados por óvalos, círculos, rectángulos, cuadros, líneas, que representan una operación específica y todas en su conjunto representan el movimiento de un proceso.

## 5.13 Procedimientos y Flujo gramas

“Procedimiento: es el método normativo secuencial y lógico para desarrollar una función”. Los procedimientos se presentan por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Son la sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para ejecutar una función. Representan la rutina del trabajo, la forma cotidiana de hacer las cosas.

Un procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un bien o servicio determinado.<sup>32</sup>

### Propósito de los procedimientos

- Integrar la documentación básica usada para la administración de las actividades.
- Proporcionar formalidad a la Institución o empresa.
- Identificar responsabilidades.
- Interrelacionar al personal que administra, ejecuta, verifica o revisa el trabajo.

---

<sup>32</sup> Carlos Hernández Orozco. *Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos*. Tercera reimpresión. San José, Costa Rica: EUNED, 2002, p. 103.

## **Ventajas de tener los procedimientos documentados**

- Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas.
- Simplificar los procesos.
- Agilizar el funcionamiento de la Institución o Empresa, al evitar pérdidas innecesarias de tiempo.
- Perdurar en el tiempo. Al documentar procedimientos garantizamos su permanencia en el tiempo, evitando con ello que nuevos empleados por olvido, desconocimiento o mala intención dejen de hacer esa labor

## **Contenido del Manual de Procedimientos**

### **Identificación**

Contiene la siguiente información:

1. Logotipo de la organización.
2. Nombre de la organización.
3. Nombre de la unidad o sección (si es específico).
4. Lugar y fecha de elaboración.
5. Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.
6. Clave de la forma. Primero las siglas de la organización, siglas de la unidad donde se utiliza el manual y por último el número de la forma. Entre siglas y número se coloca un guión o diagonal.

### **Índice.**

Disposición de los capítulos que conforman el documento.

**Prólogo o introducción:** Exposición sobre el documento, su contenido, objetivo general, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir mensajes de la máxima autoridad

**Objetivos:** Propósitos específicos que se pretende cumplir con el manual. Por ejemplo: El manual de procedimientos para el recibo, archivo y préstamo de

documentos en los archivos de gestión, tiene como objetivo unificar y estandarizar el manejo de la documentación en todos los archivos de la Institución.

**Área de aplicación o alcance:** Esfera de acción que cubre el manual. En el ejemplo anterior: Todos los archivos de gestión de la Institución.

**Responsables:** Unidad administrativa y/o puestos que intervienen en los procedimientos en todas y cada una de las fases. No se indican nombres de personas pues, lo que intenta dejar claro es el puesto que tiene asignada la ejecución de esa labor y no la persona que momentáneamente realiza esa labor. En nuestro caso específico, nos interesa conocer las funciones y la forma en que debe ejecutarlas el encargado de archivo, no la persona que en ese momento ocupa el puesto.

**Requisitos para la redacción de los procedimientos:**

- Los procedimientos se redactan en tiempo presente.
- Los términos y sus definiciones se mantienen a lo largo de todo el documento, y deben ser conocidos y entendidos por el personal encargado de su ejecución.
- La descripción de las actividades debe ser clara y concisa.

**Formularios o impresos:** Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del manual o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de operaciones, debe hacerse referencia específica a las fórmulas utilizadas, empleando números indicadores que permitan asociarlas en forma correcta. Se puede adicionar los instructivos para su llenado. A modo de ejemplo, si mencionamos en los manuales la utilización de "*listas de referencia*", es importante que el lector tenga claro su concepto, que conozca su formato, la información contenida y la forma correcta de llenar.

## **Diagramas de flujo.**

Consisten en la representación gráfica matricial de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (en procedimientos generales), o los puestos que intervienen (procedimientos específicos), en cada operación anotada. Los diagramas de flujo presentados en forma sencilla y accesible, dan una descripción clara de las operaciones, facilitando visualmente su comprensión. Se recomienda el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Los diagramas de flujo, son un elemento de decisión invaluable para los individuos y para la organización. Para los colaboradores porque les permite percibir en forma clara y detallada la secuencia de las actividades que deben realizar. Para la organización porque posibilita el seguimiento de las operaciones más relevantes con sus respectivos responsables por procesos.

Por otra parte, al descomponer procesos complejos en partes, se revela visualmente la duplicidad de actividades y los trámites engorrosos permitiendo así la simplificación del trabajo.

### **5.14 Tipos de Manuales**

Atendiendo al contenido del manual, éstos se pueden clasificar en la forma siguiente:

#### **5.14.1 Manuales Administrativos**

- a.) Manual de historia de la empresa En algunas empresas se considera importante informar a los empleados acerca de la historia de la empresa, fundación, crecimiento, logros, administración actual y posición. Con ello el empleado, tiene la oportunidad de involucrarse en las actividades de la empresa, adaptándose dentro del esquema organizacional.



La información histórica, generalmente, se incluye como parte de informativa en un manual de políticas, de organización, o en un manual de personal.

El manual de historia de la empresa puede, no sólo estar destinado al personal, sino servir como manual de relaciones públicas, proyectando su imagen a personas ajenas, pero que tienen contacto con ella, como proveedores, clientes, banqueros, gobierno, prensa, o el público en general.

b.) Manual de organización Los manuales de organización exponen, con detalle, la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas, de organización, descripciones de trabajo, definición de límites de autoridad. Existen manuales de organización departamental, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

c.) Manual Procedimientos También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo. El manual de procedimiento describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requieren. El registrar por escrito los procedimientos de operación es importante, pero requiere que se pongan a disposición del personal de forma inteligible. Un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además, al personal, una guía de trabajo, la que resulta

particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados y tiene por objeto minimizar el desperdicio de tiempo y esfuerzo en las actividades de la empresa.

Los manuales de procedimientos pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica, según sea el lugar donde se utilicen. También pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.
- Prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comercial, de producción, financieros.

d.) Manual de políticas En un manual de políticas, se escriben los lineamientos de la conducción de una negociación y los medios para el logro de los objetivos. Se aconseja que estas actitudes deban ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización, si se desea que las operaciones se desarrollen de forma eficiente.

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que se originan desde la cúspide de la organización; es decir que pueden provenir de órganos directivos, como grandes líneas políticas a seguir para toda la empresa, y de un carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización se ha fijado. Los manuales de políticas ahorran tiempo y esfuerzo, al no realizar demasiadas consultas al nivel jerárquico superior al momento de registrar o realizar operaciones. Puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de créditos, de ventas, de personal, etc.

### **5.14.2 Manual Contable**

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones para:

- uso adecuado de la nomenclatura contable de una empresa.
- Para aplicar criterios consistentes en el uso de las cuentas.
- Para ayudar a obtener informes y estados financieros que presenten información confiable y de acuerdo a las necesidades de la empresa u organización.

En el manual contable, se incluye información o instrucciones sobre el uso de las cuentas, políticas contables, con el fin de obtener información financiera confiable y oportuna. Detalla la forma de registrar las operaciones contables; puede también, detallar la forma de operación de los libros o registros de las empresas y la forma de presentación de los estados financieros

anual contable, se incluye información o instrucciones sobre el uso de las cuentas, políticas contables, con el fin de obtener información financiera confiable y oportuna. Detalla la forma de registrar las operaciones contables; puede también, detallar la forma de operación de los libros o registros de las empresas y la forma de presentación de los estados financieros.

## **CAPITULO VI. MARCO METODOLÒGICO**

### **6.1 Planteamiento del problema**

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un control interno adecuado, debido a que la mayoría de estas empresas son familiares, no se cuenta con gente profesional que oriente como debe de llevarse el control interno dentro de

esta, pues en las empresas familiares se tiene trabajando a familiares que no tienen mucha idea en el manejo de las empresas, además por la confianza que representa ser parte de la familia, el dueño no cree necesario tomar en cuenta un punto tan importante como el Control Interno, siendo que de manera internacional o no, se puede caer en fraudes. Dentro de los aspectos más importantes que afectan a las Pequeñas y Medianas Empresas es la falta de formalidad por la carencia de una organización adecuada debido a que no cuenta con un manual de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los miembros de la empresa.

