

318508

5
24



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA

Con Estudios Incorporados a la
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1986 - 1991

EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

BLANCA ESTHER ORTIZ RODRIGUEZ

ASESOR DE TESIS:

C.P. y M.C. Mario Rubén Pineda Calderón



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 está 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.

INDICE

	Página
METODOLOGIA	I
INTRODUCCION	VIII
CAPITULO " 1 "	1
LA CONTABILIDAD Y EL CONTROL INTERNO	
1.1.- Generalidades de la contaduría	1
1.2.- El proceso contable de la contabilidad	2
1.3.- Generalidades del Control Interno	3
1.3.1.- Definición del Control Interno	3
1.4.- Control Interno Contable	4
1.5.- Control Interno Administrativo	5
1.6.- Elementos del Control Interno	5
1.6.1.- Organización.	5
1.6.2.- Procedimientos	7
1.6.3.- Personal	9
1.6.4.- Supervisión	10
CAPITULO " 2 "	12
IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	
2.1.- El sistema de Control Interno Contable	12
2.2.- El sistema de Control Interno Administrativo	13
2.3.- La necesidad de un Control Interno	14
2.4.- Boletines	17

CAPITULO " 3 "	21
LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	
3.1.- Definición de empresa	21
3.2.- Generalidades	22
3.3.- Areas en que se desenvuelve la pequeña empresa	22
3.4.- Ventajas de la pequeña empresa	25
3.5.- Factores comunes- ventajas	25
3.5.1.- Flexibilidad en la administración	25
3.5.2.- Contacto personal con el mercado que se sirva.	26
3.5.3.- Aplicación del talento y especialización del dueño	28
3.6.- Desventajas de la pequeña empresa.	27
3.7.- Factores comunes-desventajas.	27
3.7.1.- Limitado capital y la Inhabilitada de adquirir recursos adicionales.	27
3.7.2.- Inexperiencias del dueño.	27
3.7.3.- El número de horas de trabajo requeridos.	28
3.8.- Clasificación de las empresas de acuerdo a la ley.	29
CAPITULO " 4 "	31
CARACTERISTICAS Y DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA.	
4.1.- Antecedentes y descripción general de la empresa.	31
CAPITULO " 5 "	34
EL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS	
5.1.- Area de ingresos	34
5.2.- Area de compras	36
5.3.- Area de producción	37
5.4.- Area de nóminas.	38
5.5.- Area de tesorería	39
5.6.- Fracaso de la pequeña empresa.	39

CAPITULO " 6 "	43
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO.	
6.1.- Objetivos a emplear en la pequeña empresa.	43
6.1.1.- Determinación de los objetivos de la empresa.	44
6.2.- Manual de organización propuesto.	44
6.3.- Control Interno en diseño a aplicar.	69
6.3.1.- Control Interno de Ingresos	69
6.3.2.- Control Interno de Compras	72
6.3.3.- Control Interno de Nóminas	74
6.3.4.- Control Interno de Tesorería	76
6.4.- Relación del organigrama propuesto y Control Interno	78
CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFIA	82

" METODOLOGIA "

1) PRIMERA ETAPA

CARRERA: Licenciado en Contaduría
RAMA: Auditoría
TEMA GENERICO: Teoría Contable "AUDITORIA"
TEMA ESPECIFICO: Control Interno

ESPECIFICACION DEL TEMA: " El diseño de un sistema de Control Interno de una pequeña empresa."

REQUISITOS DE SELECCION DEL TEMA:

- 1) Interes personal.- Es un tema que me interesó desde el inicio de mi carrera.
- 2) Originalidad Relativa.- Toda investigación persigue el conocimiento original pero en este caso la originalidad relativa se da en la aplicación de un conocimiento original.
- 3) Interés Profesional.- El tema forma parte de los estudios y el ejercicio de la profesión contable, así como parte de la auditoría por lo tanto cumple el requisito del interés profesional.

VARIABLES:

Dependientes: Control Interno

Independientes: Beneficios

MOTIVOS:

El principal motivo es que en algunas empresas por falta de recursos y en otras por no interesarles, no han aplicado un adecuado control interno. Estas empresas subsisten por el hecho de que el producto que venden es necesario en el mercado y su venta se da por sí sola. Al llevar a cabo la recopilación del material de este tema se observa que en este tipo de empresas no existe un adecuado Control Interno; por ello surgió la necesidad de diseñar un sistema que ayude a las empresas a mejorar su funcionamiento..

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿ Qué beneficio aporta a las pequeñas empresas el establecer un adecuado sistema de Control Interno ?

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION

Incrementar los conocimientos y la información de un adecuado Control Interno en las pequeñas empresas de tipo familiar, para que sus administradores puedan aceptarlo sin temor a perder autoridad y responsabilidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Resaltar la importancia del Control Interno en las empresas pequeñas de tipo familiar.
- Contribuir al mejor conocimiento sobre la operación de las pequeñas empresas.
- Aprobar el examen escrito para la obtención del título de Licenciado en Contaduría.

TIPO DE LA INVESTIGACION:

- Se eligió la investigación documental.

HIPOTESIS

- 1) Un sistema de Control Interno adecuadamente diseñado para una pequeña empresa de tipo familiar, contribuye a un mejoramiento en la calidad de sus operaciones.**
- 2) Las empresas pequeñas que no tienen un sistema de Control Interno dentro de su organización corren peligro de fracasar.**
- 3) Los sistemas de comunicación se ven afectados si no existe un sistema de Control Interno dentro de la empresa.**

Para efectos de la investigación elegí la hipótesis numero uno, por considerarla de mayor importancia.

2) SEGUNDA ETAPA

OBTENCION DE DATOS:

- **Entrevista:** Para intercambiar puntos de vista y que en forma espontánea se profundizara en el tema.

- **Observación:** Se verificó personalmente la forma de operación de la empresa.

- **Recopilación Documental:** Revisión de libros sobre el tema, y se recopiló material en diversas bibliotecas, pero la principal información fué proporcionada por la empresa en estudio.

3) TERCERA ETAPA

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION:

Después de haber recopilado la información , se procedió a la fase de procesamiento que consiste en la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo de investigación.

- a) Estructuración del trabajo.
- b) Resolución del trabajo
- c) Formulación de referencias documentales.

Dicho material se encuentra ordenado en fichas bibliográficas por orden alfabético, de acuerdo con la siguiente clasificación.