Otra desventaja que se manifiesta en las medianas empresas, que tampoco permite un Control Interno adecuado es la del empresario cuando confunde la propiedad con la capacidad de dirigir, pues de alguna manera cree que es el único que sabe hacer las cosas dentro de la organización y el querer formar parte de todas las áreas sin delegar funciones y sin permitir que personas especializadas o profesionales hagan aportaciones para la mejora de la empresa.

El problema es precisamente la falta de control interno, por lo tanto, los aspectos antes mencionados no permiten que exista el Control Interno en las pequeñas y Medianas Empresas.

## **6.2 Preguntas de Investigación**

- ✚ ¿De qué manera el Control Interno propicia un mejoramiento en las empresas PYMES?
- ✚ ¿En qué medida las políticas que se utilizan en el Control Interno, influyen en el trabajo que se realiza para el crecimiento de las PYMES?
- ✚ ¿De qué manera los objetivos que se establecen en esta forma de control inciden en la gestión del mejoramiento de las PYMES?

- ✚ ¿En qué medida el planeamiento que se realiza en esta forma de control influye en la PYMES?
- ✚ ¿De qué manera las acciones correctivas que se establecen en el Control Interno, permiten optimizar a las PYMES?

### 6.3 Hipótesis

Si las pequeñas y medianas empresas en México contaran un control interno adecuado permitiría una mayor eficiencia en la operación del negocio así como también ayudaría al crecimiento y productividad de este tipo de organizaciones.

Es posible encontrar la solución de las PYMES que no cuenta un control interno adecuado, al igual que es posible un modelo de control interno para este tipo de empresas, por lo que se requiere de tiempo suficiente y atención personalizada para su óptimo aprovechamiento.

### 6.4 Objetivo

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar un modelo de control interno para empresas con pequeña capacidad administrativa que permita un mejor desarrollo de los procesos, mayor eficiencia en la operación del negocio ayude al crecimiento y productividad de este tipo de organizaciones. Así mismo, proporcionar al empresario una herramienta que permita un mejor manejo de la entidad, mediante un sistema coordinado entre las funciones de los empleados y todos los planes y políticas de la organización que lo lleve a:

- ✚ Proteger todos los activos de la organización, encontrando entre ellos los bienes tangibles (inmuebles, maquinaria y equipo), intangibles (patentes y marcas) y el capital humano.

- ✚ Proporcionar la información financiera amplia, satisfactoria y oportuna, para que se puedan tomar decisiones en relación a ella.
- ✚ Apegarse a las políticas preestablecidas por el ente económico.
- ✚ Se promueva un trabajo eficiente.

## 6.5 Instrumento de evaluación

Establecer el método de evaluación.

En esta etapa será necesario establecer el método de relevamiento, para ello podemos basarnos en tres aspectos que facilitan la perspectiva desde la cual se desea estudiar a la empresa, estos aspectos son la elección, oportunidad y alcance del método a utilizar.

De acuerdo a los métodos de revelamiento explicados en el punto del capítulo número 5 y considerando la oportunidad y alcance que deseo tener, determinare para este ejercicio el procedimiento, que a mi juicio considero más adecuado para la entidad en cuestión.

Para la aplicación de este trabajo he **elegido la aplicación del método de cuestionarios**, ya que considero a pesar de que se realizaría la evaluación internamente, permitía conocer a detalle las deficiencias de los procesos.

Se considera que por ser una pequeña empresa, con bajo volumen de operaciones, pocos procesos y escasos personal empleado, el método de cuestionarios facilitara la obtención de resultados y colaborará a la rápida obtención de los mismos.

Al alcance que se dará a esta práctica será limitado a los procesos contables y administrativos esenciales, considerando que se realizará por única ocasión.

## **Aplicación del método de evaluación a los aspectos a evaluar.**

La aplicación de los cuestionarios se realizara al personal que desempeña sus funciones dentro de la empresa “óptica O&LM”, considerando desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo. Dicha aplicación se realizará cada persona de acuerdo a las actividades donde se involucre en cada proceso.

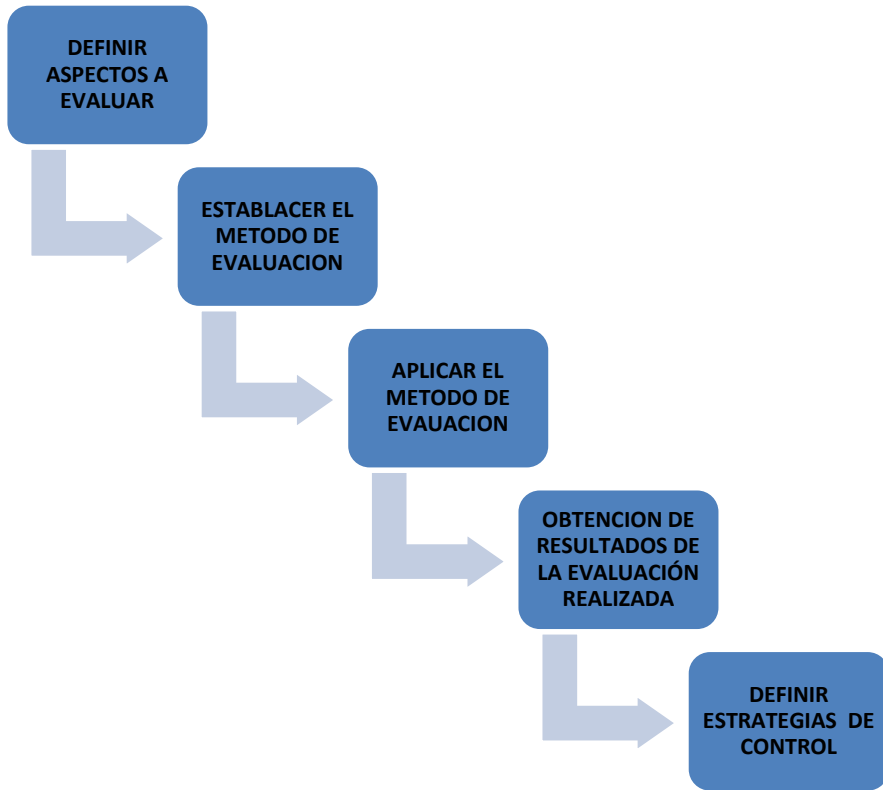
La investigación se diseñó a partir de los requerimientos de control interno necesario para evaluar, por lo tanto, se construyó un cuestionario lo más fiable posible, para reflejar la situación de su control.

De acuerdo al aspecto a explorar, los cuestionarios fueron dirigidos al nivel jerárquico más alto de la empresa.

A lo largo de este capítulo se han definido los elementos necesarios para poder revisar un Sistema de Control Interno.

De manera de caso práctico implementare el Sistema de Control Interno adecuado a las necesidades de una empresa de servicio de salud visual con pequeña capacidad administrativa, a la cual denominaremos “Óptica O&LM”. Esto con la finalidad de proporcionar una herramienta mejorar sus procesos administrativos, disminuir los riesgos de operación y mejorar la productividad de la organización.

El proceso de monitoreo lo podemos resumir en el siguiente esquema, donde se muestran los elementos con los que el pequeño empresario cuenta para iniciar y determinar si tiene un buen sistema de control.





## Óptica O&LM

### Planeación de Actividades.

No.	ACTIVIDADES	DÍA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6	DIA 7
1	Visita preliminar							
2	Definir aspectos a evaluar							
3	Establecer el método de evaluación							
4	Aplicar el método de evaluación.							
5	Recolección de Datos, inspección y Observación							
6	Obtención de resultados de la evaluación realizada							
7	Definir estrategias de control							

Definir aspectos a evaluar.

Para cumplir con la planeación de actividades es determinar que aspectos de la empresa se requiere evaluar, estos aspectos pueden ser clasificados en dos, administrativos y contables.