- Libros
- Diccionarios
- Notas
- Leyes y reglamentos

La redacción del trabajo de Investigación Documental es el proceso de desarrollo mediante la expresión escrita, cada una de las partes que componen el Índice temático.

Las referencias documentales se consideran para dar crédito al autor y a la obra, cuando se transcribieron definiciones, conceptos, ideas o esquemas gráficos.

Si la investigación es de campo habrá que interpretar y comunicar información directamente de los instrumentos manejados por la recopilación de datos.

Los datos de la Investigación, bien que se hayan recopilado por medio del método de observación (fichas de campo, cuestionario, o entrevistas), o bien que se haya colectado a través del método experimental, es necesario procesarlos convenientemente, para lo cual es menester tabularlos, medirlos y sintetizarlos.

4) CUARTA ETAPA

INTERPRETACION:

La interpretación de la información obtenida en la investigación contable significa someterla a un análisis y explicación, con el fin de arribar a conclusiones.

El análisis consistió en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

La interpretación o explicación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recibida. La investigación documental efectúa la interpretación de la información por medio del análisis de premisas y de la explicación por conclusiones (Teorías).

La investigación de campo realiza la misma tarea mediante el análisis descriptivo o estadístico y de la explicación por conclusiones o teorías.

Esta penúltima fase de la Metodología consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos (obtención de datos), Se llevo a cada una comparación cualitativa de los datos teórico-documentales con los resultados de la investigación de campo; tratando de encontrar nexos entre la teoría y la realidad. La interpretación de los datos, es un doble proceso "Análisis Síntesis", que nos permite dar una explicación al problema investigado.

Toda esta información se utilizó para la comprobación de la hipótesis del trabajo, que se podrá leer en las conclusiones.

5) QUINTA ETAPA

COMUNICACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CONTABLE:

La comunicación de resultados en la investigación contable es la información sobre los logros obtenidos durante el trabajo inquisitivo.

LIMITACIONES:

Los límites que se presentaron para desarrollar el diseño de un sistema de Control Interno para la empresa en estudio, fué cierta información que no fué proporcionada por ser de uso confidencial y por temor a que fuera mal utilizada.

" INTRODUCCION "

El control interno comprende el plan de organización, los procedimientos y métodos que en forma coordinada son implantados por una empresa.

De ahí la necesidad de desarrollar un sistema de control interno para las empresas pequeñas y en especial las de tipo familiar.

La presente investigación tiene la finalidad de desarrollar un nuevo sistema para una empresa pequeña con administración de tipo familiar que adolece de controles adecuados dentro de sus áreas, lo que impide que opere con mayor eficiencia. Cabe aclarar que el sistema no se aplicó en la empresa, pero se encuentra en análisis , por parte del dueño para su posterior aplicación.

Para lograr el desarrollo del estudio se presentan en primer lugar las generalidades de la Contaduría y el Control Interno , ello con el objeto de que se tenga presente que un adecuado control interno en la empresa influirá directamente en la confiabilidad de los registros y en los estados financieros.

En el mismo capítulo se citan los cuatro elementos del control interno que son:

ORGANIZACIÓN.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades en una empresa.

LOS PROCEDIMIENTOS.- Es necesario establecer reglas para los diferentes departamentos que sirven de guía para la realización de sus funciones.

EL PERSONAL.- Que ha de desempeñar cualquier función dentro de una empresa debe de buscarse siempre bajo el criterio de que reúne los requisitos para desempeñar el trabajo. Y el último

LA SUPERVISION.- Consiste en la vigilancia constante del desarrollo de procedimientos así como de las funciones que realizan los empleados . Todo esto debe apegarse a los objetivos que son perseguidos por la empresa.

Estos elementos forman la base fundamental para implantar el Control Interno así como son necesarios para su desarrollo adecuado.

El segundo capítulo contiene la importancia del Control Interno el cual señala que en el aspecto contable permite cumplir con la norma de ejecución del trabajo, así como ayuda a determinar la naturaleza, alcance y oportunidad que se va a dar a los procedimientos de auditoría. en el mismo capítulo se citan algunos boletines que tienen relación al control interno.

Por su parte en el aspecto administrativo es importante porque existe seguridad en la acción seguida, se pueden corregir los defectos y ver los mejoramientos que se obtienen, así como la existencia de una nueva planeación general.

Posteriormente, se desarrolla un tercer capítulo que incluye los aspectos generales de la pequeña empresa, como son entre otros: Definición de Empresa; Área en que se desenvuelve, Ventajas y desventajas, etc., así como aspectos legales, todo ello con el objeto de ubicar a la empresa que se estudió.

Una vez desarrollados los puntos anteriores se presentan las características de la empresa en estudio, haciendo una breve reseña de los antecedentes de la misma y su descripción.

Así mismo , se procede a estudiar el Control Interno existente en esta empresa y se podrá percibir que no ha sido el adecuado ya que presenta problemas en las diferentes áreas , así como en la comunicación (tanto vertical como horizontal) , por lo cual muchas empresas tienden al fracaso y es uno de los puntos que se tratarán.

En el último capítulo se presenta el diseño de un nuevo sistema de Control Interno para la empresa en estudio , el cual plantea objetivos y lineamientos generales , además de que se elabora un Manual de Organización y un control interno para cada una de las áreas.

Esta investigación resume sus principales resultados en el capítulo de las conclusiones, que verifica el cumplimiento de las hipótesis que previamente se establecieron.

CAPITULO " 1 "

LA CONTABILIDAD Y EL CONTROL INTERNO

1.1.- GENERALIDADES DE LA CONTADURIA.

La contaduría se define como el estudio y ejercicio de conocimientos necesarios para la obtención y comprobación de información financiera, acerca de transacciones celebradas por entidades económicas.

" Es una disciplina profesional de carácter científico que, fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas ". 1)

Persigue dos objetivos básicamente:

A) Obtener Información Financiera.

Ello permite ofrecer elementos de juicio a la administración de las entidades para decidir sobre las actividades futuras, a la vez que ejerce un control sobre sus recursos.

.B) Comprobar la validez y confiabilidad de dicha información.

Para verificar que ha sido obtenida correctamente de conformidad con sus lineamientos teórico-prácticos.

1.2.- EL PROCESO CONTABLE EN CONTABILIDAD.

" El proceso contable surge dentro de la contabilidad como consecuencia de reconocer una serie de funciones o actividades relacionadas entre sí, que desembocan en el objetivo de la propia contabilidad, esto es, la obtención de información financiera .

Para obtener dicha información es preciso inicialmente, establecer el sistema por medio del cual sea posible el tratamiento de los datos desde su obtención hasta su presentación en términos de información terminada (Fase de Sistematización).

Posteriormente se requiere cuantificar los elementos que intervienen en las transacciones financieras en términos de unidades monetarias, de acuerdo con las reglas de cuantificación contenidas en la teoría contable.

Una vez valuados los datos financieros, es necesario somerlos a un tratamiento por medio de métodos y técnicas específicas, con el fin de captarlos, clasificarlos, registrarlos, calcularlos y sintetizarlos de manera accesible para sus lectores (Fase de Procesamiento)*. 2)

La información plasmada en estados financieros debe analizarse e interpretarse, con el objeto de conocer la influencia que las transacciones celebradas por la entidad económica tuvieron sobre su situación financiera..

Como consecuencia de dicho análisis e interpretación se emite una calificación sobre el efecto que las transacciones celebradas por la entidad económica consignadas en estados financieros, tuvieron sobre la situación financiera de dichas entidades, con el fin de darlas a conocer a los responsables de tomar decisiones (Fase de Evaluación).

Finalmente, el proceso termina con la última fase (Fase de Información) a través de la cual se comunica a los interesados en la marcha de la entidad económica la información financiera obtenida como consecuencia de las transacciones celebradas por la propia entidad.

2) La profesión contable (Cuarta Edición- 1985) Página 252

1.3.- GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

1.3.1.- DEFINICION DEL CONTROL INTERNO

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas prescritas por la compañía.

Se consideran elementos de Control Interno:

- Organización
- Procedimientos
- Personal
- Supervisión

Como Objetivos:

- Obtención de información correcta, completa y oportuna.
- Protección de los activos.
- Promoción de eficiencia de operación
- Adhesión a las políticas, preescritas por la administración de la compañía.

Cabe aclarar, que los dos primeros objetivos se denominan objetivos contables y los otros dos son objetivos administrativos.

1.4.- CONTROL INTERNO CONTABLE.

Es aquel que influye directamente en la confiabilidad de los registros y en los Estados Financieros, es decir comprende el Plan de Organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos.

En consecuencia tiene la finalidad de proporcionar una seguridad razonable en los siguientes puntos:

- A) Que las transacciones se lleven a cabo con la autorización de la gerencia que les corresponda.
- B) Que las transacciones se registren según se requiera . Para por un lado, permitir la preparación de los Estados Financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable a dichos Estados. Y por otro, para mantener el registro contable de los activos.
- C) Que el acceso a los activos se permita solamente de acuerdo con la autorización de la administración o de la gerencia.
- D) Que el registro Contable para los activos se compare con las existencias físicas a intervalos adecuados, y se actúe adecuadamente en caso de alguna diferencia.

Con base en lo anterior se presenta el siguiente ejemplo:

La preparación de conciliaciones bancarias mensuales por un empleado no autorizado a expedir cheques o manejar dinero, es un control contable que aumenta la probabilidad de que las transacciones en efectivo se presenten razonablemente en los Estados Financieros.

1.5.- CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.

Una de las funciones básicas de la gerencia es la de mantener controles sobre las operaciones de la empresa para proporcionar la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas establecidas dentro de la organización.

En este sentido el control interno administrativo es el Plan de Organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de toma de decisiones que conduce a la autorización de las transacciones. Esta autorización es una función administrativa relacionada directamente con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización; así mismo es el punto en el que se empiezan a establecer los controles contables.

Un ejemplo de lo anterior:

Es el de una orden escrita enviada al departamento de personal en la que se establecen pautas específicas en cuanto a los requisitos que se deben cumplir en la selección de los empleados. Aún cuando este medio de control es importante para la buena operación de la compañía, no se relaciona directamente con la confiabilidad de los Estados Financieros.

1.6.- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

El control interno engloba los siguientes elementos necesarios para su adecuada función:

1.6.1.- ORGANIZACIÓN

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades en una empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización se auxilia de las siguientes actividades para cumplir con sus objetivos fundamentales.

A) DIRECCION:

La dirección logra la realización de todo lo planeado, y asume la responsabilidad de las políticas generales de la compañía y de las decisiones que se tomen.

B) COORDINACION:

Adapta las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa para que éstas sean armónicas.

Ello implica a las actividades, las operaciones, los elementos materiales, y los humanos, que deben ser combinados en forma tal para que las obligaciones se establezcan en función a la naturaleza, cantidad y tiempo necesarios, alcanzando con ésto el objetivo de la compañía.

C) DIVISION DE LABORES:

Con el objeto de alcanzar la mayor eficiencia en los trabajos que se desarrollen, es imprescindible distribuir las labores definiendo claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. En esta forma la empresa queda dividida en gerencias o departamentos, los cuales deben conocer sus actividades y atribuciones que le correspondan.

La distribución de las labores entre el personal deberá apoyarse en la idea de que el trabajo de cada empleado sea complementario del ejecutado por otro, con el fin de que ninguna persona posea el control absoluto de una parte importante de las operaciones de un negocio.

D) ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES:

Consiste en establecer con claridad los puestos dentro de la empresa, su jerarquía y delegar facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.

El principio fundamental en este aspecto consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de una persona específicamente autorizada .

1.6.2.- PROCEDIMIENTOS

Como consecuencia de la especialización de labores es necesario establecer reglas para los diferentes departamentos, funcionarios o empleados que sirvan de guía para la realización de sus funciones.

Las reglas anteriormente citadas usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos, los cuales garantizan de una manera práctica la solidez de la organización.

Los manuales de procedimientos presentan las siguientes características:

- Uniformar los procedimientos.
- Reducen errores.
- Abrevian el período de entronamiento del personal y reducen las órdenes verbales y las decisiones apresuradas.
- Reducen la vigilancia de las actividades y proveen los medios necesarios para establecer un control eficaz.

Este elemento contiene a su vez las siguientes actividades auxiliares:

A) PLANEACION Y SISTEMATIZACION:

La planeación fija el curso de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones, la determinación de tiempo y los números necesarios para su realización.

Los planes y sistemas generalmente están representados por:

- Los Manuales.

Son folletos en los que se encuentran las políticas, reglas, procedimientos o informes generales que sirven para orientar y uniformar la conducta de la empresa.

Por ejemplo: El manual de bienvenida y el manual departamental.

- Las Graficas.