Para facilitar este ejercicio are referencia a los aspectos establecidos en los puntos de este caso práctico.

1. Aspectos administrativos a evaluar:

- ✚ Servicio de seguridad y vigilancia.
- ✚ Políticas de seguros.
- ✚ Sistema de protección contra incendios.
- ✚ Restricciones de acceso en áreas físicas.
- ✚ Supervisión.
- ✚ Claves de acceso a la información.
- ✚ Separación de funciones y responsabilidades.
- ✚ División de trabajos.
- ✚ Manual de organización.
- ✚ Organigrama.
- ✚ Manual de procedimientos.
- ✚ Manual de funciones.
- ✚ Manual de autorización.
- ✚ Archivos expedientes.
- ✚ Recursos humanos.
- ✚ Recursos materiales y tecnológicos.

2. Aspectos contables a evaluar.

Estos aspectos deberán aplicarse en aquellos rubros que representan una afectación contable para la empresa y de los cuales se mantenga un registro.

- ✚ Comprobantes o formularios pre numerados.
- ✚ Registros de firmas.
- ✚ Régimen de autorizaciones.
- ✚ Ingresos monetarios.

- ✚ Obligaciones legales y jurídicas de la empresa.
- ✚ Manual de cuentas contables.
- ✚ Uniformidad de la información.
- ✚ Veracidad de la información.
- ✚ Oportunidad de la información.

El esquema de cuestionario a utilizar se basara en las siguientes cedulas y abarcara los procesos contables administrativos principales:

NOMBRE DE LA EMPRESA	"ÓPTICA O&LM"		
FECHA DE APLICACIÓN	20/03/2017		
APLICADO POR	ANZG		
GENERAL	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
RECURSOS HUMANOS			
DISPOSICIONES LEGALES			
PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO DE LA INFORMACIÓN			
ASUNTOS LEGALES			
CAJA Y BANCOS			
VENTAS			
COMPRAS			
CUENTAS POR PAGAR			
ALMACÉN			
ACTIVO FIJO			
PASIVOS			
IMPUESTOS			
CAPITAL			

CONTESTADO POR :	ERIKA CECILIA GONZALEZ REYES DUEÑA
------------------	---------------------------------------

NOMBRE DE LA EMPRESA	"ÓPTICA O&LM"		
FECHA DE APLICACIÓN	20/03/2017		
APLICADO POR	ANZG		
CONCEPTO	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
<b>DISPOSICIONES LEGALES</b>			
<b>A) LIBROS</b>			
1. ¿Lleva la empresa los siguientes libros?			
Diarios			
Subdiarios			
Inventarios			
Balance General			
Estado de Resultados			
Estado de Cambios en la situación financiera			
Estado de movimientos de Capital Contable			
Registros de accionistas			
Libro de actas de asamblea de accionistas			
2. ¿Se encuentran guardadas en un lugar con la seguridad adecuada?			
Indique donde			CAJA FUERTE
Quien es el encargado de su custodia			DUEÑOS
<b>B) DIRECCIÓN</b>			
1. ¿Indique cuál es el número de directores establecido?			SOLO EXISTE UNO, EL DUEÑO
2. ¿Cuál es la cantidad actual de directores?			NO APLICA
3. ¿El resumen de las actas de reuniones de dirección, indica todo aquello que tenga relación con los socios de la empresa?			NO APLICA
4. ¿ Se lleva a cabo las resoluciones emanadas de las reuniones de la dirección?			NO APLICA
5. ¿Deben los directores depositar acciones en garantía en su mando?			NO APLICA
6. Si los directores son funcionario a sueldo de la empresa:			NO APLICA
¿Autorizan los estatutos nombrarlos parte de la dirección?			NO APLICA
¿ Contiene los estatutos alguna cláusula que se relaciones con la participación de los directores en las actividades de la empresa?			NO APLICA

CONTESTADO POR :	ERIKA CECILIA GONZALEZ REYES DUEÑA
------------------	---------------------------------------

NOMBRE DE LA EMPRESA	"ÓPTICA O&LM"		
FECHA DE APLICACIÓN	20/03/2017		
APLICADO POR	ANZG		
<b>CAJA BANCOS</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	SI	NO	
<b>A) GENERAL</b>			
1. ¿Se encuentra el departamento de caja separado de otros?			
2. ¿Las funciones dentro del departamento de caja están segmentadas?			
3. ¿Están claramente definidas las líneas de autorización y responsabilidad?			
4. ¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos?			
5. ¿Hay normas o instrucciones por escrito?			
6. ¿Están las cuentas bancarias autorizadas por la dirección?			
7. ¿Cuántas cuentas están abiertas y cuál es el propósito de cada una?			UNA EN LA CUAL SE REALIZAN INGRESOS Y EGRESOS.
8. ¿La persona con firma en la cuenta bancaria está autorizada por la dirección?			
9. ¿Se informa al banco cuando una persona autorizada deja de serlo?			
10. ¿Están registradas las cuentas bancarias en los libros contables?			
11. ¿Las funciones del cajero están limitadas a las especificadas de la caja?			
12. ¿Está prohibido el acceso a las cuentas de deudores diversos o clientes, por parte del cajero?			
13. ¿La responsabilidad por la custodia de títulos negociables, documentos por cobrar y otros valores, recae sobre un empleado ajeno al sector de caja y bancos?			
14. ¿Realiza el personal de departamento de caja y banco alguno de las siguientes funciones?:			
Elaboración de facturas y notas			
Llevar el registro de cuentas por cobrar, realizar el balance de los saldos participar en el envío de saldos de cuantas			
Autorizar créditos, aprobar descuentos, devoluciones o bonificaciones			
Gestionar la cobranza y dar los saldos incobrables			
Obtener estados de cuenta bancarios, cheques pagados o coincidir las cuentas de bancos			
Tener custodia de valores y documentos			
Prepara la nomina			
Preparar, firmar cheques			
15. ¿Se realiza diariamente un arqueo de los fondos?			
16. ¿El arqueo lo realiza un empleado ajeno el departamento de caja bancos?			
17. ¿Es política de la empresa no aceptara cheques posfechados?			
<b>B) OPERACIÓN DE FONDOS</b>			
1. ¿Hay políticas con respecto a:			
Descuentos otorgados			

Máximo y mínimo de efectivo			
Saldo en cuenta corriente del banco			
Solicitud de créditos			
2. ¿Son adecuadas las políticas?			
3. ¿Hay normas para el cumplimiento de las políticas?			
4. ¿Las políticas están expresando por escrito'			
5. ¿Se tienen información sobre la situación financiera del ámbito donde actúa la empresa?			
Que fuente es			
Con que periodicidad se consulta			CADA SEMANA
6. ¿Hay límite monetario en la autorización del movimiento de fondos?			
7. ¿Existen un prepuesto de caja?			
Con que frecuencia se realiza			CADA SEMANA
Que periodo abarca			SEMANAL
Se comprueban cifras reales con las presupuestadas			
¿Los documentos que amparan los desembolsos de caja chica son mutilados adecuadamente para evitar el doble pago?			
¿Se efectúan arqueos periódicos o sorpresivos a los fondos de caja chica ?			
¿Se deja evidencia de ellos?			
¿Se revisan las diferencias detectadas?			
¿Se elaboran vales provisionales para efectuar gastos en forma de anticipo?			
8. Existen personas encargo de la custodia de :			
Recaudaciones a depositar			
Caja chica			
Otros valores			
<b>C) COBRANZA</b>			
1. ¿Hay normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranza?			
2. ¿La correspondencia es abierta por personal no relacionado con el manejo de fondos y cuentas por cobrar?			NO SE REALIZAN PAGOS POR CORRESPONDENCIA
3. ¿Se lleva registro de los cheques recibidos por correspondencia?			NO APLICA
4. ¿Se compara el registro de cheques recibidos por correspondencia?			NO APLICA
5. ¿Cuáles son las principales fuentes de recepción de efectivo?			VENTAS SEMANALES DE LENTES
6. Los ingresos de caja son superiores a los recibidos por cheques?			
7. ¿Cuáles son los registros de ingresos de caja se utilizan?			FORMATO EXCEL
8. ¿Tiene acceso a los ingresos de caja personal ajeno al departamento?			
9. ¿Son los cheques cruzados, inmediatamente después de recibirse?			
10. ¿Se les solicita a los cheques sean emitidos a la orden de la empresa?			
11. ¿Se deposita la cobranza diariamente?			
12. ¿Se mantiene un control sobre la cobranza y otros ingresos depositados?			
13. ¿Se reciben directamente del banco una copia de las fichas de depósito?			