Son la representación de datos, cantidades, o situaciones por medio de figuras geométricas, de líneas o de barras, de manera que exista proporción entre el tamaño de cada una de las cifras que representan.

- Los Catálogos.

Son listas que se encuentran en orden para su accesible localización.

Existen tres tipos principales para dar el acomodo y clasificación correspondiente a los catálogos, y son:

- Numérico

- Alfabético

- Alfanumérico.

B) REGISTROS Y FORMAS:

Las formas de las empresas constituyen, en la mayoría de los casos, los documentos básicos para el registro de las operaciones y para que exista un buen sistema de control interno.

Las reglas importantes para la implementación de los registros y formas son:

1.- Deben de servir como medio para cumplir los procedimientos implantados.

2.- Deben ser sencillas para facilitar el registro oportuno.

3.- En su diseño debe tener presente su uso.

4.- Deben tener un diseño apropiado que logre la aprobación de las transacciones en sus diversas etapas y la verificación aritmética.

C) INFORMES:

Desde el punto de vista de su supervisión sobre las actividades de una empresa y del personal encargado de realizarlo, el elemento más importante de control es la información que se genera.

No basta la preparación periódica de dichos informes, si no el estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para la toma de decisiones y la corrección de las deficiencias que se encuentren. Esta situación nos proporcionará la seguridad y confianza de la exactitud de los datos extralados.

1.6.3.- PERSONAL

El personal que ha de desempeñar cualquier función dentro de una empresa debe ubicarse siempre bajo el criterio de que reúnen los requisitos para desempeñar el trabajo adecuadamente, es decir, debe procurarse adaptar a los empleados a las funciones y no las funciones a los empleados.

Como actividades integrales de este elemento se consideran las siguientes:

A) ENTRENAMIENTO:

Un entrenamiento adecuado siempre se establece a través de los programas de capacitación, los cuales originan que el personal sea cada vez más apto y vea claramente las funciones y responsabilidades asignadas y que pueda formarse un juicio de la eficiencia de su trabajo.

B) EFICIENCIA :

La eficiencia de operación dependerá del interés y preparación de la persona que ejecuta el trabajo, la cual debe ser medida periódicamente por el funcionario responsable del área o por el departamento de organización y métodos.

C) MORALIDAD:

Este factor se puede observar principalmente en los requisitos de admisión para el personal de nuevo ingreso, así como en el interés de los directivos por el comportamiento del personal.

D) RETRIBUCIONES:

Es indudable que un personal retribuido adecuadamente prestará mayor cuidado a la realización de los propósitos de la empresa y encontrará mayor atención al cumplimiento con eficiencia de su trabajo que en hacer planes para desfalcarse el negocio.

Así mismo, pagos como gratificaciones anuales, recompensas adicionales, reparto de utilidades, etc., contribuyen notablemente a que las actividades desarrolladas se efectúen con mayor empeño y entusiasmo.

1.6.4.- SUPERVISION

La supervisión consiste en la vigilancia constante del desarrollo de los procedimientos así como de la función que realizan los empleados para que se apeguen al objetivo que persigue la compañía.

Es necesaria la vigilancia periódica, pues siempre existe la tendencia muy humana de apartarse de los lineamientos establecidos originalmente y buscar caminos más cortos, sobre todo si se sabe que los procedimientos administrativos y contables están sujetos a una rutina determinada y por razón natural son en cierta manera monótonos.

Los tipos de supervisión que se pueden llevar a cabo son:

A) EN FORMA AUTOMÁTICA:

Se sabe en la regla de que una operación no debe ser manejada desde su origen hasta su registro por una sola persona, sino que en la conducción de la operación deben intervenir varias personas sin que las mismas repitan el trabajo.

La planeación del manejo de las operaciones debe hacerse en tal forma que un empleado complemente la labor de otro, vigilando automáticamente el desarrollo de la operación.

B) POR VIGILANCIA DIRECTA DE LOS FUNCIONARIOS:

Consiste en que el dirigente principal y los gerentes de una negociación, comprueben periódicamente el funcionamiento del sistema de control interno implantado.

No obstante este procedimiento solo se puede efectuar en empresas pequeñas, y su desventaja principal consiste en que por lo general los ejecutivos están poco familiarizados en las técnicas contables - administrativas lo que hace que la revisión no tenga la intensidad necesaria.

C) POR MEDIO DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA:

La necesidad de que éste departamento generalmente dependa del volumen de las operaciones y no de su importancia, ni de su naturaleza.

El departamento de auditoría interna debe establecer unos procedimientos y programas adecuados a fin de que no se conviertan en una área más de la gerencia de contabilidad y no se duplique el trabajo realizado por los auditores externos.

Se deja evidencia de la supervisión, a través de firmas que hagan constar las supervisiones efectuadas y a través de reportes elaborados para este fin o de los propósitos de la operación.

CAPITULO " 2 "

IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

2.1.- EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

Para establecer la importancia del control interno contable es necesario hacer referencia a las normas de ejecución del trabajo que son los elementos básicos y fundamentales para que el auditor obtenga toda la información y comprobación que él considere convenientes.

Se divide en:

A) PLANEACION Y SUPERVISION:

El auditor deberá programar adecuadamente la auditoría así como supervisar, de una manera apropiada, a todo el personal que tenga bajo su cargo.

B) ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO:

Se deberá llevar a cabo la evaluación del control interno para determinar los procedimientos que va a utilizar así como la extensión y oportunidad que se les dará a los mismos.

C) OBTENCION DE EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE:

El auditor, mediante los procedimientos, deberá obtener todas las evidencias que él considere pertinentes para que esté en disposición de dar su opinión sobre los datos y cifras contenidas en los estados financieros.

Como se establece en el Boletín E-02, con el objeto de poder determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría que va a realizar, el auditor deberá efectuar un estudio y evaluación del control interno contable existente.

El cumplimiento de las normas de ejecución del trabajo, ha dado al Contador Público, una experiencia profesional muy valiosa, y por otra parte ha permitido a los usuarios, apreciar la ayuda que el puede proporcionarles, cuando están interesados en obtener opinión independiente en relación con el control interno contable existente en una empresa.

El Boletín E-02 se refiere a la responsabilidad que el auditor tiene de informar al cliente de las deficiencias, encontradas en las técnicas de control interno contable y proporcionar sugerencias para mejorar dichas técnicas.

El objetivo de este boletín, es el de establecer las normas de información aplicables al dictámen que el Contador Público emite cuando es contratado para efectuar una revisión del sistema de control interno contable de la empresa.

2.2.- EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

El control está estrechamente relacionado con la planeación, pues le sirve de retroalimentación para futuros planes.

" Su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando , por tanto , mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función de control " 1)

Los factores sobre los cuales puede controlarse toda actividad son:

Cantidad.- La cantidad consiste en determinar cuántos artículos se van a producir, solicitando con un adecuado control la materia prima y la mano de obra especializada.

Calidad.- La calidad consiste en saber los parámetros de calidad que llevará el producto , para proporcionar un producto competente y solicitar al proveedor de materia prima una calidad reconocida.

1) "Introducción a la administración" Jorge Barajas Medina, Página 106

Tiempo. - El tiempo implantado en el desarrollo de un producto es necesario para determinar cuanta mano de obra se necesita y solicitar a recursos humanos especializados, para que se realicen las actividades en menor tiempo.

En cuanto a la materia prima, se llevará un control en el almacén para evitar retrasos de pedidos con el proveedor.

Costo. - Los puntos anteriores son de vital importancia para que el producto presente un costo razonable proporcionando calidad, con eficiencia en la producción a costos menores.

2.3.- LA NECESIDAD DE UN CONTROL INTERNO

El control interno se utiliza para :

- Conocer lo que realmente se está logrando.
- Evaluar el desempeño de los integrantes.
- Detectar fallas o errores
- Corregir las desviaciones.
- Modificar los planes.
- Mejorar la Coordinación
- Establecer un mejor sistema de comunicación.
- Predecir problemas y/o soluciones.

El control interno se aplica básicamente a funciones específicas, por consiguiente, son comunes los sistemas de control interno de :

Producción.- El control interno en producción, es necesario para saber que se va a producir, como, cuando y cuanto y no tener excedentes, ni faltantes que perjudiquen a la economía de la empresa.

Inventarios.- El control interno en inventarios debe ser muy especializado para poder tener un control correcto en los productos que se manejan. Controlando entradas, salidas y devoluciones de materia prima y productos terminados.

Ventas.- El control interno en las ventas determina el número de ventas que se realizan al contado y a crédito, que productos tienen mayor demanda; y es importante el control interno para detectar errores y establecer nuevos sistemas para incrementar las ventas.

Salarios.- El control interno en los salarios es necesario para tener un registro de todos los empleados y obreros, para determinar y presentarlos a tiempo, también proporcionar información para saber cómo se encuentran los sueldos y en base a ella el departamento de recursos humanos dará un reporte en el cual se solicita el incremento del salario de un determinado empleado, ya que ha desarrollado sus labores con empeño y se han obtenido resultados favorables.

Esta información se recibirá en nóminas y se hará el cambio, de ahí que se debe contar con un adecuado control interno para evitar errores y confusiones.

Personal.- El control interno en el personal es de vital importancia para tener un registro del personal que se contrata, el que labora en la empresa, las asistencias, las necesidades de los empleados, su desempeño y desarrollo de sus labores.

Entre los principales mecanismos de control interno se encuentran:

La observación personal.- Con este mecanismo se pueden detectar problemas en el desarrollo de las actividades dentro de la organización y también se puede observar alguna anomalía o deficiencia en el control interno existente.

Los presupuestos.- La realización de un presupuesto en cualquier área, es conveniente para llevar a cabo los futuros cambios que presente el control interno.

Las Estadísticas.- Es un mecanismo para medir el desarrollo del control interno y su función a lo largo de su aplicación y como está resultando en las actividades .

Las Auditorías.- Las auditorías son mecanismos que regularmente son llevados a cabo por los contadores, existiendo auditorías internas y externas. Con los auditores se hacen encuestas y ellos las realizan a los diversos departamentos para saber como se está llevando a cabo el control interno y qué tan eficiente es.

Informes Verbales y/o Escritos.- Es un mecanismo que dejará aclaradas las condiciones en que se presenta el control interno . En forma verbal se aclaran dudas y por escrito se dejará asentado el comportamiento y el funcionamiento .

Información y análisis especiales.- Este mecanismo de control interno proporciona la información necesaria para poder hacer un análisis sobre alguna deficiencia del mismo control, o el análisis de alguna área que necesite mayor apoyo en el control.

2.4.- BOLETINES

BOLETIN E-02

Estudio y Evaluación del Control Interno

El siguiente estudio y evaluación del Control Interno tiene como objetivo cumplir con la norma de ejecución del trabajo la cual requiere que: " El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él; así mismo, que le permitan determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría. " 1)

El control interno contable, está diseñado en función de los objetivos que a continuación se mencionan, con la finalidad de proporcionar seguridad razonable.

- a) **Objetivos de Autorización.-** Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales.
- b) **Objetivos de Procesamiento y Clasificación de transacciones.-** Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de Estados Financieros.
- c) **Objetivos de Salvaguarda Física.-** Acceso a los Activos solo con Autorización.
- d) **Objetivos de verificación y evaluación.-** Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben ser comparados con los que existen.

Así mismo existe una diferencia entre sistemas de Contabilidad y Controles internos contables, ya que un sistema de contabilidad consiste en una serie de pasos mediante los cuales se procesan las transacciones y los controles internos contables son aquellas técnicas que se utilizan para llevar a cabo los pasos de procesamiento de transacciones.

1) Normas y Procedimientos de Auditoría Edición 1992- Tomo 1 Página 67

El Boletín E-02 toma parte en el desarrollo del Capítulo 1; en el punto 1.3.) Generalidades del Control Interno, así como en el presente Capítulo; en el punto 2.1.) El Sistema de Control Interno Contable

BOLETIN F-05

Metodología para el estudio y evaluación del Control Interno por ciclos de transacciones

El objetivo de este boletín " Es proporcionar una guía general sobre la metodología a utilizar por parte del auditor, para estudiar y evaluar el control interno por ciclos de transacciones. Esta metodología persigue como finalidad que exista mayor claridad en la determinación del trabajo del auditor, relativo a dicho estudio y evaluación del control interno, así como el efecto que el mismo tiene en el diseño de sus pruebas de auditoría. " 2)

Asimismo dicha metodología permitirá al auditor documentar adecuadamente el estudio y evaluación del control interno mediante

- a) Identificación de los objetivos del Control Interno aplicables a un ciclo de transacciones.
- b) Identificación de las técnicas de control utilizadas.
- c) Evaluación del cumplimiento de los objetivos del control interno.
- d) Fijación de la naturaleza, extensión y oportunidad de sus pruebas de Auditoría.