14. ¿Se cerciora la gerencia de que la cobranza fue depositada en el banco?			
15. ¿Los cheques devueltos por el banco, son entregados a un empleados que no dependa del cajero?			SOLO PERSONAL AUTORIZADO
16. ¿Está prohibido para el cajero, canjear cheques de empleados de la empresa?			
17. ¿Se pasan los cobros realizados a los registros de cuentas por cobrar?			
18. ¿Se preparan recibos pre numerados por toda cobranza?			
Se cuenta con original y copia			
19. Los recibos contienen:			
Detalles de pago			
Descuentos otorgados			
Valores recibidos			
Son legibles las copias			
20. ¿Se tiene un control numérico en mostrador, el recibo es preparado y controlado por una persona ajena a la caja?			
21. En el caso de cobranza de mostrador, el recibo es preparado y controlado por una persona ajena a la caja			
22. En el caso de que se utilicen cobradores:			
Hay controles de efectivo			
Se compara los valores recibidos			
23. Se depositan y contabilizan rápidamente:			
Los depósitos de clientes			
Los pagos por adelantado			
La cobranza, el depósito y registro contable se hace en el mismo momento			
24. ¿Se realizan revisiones sorpresa para comprobar que todo el efectivo recibido se registró y contabilizó correctamente?			
25. ¿Qué personas están autorizadas para endosar cheques?			DUEÑA
<b>EGRESOS DE FONDOS (PAGOS CON CHEQUE)</b>			
1. ¿Existen normas para el pago con cheque?			
2. ¿Qué tipo de registros y formularios se realizan?			ACOMPÑADO CON COMPROBANTE
3. ¿Son todos los pagos excepto gastos menores efectuados con cheque?			
4. ¿Para efectuar un egreso se requiere una orden de pago previamente autorizada?			LOS PAGOS SE REALIZAN POR PRIORIDADES NO POR ORDEN DE PAGO
Por quién			
5. ¿Existen límites de monto para la autorización de pagos?			
6. ¿Se encuentran separadas las siguientes funciones?			
Autorización de pagos			
Preparación de la orden de pago			
Firma del cheque			
Pago al acreedor			
7. ¿Las chequeras que no están en uso, se encuentran controladas para evitar su mal uso ?			



Donde se guardan			EN CAJA FUERTE
Quién es el encargado de su custodia			DUEÑOS
Está prohibida la firma de cheques en blanco			
8. ¿Se prepara con el cheque una copia o un registro de cheques?			
9. ¿Se requiere para la emisión de un cheque más de una firma?			
Cuántas			UNA FIRMA
Que combinaciones se deben hacer:			
10. ¿Hay una independencia entre el personal autorizado a firmar cheques, para que exista garantía y seguridad eficiente?			
11. ¿Revisan quienes firman los cheques, la orden de pago y los comprobantes que lo respaldan?			
12. ¿Se anotan los datos del pago en los comprobantes, para evitar duplicidad de pagos?			
13. ¿Está prohibida la emisión de cheques al portador?			SOLO CON AUTORIZACIÓN DE LOS DUEÑOS
14. ¿Se cruzan los cheques emitidos?			
15. ¿Se emiten los cheques a la orden del beneficiario?			
16. Los talones de las chequeras son:			
Marcados con las iniciales de los firmantes			
Agregados en los comprobantes de pago			
17. ¿Se conservan los cheques anulados?			
18. ¿Son los cheques una vez firmante?			
Entregados al beneficiario por una persona ajena a la caja			
Entregados al departamento correspondiente por el ultimo firmante			
<b>E) SALIDAS DE DINERO</b>			
1. ¿Se realizan los pagos de gastos menores por medio de fondos fijos?			
2. ¿Existen normas o procedimientos al afecto?			
3. ¿Indique la cantidad de fondo fijo que hay distribuidos en la empresa?			DIEZ MIL PESOS
4. ¿Los montos de los fondos son adecuados?			
¿ Se ajustan o se revisan periódicamente?			
5. ¿Están el fondo fijo bajo la responsabilidad del cajero?			
6. ¿Se ha establecido una suma máxima o límite a pagar en efectivo?			
7. ¿Es una sola persona responsable de la caja chica?			
8. ¿Se mezclan los ingresos en caja con un fondo fijo?			
9. ¿Los comprobantes de gastos están autorizados?			
10. ¿Al realizar el reembolso se deja constancia del pago en los comprobantes para evitar duplicidad de pagos?			
11. ¿Se usan vales, para retirar fondos para efectuar gastos?			
12. ¿Se expiden los cheques de reembolso a la orden de los custodios de los fondos?			
13. ¿Se les presentan a los firmantes de los cheques de reembolso, los comprobantes que justifican los pagos?			

14. ¿Se cambian cheques por dinero en efectivo del fondo?			
15. ¿Se comprueban los fondos mediante arquezos sorpresa?			
<b>F) MOVIMIENTOS BANCARIOS</b>			
1. ¿Son las cuentas bancarias conciliadas regularmente?			
2. ¿Se utiliza un formulario especial para efectuar las conciliaciones?			
3. ¿Las conciliaciones son preparadas y supervisadas por empleados que no intervengan con cheques emitidos, ni que manejan dinero?			
4. ¿La persona que efectúa las conciliaciones obtiene directamente del banco los estados de cuenta?			
5. El procedimiento de conciliación incluye:			
Comparación de los movimientos de un periodo entre los estados de cuenta y los registros contables			
La comparación de saldos del bancos con los saldos mayor			
La comparación de cheques con el libro egresos, en cuanto a número, fecha, beneficiario e importe.			
La revisión de los cheques anulados			
Llevar cuenta del número de serie de los cheques			
La comparación de fechas e importes de los depósitos, según ingresos de caja con los estados de cuenta del banco.			
6. ¿Se emplean cuentas de movimientos para la transferencia entre bancos?			
7. ¿Las conciliaciones son revisadas por un supervisor responsable?			
8. ¿Se investigan los importes conciliatorios inusuales?			
<b>G) MOVIMIENTOS CONTABLES</b>			
1. ¿Existen normas o procedimientos administrativos?			
2. ¿Existe el libro de caja ?			
3. ¿Los registrados contables están al día?			
4. ¿El departamento de contabilidad obtiene los siguientes comprobantes?			
Facturas de contado			
Recibos			
Ordenes de pago			
Notas de crédito			
Estados de cuenta bancarios			
5. ¿Se tiene control de los formularios recibidos?			