BOLETIN F-06

Efectos del procesamiento electrónico de datos en el examen del Control Interno

Dentro del estudio del control interno se incluye un análisis y la comprensión de los métodos que se utilizan para procesar la información financiera, lo cual tiene como finalidad determinar si las técnicas establecidas cumplen con los objetivos del control interno, por lo tanto, el procesamiento electrónico de datos es parte del control interno contable y de este se deriva información sujeta a examen, por lo cual el auditor debe realizar su estudio y evaluación y como resultado de dicho trabajo, deberá documentar sus conclusiones sobre el efecto del Procesamiento Electrónico de Datos en sus pruebas de auditoría.

El control interno que se debe tener en el Procesamiento Electrónico de Datos, tiene la finalidad de que sea un sistema que asegure que toda la información que deba ser procesada, se procese en forma correcta y oportuna y que de dicho proceso se obtenga la información financiera esperada.

El objetivo de este boletín consiste en * Señalar los principales objetivos del control interno en un ambiente de Procesamiento Electrónico de datos, y los procedimientos de auditoría sugeridos para evaluar y revisar el control interno en empresas que lo utilicen. * 3)

BOLETIN G-18

Procedimientos de Auditoría relativos al Dictámen sobre el Sistema de Control Interno Contable

Este boletín hace referencia al examen del sistema de control interno contable que se efectúa con el objeto de emitir una opinión o dictámen sobre el mismo; y como objetivo de este boletín, " Es recomendar la metodología y procedimientos de auditoría para efectuar una revisión del sistema de control interno contable de una empresa, que sirva de base para emitir un dictámen sobre dicho sistema." 4)

Dentro de la metodología que el contador público deberá considerar es la siguiente:

- a) Planear el alcance de su trabajo y preparar el programa.
- b) Revisar el diseño del Sistema de Control Interno contable
- c) Verificar mediante pruebas de cumplimiento el funcionamiento de las técnicas de control interno establecidas.
- d) Evaluar los resultados de la revisión y preparar el dictámen correspondiente.

Y para el desarrollo de dicha metodología se recomiendan los siguientes procedimientos generales:

- a) **PLANEACION:** Planeación del alcance del trabajo
- b) **REVISION DEL DISEÑO DEL SISTEMA:** Para llegar a una conclusión preliminar sobre si el sistema parece adecuado considerando las características propias de la empresa, la naturaleza de sus operaciones y otros elementos.
- c) **PREPARACION DEL PROGRAMA DE TRABAJO:** Diseñar un programa de trabajo para cubrir oportunamente todas aquellas pruebas necesarias.
- d) **EVALUACION DE RESULTADOS:** El Contador Público deberá aplicar su juicio profesional con el objeto de evaluar los resultados de su revisión.

4) Normas y Procedimientos de Auditoría.-Edición 1992-Tomo I Página 440

CAPITULO " 3 "

LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

3.1.- DEFINICION DE EMPRESAS

Una empresa puede ser definida como una entidad, que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

Esta definición abarca todo tipo de empresa, y es independiente a la magnitud de sus recursos humanos o económicos.

Una de las clasificaciones que existen sobre las empresas es la que se basa en su tamaño, dividiéndolas en Grande, Mediana, Pequeña, y Micro.

* Se considera una empresa grande aquella que ocupa más de 250 personas y sus ventas sean superiores a \$8'500 millones de pesos, Empresa mediana, es aquella que ocupa de 101 a 250 personas y sus ventas alcanzan un nivel de \$3'401 hasta \$6'500 millones.

Empresa pequeña es aquella que ocupa de 16 a 100 personas, y sus ventas alcanzan un nivel de \$301 hasta \$3'400 millones.

Empresa micro, es aquella que ocupa hasta 15 personas y sus ventas alcanzan un nivel de hasta \$300 millones. " 1)

1) Fondo Editorial UNAM. Revista Emprendedores. Año 2. Número 8. Página 33.

En virtud de que el contexto de la presente investigación se circunscribe a la pequeña empresa, en los puntos siguientes se ahondará en su especificación.

3.2.- GENERALIDADES

Para considerar a una empresa como pequeña deberá llenar dos de los siguientes cuatro requisitos:

1) Administración Independiente:

(Usualmente dirigida y operada por el propio dueño)

2) El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.

3) El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.

4) La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o giro.

La administración independiente es una de las razones que se citan con más frecuencia para el establecimiento de una empresa y el hecho de que el capital de la empresa sea principalmente suministrado por el propio dueño, contribuye al sentimiento de independencia que tanto predomina en las empresas pequeñas.

El hecho de que el área de operaciones sea principalmente local, por limitación le da carácter de empresa pequeña, aunque la empresa se extienda en sus operaciones más allá de la ciudad.

3.3.- AREAS EN QUE SE DESENVUELVE LA PEQUEÑA EMPRESA

" El establecimiento y operación de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material." 2)

2) "Planificación organización y dirección de la pequeña empresa" Leonardo Rodríguez. Página 10

El dueño del negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un producto o de la realización de un servicio, y a su vez el que compra dicho producto o servicio busca la satisfacción de una necesidad. El factor determinante que motiva al empresario a establecer la empresa y aceptar el riesgo que esta decisión conlleva, es el de obtener cierta utilidad o ganancia a través de la operación de la empresa.

En algunas ocasiones, la empresa se especializa en venderle productos a grandes firmas manufactureras las cuales por diferentes razones entienden que es mejor comprar algunas piezas o partes, que dedicar recursos humanos y económicos para fabricarlas ellos mismos.

Existen tres sectores principales en los cuales se puede invertir para establecer una pequeña empresa:

- El Manufacturero
- El Mayorista
- El Detallista

A) Empresas dedicadas a la manufactura

Las empresas dedicadas a la manufactura presentan las siguientes características:

- De todos los tipos de empresas es la que requiere proporcionalmente una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinaria y equipo.
- Emplea personal con entrenamiento adecuado en la operación de los equipos.
- Es indispensable la existencia de control de calidad sobre los productos manufacturados.
- Es requisito para el triunfo económico de la empresa, que ésta esté presupuestada.
- Es la que requiere una planificación más detallada, desde el punto de vista interno como externo.

b) Empresas dedicadas a la venta al detalle.

Este tipo de empresas se caracterizan por:

- Ser uno de los sectores más competitivos ya que el margen total de utilidad en la venta es proporcionalmente menor.
- A empresarios de este tipo de negocio se les hace relativamente fácil establecer como abandonar el sector detallista.
- Se requiere una predisposición especial para tratar con el público consumidor.