CONTESTADO POR :	ERIKA CECILIA GONZALEZ REYES DUEÑA
------------------	---------------------------------------

NOMBRE DE LA EMPRESA	"ÓPTICA O&LM"
----------------------	---------------

NOMBRE DE LA EMPRESA	"ÓPTICA O&LM"		
FECHA DE APLICACIÓN	20/03/2017		
APLICADO POR	ANZG		
<b>PAGOS</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1. ¿Son las facturas para el pago:			
Aprobadas?			
Por quién?			DUEÑOS
Con que frecuencia			POR SEMANA
2. ¿De qué forma se archivan los comprobantes?			CARPETAS
3. ¿Son aprovechados los descuentos concedidos por los proveedores?			
4. ¿Hay un sistema adecuado para registrar y controlar las entregas parciales de órdenes de pago?			
5. ¿Si se efectúan pagos a cuenta o adelantos a los proveedores?			NO SE REALIZA PAGOS ADELANTADOS
¿Se usan comprobantes adecuados?			NO APLICA
¿Cuál es?			NO APLICA

CONTESTADO POR :	ERIKA CECILIA GONZALEZ REYES DUEÑA
------------------	---------------------------------------

FECHA DE APLICACIÓN	20/03/2017		
APLICADO POR	ANZG		
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>1. ¿Dónde se encuentran situadas?:</b>			
Las propiedades			EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRA EN EL ESTABLECIMIENTO
Las plantas o almacenes			EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRA EN EL ESTABLECIMIENTO
Los equipos			EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRA EN EL ESTABLECIMIENTO
<b>2. ¿Es necesaria la autorización de altos funcionarios para las operaciones relacionadas con?</b>			
Inversiones			
Mantenimiento y reparación			
Ventas			
Bajas o retiros			
Inutilizaciones			
<b>3. ¿Existen escalas de autorizaciones:</b>			
¿A quién se le informa?			A LOS DUEÑOS
<b>4. ¿Se elabora presupuestos de inversiones?</b>			
¿Quién los hace?			NO APLICA
¿Quién los aprueba?			NO APLICA
Se integra al presupuesto general de la empresa.			NO APLICA
<b>5. ¿Existen límites monetarios que determinen que funcionario está autorizado para altas, bajas o reparaciones?</b>			
<b>6. ¿Son las adquisidores, construcciones y reparaciones hechas en las condiciones más favorables?</b>			
<b>2. OBRAS EN CURSO</b>			
<b>1. ¿Se lleva un sistema de ordenes de trabajo para registrar todos los cargos atribuibles a cada obra?</b>			NO APLICA
<b>3. BAJAS</b>			
<b>1. ¿Qué procedimiento existe para informar sobre la venta, retiro o destrucción de activos fijos?</b>			
<b>2. ¿Las bajas están debidamente autorizadas?</b>			
<b>3. ¿Se utiliza algún formulario especial para las bajas?</b>			
¿Cuál es?			NO APLICA
¿Quién recibe copia?			NO APLICA
¿Quién lo elabora?			NO APLICA
¿Quién lo autoriza?			NO APLICA

4. ¿Indica los reemplaza los bienes que se darán de baja?			
5. ¿Qué control hay sobre los bienes retirados, fuera de uso, abandonados, para asegurarse de que se informen las ventas de los mismos?			
6. ¿En caso de ventas?			
¿Quién las autoriza?			NO APLICA
¿Quién hace la factura?			NO APLICA
¿Quién recibe la copia?			NO APLICA
¿Quién hace la cobranza?			NO APLICA
7. ¿Se hacen ofertas públicas o remates de los bienes dados de baja?			
¿Quién es el responsable?			NO APLICA
¿Quién se informa las ventas?			NO APLICA
¿Quién hace la autorización?			NO APLICA
<b>4. PROPIEDAD</b>			
1. ¿Se encuentran los títulos de los bienes en custodia del personal responsable?			
¿Quién es?			DUEÑOS
¿En qué lugar están?			CAJA FUERTE
2. ¿Los títulos están en perfecto estado?			
3. ¿Las condiciones para su resguardo son adecuadas?			
4. ¿En caso de entrega de títulos a terceros, se recibe un recibo perfectamente confeccionado, detallado y firmado?			
<b>5. EXISTENCIA FISICA</b>			
1. ¿La custodia de los bienes se encuentra debidamente asignada?			
2. ¿Quiénes los custodian, son independiente de quienes manejen los registros?			
3. ¿Están los bienes identificados bajo un numero o código de control?			
4. ¿Existe adecuada protección física de los bienes?			
Contra incendio			
Contra robo			
Destrucción			
<b>6. INVENTARIO FISICO</b>			
1. ¿Se toman inventarios físicos del mobiliario y equipo?			
Con que frecuencia			NO APLICA
2. ¿Los inventarios son realizados por personal ajeno a la custodia de los mismo?			NO APLICA
3. ¿Son adecuados los procedimientos que se usan para la toma de los inventarios?			NO APLICA
4. Las diferencias de los inventarios:			NO APLICA
Son investigadas			NO APLICA
Informadas			NO APLICA
Autorizadas			NO APLICA

Ajustadas contablemente			NO APLICA
<b>7. ADQUISICIONES</b>			
1. ¿Hay normas y procedimiento para adquirentes de bienes Intangibles?			
Están por escrito			
Son claras y precisas			
Son adecuadas			
2. Para tomar una decisión sobre una incorporación:			
¿Se evalúa la contabilidad?			
3. ¿Todas las adquisiciones son correctamente evaluadas?			
4. ¿Se compara el monto total con el presupuestado autorizado?			
Si existen diferencias:			
¿Quiénes las evalúan?			NO APLICA
¿A quién se informa acerca de las mismas?			NO APLICA
<b>8. LEGALES</b>			
1. ¿Se mantienen registros de marcas y patentes?			NO TIENEN REGISTRO DE MARCAS Y PATENTES
¿Quién los lleva?			NO APLICA
¿Están actualizados?			NO APLICA
¿Son inscritas?			NO APLICA
Las marcas			NO APLICA
Las patentes			NO APLICA
Los inventos			NO APLICA
<b>9. CONTABILIDAD</b>			
1. Se utilizan registros adicionales y cuentas de control para:			
Terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, muebles			
Bienes de uso en tránsito			
Bienes en poder de terceros			
Obras en curso			
Activos definitivos			
Proyectos en estudio o desarrollo			
2. ¿Los registros son útiles para?			
Calcular amortizaciones			
Determinar primas de riesgo			
Determinar primas bienes por usuarios, sectores o explotaciones			
Dar de baja			
Se conoce a detalle sobre el bien			
Se conoce el vencimiento			
3. ¿Están asegurados los bienes en uso?			
4. ¿Cuáles son los registros asegurados?			NO APLICA
5. ¿Recibe contaduría copia de las autorizaciones de inversiones, retiros			

ventas o transferencias?

6. ¿Qué normas siguen con respecto a los bienes totalmente depreciados?

NO SE UTILIZAN

CONTESTADO POR :

ERIKA CECILIA GONZALEZ REYES  
DUEÑA

NOMBRE DE LA EMPRESA	"ÓPTICA O&LM"		
FECHA DE APLICACIÓN	20/03/2017		
APLICADO POR	ANZG		
<b>VENTAS</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>A) ORGANIZACIÓN</b>			
1. ¿Existe un manual de funciones y procedimientos?			
Esta por escrito			
Es claro y preciso			
2. ¿Se encuentran definidas correctamente las líneas de autoridad y responsabilidad?			
3. Estas definidas las funciones de:			
Gerencia de ventas			
Vendedores			
Servicio y atención a clientes			
Publicidad			
Nuevos productos			
Existen escalas de autorizaciones			
4. Se encuentran claramente separadas las funciones de:			
Ventas			
Expedición			
Créditos			
Facturación			
Cobranzas			
Custodia de documentos			
Gestión de cobros			
5. ¿Existen políticas referentes a ventas?			
6. Hay políticas referidas a:			
Condiciones generales de ventas			
Otorgamiento de créditos			
Condiciones de cobranza			
Determinación de precios			
Clientes			
<b>B) VENTAS</b>			
1. ¿El sistema de operación de ventas es adecuado?			
2. ¿Las operaciones de venta abarcan todo el país?			
3. ¿Los formularios de nota de pedido:			
Son pre numerados			
Se controla la relación			
El área de producción se entera de la cantidad de artículos solicitada			NO EXISTE LA AREA DE PRODUCCIÓN



Son autorizados			
4. ¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por un empleo Independiente de expedición, facturación o contaduría?			
5. ¿Se asegura que no se pierdan ventas?			
6. ¿Existen presupuestos de ventas?			
7. ¿Existe una adecuada atención al cliente?			
8. ¿Existen quejas de los clientes?			
Donde se registran			NO HAY DONDE REGISTRARLAS
Quienes los atiende			LOS DUEÑOS
<b>C) ENTREGA DE ARTÍCULOS</b>			
1. ¿Existen normas y procedimientos?			
Están por escrito			
Son adecuados			
Se encuentran claramente separadas las funciones de:			
Recepción			
Facturación			
Contaduría			
Créditos			
Cobranzas			
3. ¿Son todas las entregas realizadas con autorización de ventas y crédito?			
4. ¿Se efectúan las entregas sobre las bases de órdenes de expedición o remisión?			
Pre numeradas			
Quien las elabora			ADMINISTRACIÓN
5. ¿Es controlada la relación de los formularios?			
6. ¿Existe prueba de la recepción de los artículos por el cliente?			
8. ¿Se obtiene a través de firma y sello?			
9. ¿En que formulario?			NOTAS DE REMISION
10. ¿Los artículos viajan por cuenta y riesgo del cliente?			
11. ¿En caso de que la entrega corra por cuenta de la empresa, hay una adecuada cobertura de seguros?			
12. ¿Hay programas de distribución, en función de?			
Numérica			
La importancia de los clientes			
La zona de distribución			
Costos			
<b>E) DEVOLUCIONES</b>			
1. ¿Hay normas y procedimientos establecidos?			
Están por escrito			
Son adecuados			

2. ¿Hay algún formulario utilizado para estos casos?			
Como se denomina			
Quién lo elabora			
A quien se entrega copia			
3. Con respecto a los artículos devueltos:			
4. ¿Se controla su calidad?			
5. ¿Se detalla el tipo de producto?			
6. ¿Se controla su cantidad?			
7. ¿Se determina el remitente?			
8. ¿La mercancía que regresa de una expedición y que por algún motivo no pudo ser entregada, tiene un tratamiento especial?			
9. ¿Cuál?			
10. ¿Se hace una recepción?			
11. ¿Se detalla el motivo?			
12. ¿Se realizan informes de las devoluciones?			
13. El sector de ventas:			
Es informado de la devolución			
Investiga la razones			
Autoriza la devolución			
<b>F) FACTURACIÓN</b>			
1 ¿Hay normas o procedimientos establecidos?			
Están por escrito			
Son adecuados			
2. ¿Las funciones del área son independientes de?			
Expedición			
Cobranzas			
Contaduría			
3. ¿Recibe el área de facturación copia de la nota de pedido completamente autorizada?			
4. ¿Recibe el área copia de remitente del cliente?			
5. ¿Se controla la relación numérica de las notas de pedido?			
6. ¿Son las remisiones y facturas elaboradas al mismo tiempo?			
7. ¿Se cerciora de que toda entrega de productos fue facturada?			
8. ¿La facturación a clientes se limita a los productos entregados?			
9. ¿Son las facturas?			
Pre numeradas			
Numeradas por sistema			
Aprobadas			
Revisadas			
10. Se controlan las facturas en cuanto a:			
Clientes			

Precio			
11. ¿Condiciones y descripción de venta?			
Relación numérica			
Fechas			
12. ¿Incluyen las facturas?			
13. ¿Se entrega al departamento de contabilidad un resumen de la facturación?			
14. ¿Son controladas numéricas las facturas emitidas?			
<b>COMISIONES POR VENTAS</b>			
1. ¿Hay una política de incentivos para vendedores?			
Están por escrito			
Esta clara y precisa			
Promueve el incremento de las ventas			
El programa de incentivos:			
2. ¿Cumple con suministrar buena información al área de nóminas?			
3. ¿Se cuenta con una adecuada estructura de control?			
4. ¿El pago de las comisiones por ventas, son liquidadas por una persona ajena a quien las elaboro?			
5. ¿El pago de las comisiones por ventas es aprobada?			

CONTESTADO POR :	ERIKA CECILIA GONZALEZ REYES DUEÑA
------------------	---------------------------------------

NOMBRE DE LA EMPRESA	"ÓPTICA O&LM"		
FECHA DE APLICACIÓN	20/03/2017		
APLICADO POR	ANZG		
<b>IMPUESTOS</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
	SI	NO	
1. La estructura de la empresa cuenta con:			
Un área de impuestos			
Personal responsable			
Asesor externo			
2. ¿Hay políticas, normas y procedimientos para gestión de impuestos?			
Son claros y preciso			
Están por escrito			
Están actualizadas			
3. ¿Se cuenta con un adecuado sistema de información de las modificaciones en materia impositivas?			
4. ¿Se cumple con las disposiciones impositivas vigentes?			
5. ¿Cuáles son los impuestos a los que están obligada la empresa?			
Impuesto sobre la renta			
Impuesto al valor agregado			
<b>B) DECLARACIONES</b>			
1. ¿Las declaraciones de impuestos son presentadas en los términos establecidos?			
2. ¿Las declaraciones son firmadas por personal responsable con poder legal suficiente?			
¿Quién es el responsable?			DUEÑOS
¿Las declaraciones de impuestos son conciliadas?			
Se analizan las diferencias			
3. Se realizan inspecciones por parte de las autoridades fiscales			
4. ¿Existen reclamaciones del fisco por falta de presentación?			
<b>C) PAGOS</b>			
Los pagos provisionales de impuestos:			
1. ¿Se liquidaron en tiempo?			
2. ¿Se pagaron a la fecha?			
3. ¿Se mantiene un adecuado control?			
4. ¿Se pagan en el término indicado los saldos restantes?			
Cuando se actúa como encargado de retención de impuestos:			
1. ¿Se realizan todas las retenciones obligadas?			
2. ¿Se depositan a tiempo?			
3. ¿Quién lo controla?			EL DESPACHO CONTABLE
4. ¿Quién lo autoriza?			DUEÑOS

5. Se informa al área financiera con la debida anticipación sobre los egresos?			
<b>D) CONTABILIDAD</b>			
1. ¿Existen normas y procedimientos contables en materia de impuestos?			
Son adecuados			
Son claros y preciso			
Están por escrito			
2. ¿Hay una clara identificación contable de los impuestos?			
3. ¿Se realizan conciliaciones de las cuentas analíticas con la cuenta mayor?			
4. ¿Hay provisiones de impuestos?			
5. ¿Quién las calcula?			EL DESPACHO CONTABLE
6. ¿Quién las aprueba?			DUEÑOS

CONTESTADO POR :	ERIKA CECILIA GONZALEZ REYES DUEÑA
------------------	---------------------------------------

NOMBRE DE LA EMPRESA	“ÓPTICA O&LM”		
FECHA DE APLICACIÓN	20/03/2017		
APLICADO POR	ANZG		
<b>SALDOS DEUDORES</b>	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SI	NO	
1. ¿Es todo adelanto a proveedores?			
¿Debidamente autorizado?			NO APLICA
¿ Controlada la aplicación del anticipo en el momento del pago?			
¿Quién lo hace?			DUEÑOS
Saldos deudores:			
¿Vigilados y controlados?			
¿Se reclaman pasado un tiempo prudencial?			
¿Quién lo hace?			CONTADORA

CONTESTADO POR :	ERIKA CECILIA GONZALEZ REYES DUEÑA

## **OBTENCIÓN DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN:**

Una vez finalizada la aplicación de los cuestionarios en los respectivos departamentos de la empresa "O&LM", daré a conocer las deficiencias obtenidas como resultado de la evaluación de cada uno de los módulos.

### GENERALES:

- ✚ Los puestos a nivel gerencial son ocupados por los miembros de la familia, quienes formaron dicha empresa.
- ✚ En lo aspectos de organización no se encuentran debidamente delimitadas las líneas de autoridad, lo cual genera duplicidad de mando y causa confusión en el personal subordinado.
- ✚ En el sector contable se detectó que no existe un control de costos y gastos, así mismo la información proporcionada a la gerencia general no es generada con la suficiente oportunidad y no se manejan puestos.
- ✚ La elaboración y el cálculo de los impuestos se tiene controlado con un despacho contable externo a la empresa.
- ✚ Los procesos no se encuentran definidos en diagramas de flujo, por lo cual no se expresan claramente las funciones de autorización, ejecución, control entre otras.
- ✚ La empresa no tiene definidas políticas de capacitación y evaluación del desempeño del personal, por lo cual los empleados no pueden generar mejora en los procesos. Por otro lado al no aplicar evaluaciones del desempeño, se desconoce si el personal con que se cuenta es adecuado para desempeñar las funciones asignadas.
- ✚ No existen rotación de personal, esto es debido a que es una pequeña empresa, la cual no cuenta con los puestos suficientes para lograr dicha rotación.

## **RECURSOS HUMANOS:**

- ✚ Las funciones de recursos humanos no se encuentran separadas de la conciliación de las cuentas de nómina.
- ✚ No existen normas o procedimientos relacionados a formularios donde se registre el control de las funciones del personal.
- ✚ Las constancias individuales no contienen registro de entrenamiento, enfermedades, examen psicométricos, capacitaciones evaluación del personal, rotación de personal.
- ✚ No se cuenta con expedientes de los ejecutivos o gerentes que laboran en la empresa, únicamente de los niveles inferiores como empleados.
- ✚ Las tarjetas de empleado no son revisadas en cuanto a las horas, jornadas y reducciones.
- ✚ El pago de los salarios es realizado por personal que está involucrado en la elaboración de la nómina
- ✚ Los pagos de nómina se realizan mediante depósito en cuenta bancaria del empleado beneficiario; pero estos pagos no son conciliados contra la cuenta bancaria del empleado beneficiario; pero estos no son conciliados contra la cuenta bancaria para el cargo por concepto de nómina.
- ✚ El personal encargado de realizar los pagos de nómina no cuenta con la rotación de puestos.
- ✚ Las retenciones no son controladas por personal ajeno a la elaboración de las mismas.
- ✚ Las provisiones no son llevadas en forma correcta.
- ✚ En caso de despido de personal, no se da aviso al empleado involucrado anticipadamente.

## **DISPOSICIONES LEGALES:**

- ✚ Debido al tamaño de la empresa, no existe la figura de Director, el nivel más alto en el organigrama lo ocupa el dueño y fundador de la empresa.
- ✚ La entidad no cuenta con un libro para el registro de accionistas y el libro de actas de asamblea.

## **CAJA- BANCOS:**

- ✚ Las funciones del responsable de caja y bancos no se encuentra debidamente delimitadas, por lo cual adicionan a las funciones correspondientes a este departamento, también desempeñan otras tareas como; manejo de las cuentas de clientes, deudores diversos y gestión de cobranza, custodia de títulos negociables, documentos por cobrar y valores, elaboración de facturas, registro de cuentas por cobrar y balance de saldos, aprobación de descuentos, devoluciones o bonificaciones, obtener estados de cuenta y conciliar las cuentas de bancos; preparación de cheque y nómina.
- ✚ El arqueo de los fondos de caja se realiza de manera diaria, pero esta función es realizada por la misma persona responsable.
- ✚ Los dueños no se cerciora de la cobranza realizada sea depositada en el banco, ya que nos menciona que su personal de confianza.
- ✚ No existe un límite monetario para el movimiento del fondo de caja.
- ✚ No existe un límite de monto para las autorizaciones de pago con cheque. Los cheques pueden ser firmados en blanco y solo se requiere de una firma para la emisión de los mismos.
- ✚ La conciliación de cuentas bancaria es realizada por personal que interviene en la emisión de cheques y manejo de efectivo, por lo que no existe imparcialidad al respecto.



## **VENTAS:**

- ✚ Las funciones de crédito también son realizadas por los dueños y as funciones de cobranza son realizadas por el responsable de administración.
- ✚ Los montos para otorgar créditos no se encuentran definidos, no existe un ajuste de dichos montos y los créditos no son aumentados automáticamente.
- ✚ El área de crédito no se mantiene independiente de administración, ventas o caja.
- ✚ El área de ventas no realiza presupuesto.
- ✚ A pesar de que se reciben quejas de los clientes estas no son registradas únicamente son atendidas por administración.
- ✚ Las funciones de recepción y entrega de artículos no se encuentra separadas.
- ✚ No se tiene definido un programa para la distribución para su entrega por parte de la empresa al cliente.
- ✚ No existen formatos para el registro de las devoluciones
- ✚ Para la elaboración de las facturas no existen procedimientos difinidos.
- ✚ Las remisiones y las facturas no son elaboradas al mismo tiempo.
- ✚ El personal que autoriza el otorgamiento de los créditos no es independiente de las áreas de ventas, cobranzas, administración.
- ✚ El registro de la cuenta corriente del cliente se realiza de manera manual por parte del personal encargado de esta función aunque cabe aclarar que no se realiza esta función de manera exclusiva.
- ✚ No se envía a los clientes el resumen de los saldos de sus cuentas.
- ✚ Las obligaciones por cobrar no son registradas por vencimiento o por deudor.
- ✚ Las fechas de vencimiento de las obligaciones por cobrar no son controladas y no existe un documento o formato que permita llevar ese control.

## **PAGOS:**

- ✚ Los saldos deudores son manejados por el área de administración mediante un reporte semanal que se envía a los dueños de la relación de facturas pendientes de pago.
- ✚ Para el registro de compras no se utiliza un subdiario de compras.

## **ACTIVO FIJO:**

- ✚ La empresa no cuenta con terrenos o edificios de su propiedad, todos sus inmuebles son arrendados.
- ✚ No existen escalas de autorizaciones y quienes son responsables de las mismas son los dueños.
- ✚ No se realizan presupuestos para las inversiones.
- ✚ No están definidos límites monetarios para la autorización de altas, bajas y reparaciones de activos fijos.
- ✚ La existencia física de los bienes no se tiene correctamente identificada mediante etiquetas o códigos de barra.
- ✚ La empresa no realiza inventarios físicos del mobiliario y equipo ya que posee muy poca cantidad de estos artículos y la mayoría se encuentra en la matriz.
- ✚ Las herramientas de trabajo no son resguardadas físicamente. La entrega de las herramientas al personal que las utiliza no se realiza bajo algún formato establecido para ello.
- ✚ No existen procedimiento para informar sobre la venta, retiro o destrucción de activos fijos, no se utilizan formularios para registrar estas operaciones.
- ✚ La empresa no realiza adquisiciones de bienes intangibles
- ✚ Los bienes que están totalmente depreciados no se venden, únicamente se abandonan hasta el final de su vida útil.
- ✚ No existen procedimientos para informar sobre la venta, retiro o destrucción de activos fijo, así mismo no se utilizan formularios para registrar estas operaciones.

- ✚ No existen un control sobre la venta de los activos fijos que se encuentran retirados, fuera de uso, o abandonados, ya que la empresa no realiza venta, ofertas públicas o remates de activos fijos bajo alguna condición.
- ✚ La empresa no posee títulos de propiedad

### **IMPUESTOS:**

- ✚ Asuntos legales o jurídicos son asignados a un despacho externo.
- ✚ No existen normas o procedimiento interno con relación a los aspectos legales.
- ✚ La documentación legal presentada es revisada por el despacho externo, pero no por personal responsable de la empresa.
- ✚ El registro de firmas no han sufrido actualización, renovaciones o anulaciones desde que se estableció la empresa.

La última fase consiste en sugerir algunas acciones o estrategias que ayuden a mejorar los procesos de la empresa “O&LM”, mediante el establecimiento de los controles que a juicio de la misma empresa resulten adecuado para mejorar su control interno.

De acuerdo a los resultados obtenidos en los cuestionarios podemos finalmente aportar las siguientes considera raciones para mejorar el control de dicha empresa:

- Definir correctamente las líneas de autoridad plasmadas en un organigrama.
- Elaborar diagrama de flujo de cada proceso.
- Delimitar y estipular adecuadamente las funciones de cada área.
- Asignar a un solo empleado las funciones contables en específico; costos, gastos, retención de impuestos y prestaciones, presupuestos, contratos, inventarios, almacén y gastos.
- Definir políticas de sueldos, salarios, liquidaciones, despidos y vacaciones.
- Elaborar expedientes del personal que contenga evidencia de solicitudes, documentación personal, incapacidades, capacitación entre otros.

- Generar un plan de capacitación para aquellas funciones que lo requieran, evaluar el personal para conocer el desempeño de sus funciones y conocer las necesidades de sus empleados en materia laboral.
- Asignar a un empleado funciones de control de calidad tanto para los artículos que se entregaron a los clientes como para los materiales adquiridos.
- Establecer supervisión estricta en aquellas actividades que representen riesgos importantes para la empresa.
- Asignar a un empleado responsable de la seguridad informática o datos.
- Establecer un sistema de información de pagos, anticipos, moratorios, intereses y vencimiento de las cuenta por pagar y cuentas por cobrar.
- Establecer un adecuado canal de comunicación con los clientes para recibir sus quejas y entregar los saldos de cuentas.
- Crear un canal o proceso de comunicación interno, que evite confusiones y facilite la interacción entre las distintas áreas de organización.
- Crear procedimientos (escritos) que definan detalladamente las operaciones de cada actividad.
- Crear sistemas electrónicos que faciliten y aseguren el adecuado registro de las operaciones.
- Elaborar los formatos necesarios para el control de las operaciones.
- Establecer programas o planes de entrega de artículos.
- Definir políticas de montos, ajustes de montos, autorizaciones, ventas de contado y aprobación de descuentos.
- Establecer métodos de pre numeración en aquellos documentos que por su importancia así lo requieran.
- Definir normas para la aplicación de los gastos capitalizables y otros gastos.
- Definir políticas para la emisión, aprobación y autorización de documentos y operaciones.
- Asignar a un empleado responsable de la seguridad informática o datos.
- Revisar las medidas de seguridad con robo, incendio o pérdida en las instalaciones de la empresa, almacén, mercancía e información procesada por la empresa mediante sistemas electrónicos.

- Establecer políticas sobre materiales residuos o desechos de almacén.
- Implementar un adecuado método para la elaboración y control de los inventarios de almacén.
- Elaborar un plan de mantenimiento preventivo de instalaciones, maquinaria y equipo.
- Establecer un control de inventario de los bienes propiedad de la empresa y de terceros como maquinaria, equipo de transporte, cómputo y herramientas de trabajo.
- Establecer políticas relacionadas con la situación financiera y el manejo de capital de la empresa.
- Controlar que se realicen correctamente y en tiempo las declaraciones y los pagos de impuestos mediante la revisión al despacho contable externo.
- Asegurar que el director general de la empresa revise la documentación legal presentada por el despacho externo.

Mediante la aplicación de ciclos de transacciones generales la propuesta del modelo de Control Interno para la PYMES y posteriormente para dar un mantenimiento adecuado desarrolle un modelo para el monitoreo de Control Interno de la empresa “O&LM”.

## **MODELO DE CONTROL INTERNO**

### **CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO:**

- ❖ Protección de activos
- ❖ Promoción de la eficiencia operativa
- ❖ Establecer y estimular la adhesión a las políticas de la dirección.

### **CONTROL INTERNO CONTABLE:**

- ❖ Ciclo de ingresos
- ❖ Ciclo de compras
- ❖ Ciclo de producción
- ❖ Ciclo de nominas
- ❖ Ciclo de finanzas

### **MONITOREO ADMINISTRATIVO:**

- ❖ Definir Aspectos a evaluar
- ❖ Establecer el método de evaluación
- ❖ Aplicar el método de evaluación
- ❖ Obtener resultado de evaluación
- ❖ Definir estrategias de control

## CONCLUSIONES

Al iniciar el proyecto de tesis planteé una hipótesis en la cual mencionaba que si las PYMES contaran con un control interno adecuado permitiría una mayor eficiencia en la operación del negocio así como también ayudaría al crecimiento y productividad de este tipo de organizaciones, al término de la investigación puedo concluir que mi hipótesis planteada es aceptada, puesto que el modelo de control interno dará solución al gran problema de inyección de recursos, ya que el establecer un sistema de Control Interno las PYMES tendrán una mayor eficiencia en sus finanzas y serán competitivas, cumpliendo siempre con sus objetivos preestablecidos haciéndolo mediante la verificación permanente del Control Interno que les permita demostrar el buen desempeño y que sea congruente con las políticas de desarrollo institucional.

Cabe destacar que desde mi punto de vista particular el Control Interno es la parte central del trabajo presentado y dada esta justificación fue importante conceptuarlo, determinar claramente las características que nos permiten precisarlo de manera clara y concreta; conocer las áreas de aplicación o el uso hacia el cual puede ser orientado mediante la clasificación.

El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.

El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad.

Ahora al finalizar este proyecto puedo decir que el avance logrado va más allá de solamente la investigación de los temas para cada capítulo, logre proponer un diseño de Control Interno en el cual puede ser usado por las pequeñas y medianas empresas.

Por último el caso práctico me permitió manifestar que la propuesta del modelo de control Interno es una alternativa viable para todos aquellos PYMES, empresarios que requieren conocer la situación actual de sus organizaciones y contar con información confiable, veraz y oportuna, que los apoye en la toma de decisiones adecuadas para la mejora y el desarrollo de las mismas.



## **BIBLIOGRAFIA**

### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:**

Agustín Reyes Ponce  
Fundamentos de Administración  
Munich Galindo  
Editorial Trillas  
México 1995

BENETT Roger  
SUPERVIVENCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA.  
MANTENERSE DENTRO DE LA LEY.  
México 1992 Ed. CECSA pp. 199

F. Carrasco Dávila:  
La micro y pequeña empresa mexicana,  
Observatorio de la Economía Latinoamericana  
Número 45, julio 2005

Chiavenato Adalberto  
Introducción a la Teoría General de la Administración  
Editorial Mc Graw Hill  
Traducido e impreso en México, 1995.

Fernández Arena José Antonio  
El proceso Administrativo  
Editorial Diana, México, 1991.

Gómez Morfín Joaquín  
La Administración Moderna y los Sistemas de Información  
Editorial Diana  
México, 1992.

Guzmán Valdivia Isaac  
La Ciencia de las Administración  
Editorial LIMUSA  
México, 1990.

Koontz Harold y O' Donell Cirill  
Curso de Administración Moderna  
Editorial Mc Graw Hill, México, 1998

P. Robins Stephen, A. De Cenzo David  
Fundamentos de Administración  
Editorial Prentice Hall  
Estados Unidos de Norteamérica (traducido e impreso en México), 1995.

R. Terry George  
Fundamentos de Administración de Munich Galindo  
Editorial Trillas  
México 1995.

Rodríguez Valencia Joaquín  
Como administrador pequeñas y medianas Empresas.  
Editorial ECAFSA  
México, 2001

Rodríguez Valencia Joaquín  
Sinopsis de Auditoria Administrativa  
Editorial Trillas  
México, 1990

Zepeda Alonso Gustavo  
Auditoría y Control Interno  
Mc Graw Hill, Colombia  
México 1998.

## **LEGISLACION:**

- ✚ Instituto Mexicano de Contadores Públicos y P.A. Boletín E-02 Estudio del Control Interno. Párrafo 9
- ✚ [http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/boletin\\_abril8.pdf](http://www.imcp.org.mx/IMG/pdf/boletin_abril8.pdf) (coso)

## **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:**

- [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016\\_07\\_02.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf)
- [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)
- <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=9&g=4> (marco legal) secretaria de economía
- [http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051\(2\).pdf](http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051(2).pdf)
- <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html> (ambiente de control)
- <https://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- [http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/8/38988/Manual\\_Micro\\_Pequenha\\_Mediana\\_Empresa\\_TIC\\_politicas\\_publicas.pdf](http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/8/38988/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_TIC_politicas_publicas.pdf)

[http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/files\\_recursosmcc/santillana\\_sistemas\\_de\\_ci3e\\_cap16.pdf](http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/files_recursosmcc/santillana_sistemas_de_ci3e_cap16.pdf) (métodos de evaluación)