C) Empresas dedicadas al mayorista:

Las características principales de las empresas pertenecientes a este sector son las siguientes:

- Requiere menos capital que las empresas manufactureras y más capital que las detallistas.

Usualmente se requiere la inversión en depósito de mercancías, camiones, y vehículos para la distribución de las mercancías.

- El distribuidor satisface una necesidad tanto del fabricante como del detallista, actuando como intermediario entre ambos.
- El margen de utilidad no es tan grande como los que obtiene el sector manufacturero, pero es mayor al que obtiene el sector detallista.
- La supervivencia a largo plazo del distribuidor depende de la habilidad de éste en la selección de sus clientes.

Por lo tanto una adecuada planificación es vital en este sector.

3.4.- VENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa puede competir en forma satisfactoria en el mercado.

Las razones que le permiten a la pequeña empresa no solamente sobrevivir, sino también generar una adecuada ganancia para sus dueños, son múltiples y usualmente dependen de situaciones específicas que cada empresa triunfadora enfrente.

Sin embargo, existen ciertos factores comunes que han sido identificados en aquellas empresas que a pesar de su tamaño, continúan operando y produciendo utilidades para sus dueños.

3.5.- FACTORES COMUNES-VENTAJAS:

3.5.1.- FLEXIBILIDAD EN LA ADMINISTRACION

Es reconocido el aspecto evolutivo del mercado ya que constantemente surgen nuevos productos y se crean nuevas necesidades que hay que satisfacer.

" La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones en las empresas pequeñas sean tomadas por el mismo dueño, hacen que la ejecución, de la estrategia de la empresa sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado. " 3)

El aspecto de líneas de comunicación cortas, también asegura la estabilidad interna de la empresa, ya que el dueño en su contacto diario y personal con sus empleados está en posición de tomar las medidas adecuadas para evitar los múltiples problemas humanos que usualmente surgen en toda empresa.

3) "Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa" Leonardo Rodríguez, Página 12.

3.5.2.- CONTACTO PERSONAL CON EL MERCADO QUE SE SIRVA

Una de las ventajas que puede explotar al máximo una empresa pequeña es que no exista en ella una superestructura burocrática., lo que le permite tomar decisiones relativas a productos y servicios que hay que ofrecer.

En la empresa pequeña el dueño está , debido a su constante trato con la clientela que forma su mercado, en posición de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo de cliente que sirve y de los productos que más se venden.

Esa información no tiene que ser trasladada a terceras personas para la toma de decisiones, y le permite al dueño desarrollar una estrategia de mercado que hará que su empresa aparezca diferente de las demás y esta diferenciación puede ser basada en la habilidad de ofrecer un producto o servicio excelente.

3.5.3.- APLICACION DEL TALENTO Y ESPECIALIZACION DEL DUEÑO

Otro factor común identificado en aquellas empresas triunfadoras es la existencia de un dueño que tiene grandes conocimientos en un área especial, quien aplica dichos conocimientos en una actividad que le es agradable y en la cual él disfruta.

Toda empresa pequeña para triunfar requiere largas horas de trabajo por parte del dueño. Uno de los elementos motivadores que animará a este tipo de empresario a continuar dedicándole horas enteras a la empresa ha de ser el que la actividad que desenvuelve le sea agradable.

3.6.- DESVENTAJAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Es importante que el futuro empresario reconozca las debilidades estructurales que por motivo de su tamaño son características de la pequeña empresa, por lo cual es imposible al dueño el obtener empleados competentes o recursos financieros adicionales para la expansión de la empresa o para dedicarlos a la investigación de nuevos productos o mercados.

Se identifican un número de factores que hacen que las empresas en muchos casos tengan que operar con desventajas competitivas que en un gran porcentaje de casos determinan su fracaso y/o desaparición.

3.7.- FACTORES COMUNES - DESVENTAJAS

3.7.1.- LIMITADO CAPITAL Y LA INHABILIDAD DE ADQUIRIR RECURSOS ADICIONALES

Este es uno de los problemas que más afectan al futuro de la pequeña empresa. Usualmente el dueño o el empresario establece la empresa con un capital limitado, el cual, cuando la empresa comienza a crecer, resulta insuficiente para hacer frente a dicho crecimiento.

Debido al tamaño de la empresa, y al poco tiempo que lleva en operaciones, por lo regular es difícil encontrar un banco que esté dispuesto a correr el riesgo de prestar el capital adicional requerido para su expansión.

3.7.2.-INEXPERIENCIAS DEL DUEÑO.

En ocasiones el empresario, aún teniendo recursos financieros, carece de la experiencia y el conocimiento necesario para operar una empresa del tipo que pretende establecer.

3.7.3.- EL NUMERO DE HORAS DE TRABAJO REQUERIDOS

En muchos casos los empresarios para subsistir tienen que trabajar sábados y domingos, casi siempre en labores manuales o de contabilidad, a pesar de estar cerrado el establecimiento y de que no haya empleados.

3.8.- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A LA LEY

Un punto importante para ubicar a la empresa en estudio es citarla dentro de un marco legal, y para ello citamos los siguientes artículos de la ley.

LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.- ARTICULO 2-C

*** EXCENCION A PF CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES O AGRICOLAS, SILVICOLAS O PESQUERAS:** Las personas físicas con actividades empresariales que únicamente enajenen bienes o presten servicios al público en general no estarán obligadas al pago del impuesto por dichas actividades, siempre que en el año de calendario anterior hayan obtenido ingresos por estas actividades y tenido o utilizado activos que no excedan, respectivamente, de una cantidad equivalente a 77 y 15 veces el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente elevado al año.

El valor de los activos se determinará de conformidad con la ley del impuesto al Activo. " 1)

Cabe hacer la aclaración que la empresa en estudio no es una Persona Física, si no una Persona Moral (Esta constituida como Sociedad Anónima), pero el presente artículo nos sirve para citar a la empresa dentro del marco legal.

CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION - ARTICULO 32-A

*** CONTRIBUYENTES OBLIGADOS A SER DICTAMINADOS.**

INGRESOS, ACTIVO Y TRABAJADORES: Las que en el ejercicio inmediato anterior hayan obtenido ingresos acumulables superiores a cinco mil ochocientos cincuenta millones de pesos, que el valor de sus activos determinado en los términos de la ley del impuesto al Activo sea superior a once mil seiscientos millones de pesos o que por lo menos 300 de sus trabajadores les hayan prestado servicios en cada uno de los meses del ejercicio inmediato anterior. Las cantidades a que se refiere este párrafo se actualizarán anualmente, en los términos del artículo 17-A de este ordenamiento." 2)

El siguiente artículo nos presenta a una empresa que tendrá que dictaminar de acuerdo a unos ingresos acumulables superiores a 5'850 millones de pesos, con un Activo superior a 11'700 millones de pesos y con un número de Trabajadores de 300,. Con base en esta disposición legal, la empresa en estudio no presentará dictámen ya que sus Ingresos, sus Activos y el número de sus trabajadores son menores, por lo cual dicha empresa se califica como Pequeña Empresa ya que sus ingresos de acuerdo a la ley están dentro de un marco de 385 millones de pesos a 2'000 millones de pesos anuales.

1) y 2) * Compilación Tributaria 1992 * Do Fiscal Ediferes

1) Ley del Impuesto al Valor Agregado- Artículo 2-c

2) Código Fiscal de la Federación - Artículo 32-A

CAPITULO " 4 "

CARACTERISTICAS Y DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

4.1.- ANTECEDENTES Y DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

" La Empresa X, S.A. DE C.V. " fué constituida en el año de 1975 con el propósito de proveer a las empacadoras, materias primas, maquinaria y equipo para la producción de embutidos.

Esta organización desde su establecimiento se ubicó en la categoría de empresa pequeña y así ha permanecido durante 16 años.

El gerente general, poseedor de la mayoría de las acciones de la empresa, es quien lleva a cabo las funciones administrativas y contables sin una base académica, sino a través de la experiencia que ha acumulado por haber trabajado dentro de este giro durante muchos años.

Conoce a los principales proveedores y tiene habilidad para moverse en este tipo de negocio.

La estructura organizacional de la empresa está formada por la Gerencia General y los departamentos de Compras, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Ventas y Almacén.

Cada una de éstas áreas realiza las siguientes funciones:

La Gerencia General: Se encarga de supervisar las labores que se realizan en los departamentos de Compras, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Ventas y Almacén.

La Gerencia no respeta los objetivos de los departamentos ya que otorga trabajos fuera de las funciones inherentes a los departamentos.

El Gerente General se encarga de recibir aquellas personas ajenas a la compañía, pero que tienen relación con la misma para la atención de diversos asuntos. Asimismo, establece contacto personal o telefónico con los gerentes de bancos. Redacta informes, programas y acuerdos para que su secretaria los pase a máquina y en limpio así como la correspondencia que le dicta. También revisa y firma correspondencia y cheques.

El Departamento de Compras: Su función consiste en analizar mercados, tendencias, precios con los proveedores y ver en que situación se encuentra la competencia; también supervisa la realización de los programas de producción y calidad de los productos para que pueda exigir a su vez mayor calidad de la materia prima que solicita a sus proveedores.

Este departamento se encarga también de atender a proveedores, para hacer pronósticos de compras con cada uno de ellos y evitar que el área de producción se quede sin materia prima para desempeñar sus labores.

El Departamento de Contabilidad: Se encarga de aprobar presupuestos, estudiar costos e impuestos, interpretar estados financieros, discutir con el gerente los movimientos financieros y tratar al personal de otros departamentos para coordinar actividades, implantar el control interno adecuado en cada uno de los departamentos. Realiza la función más importante que es el registro de todos los movimientos que realiza la empresa.

El Departamento de Crédito y Cobranzas: Se encarga de la autorización y concesión de créditos, bonificaciones y descuentos por pronto pago. Una de las principales funciones es la de tener contacto con clientes sobre sus saldos pendientes de cobro.

Este departamento registra todas las entradas de dinero y proporciona información completa al departamento de contabilidad, mandando los estados de cuenta a sus clientes

El Departamento de Ventas: Estudia la situación del mercado y su ampliación, programas de producción y fabricación y analiza pronósticos de ventas.

Discute con el gerente general, problemas de expansión, de mercado y publicidad y con los vendedores trata de resolver los problemas que se presenten. En este departamento, la persona encargada imparte cursos de adiestramiento para vendedoras.

Cuando se presenta la ocasión el gerente de ventas realiza visitas a los clientes importantes.

Almacén: Su función consiste en controlar las entradas y salidas de materia prima y de materiales así como las devoluciones que clientes hagan y las devoluciones que se hagan al proveedor.

Proporciona a contabilidad en forma mensual un resumen del control del almacén para que éste coincida con el inventario que se tiene en el sistema con contabilidad.

El número total de personas que laboran es de 22, distribuidas en los departamentos como se muestra en las ilustraciones anexas (Ver figura 1,2, y 3).

Aunque en apariencia existe una organización con una estructura adecuada. En la realidad hay centralización en las decisiones por parte del Gerente General, lo que ha obstaculizado la comunicación de él con las áreas, así como la generación de otros problemas que no permiten el eficiente desarrollo de esta empresa. Uno de esos problemas lo constituye la falta de un control interno en cada uno de los departamentos.

A pesar de esta situación, la empresa se ha mantenido en el mercado, sobre todo porque el producto que vende es muy demandado por la industria alimenticia, pero por su tipo de administración tan rígida, su capacidad para afrontar los cambios es reducida.

En este contexto se ha considerado que un mejoramiento en el sistema de control interno de la empresa, contribuiría a flexibilizar su operación.

FIGURA * 1 *
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

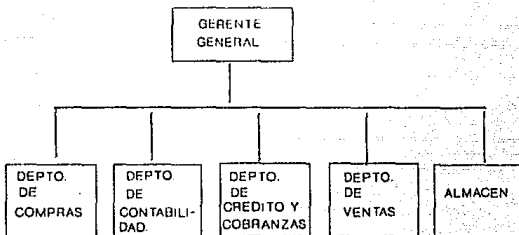


FIGURA * 2 *
TRAMOS DE CONTROL

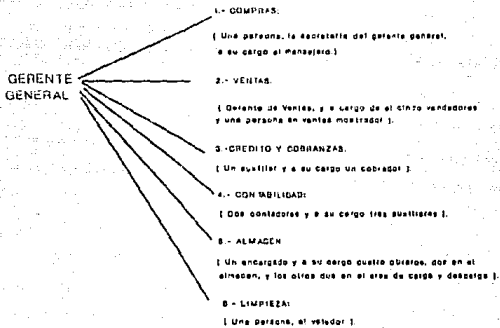
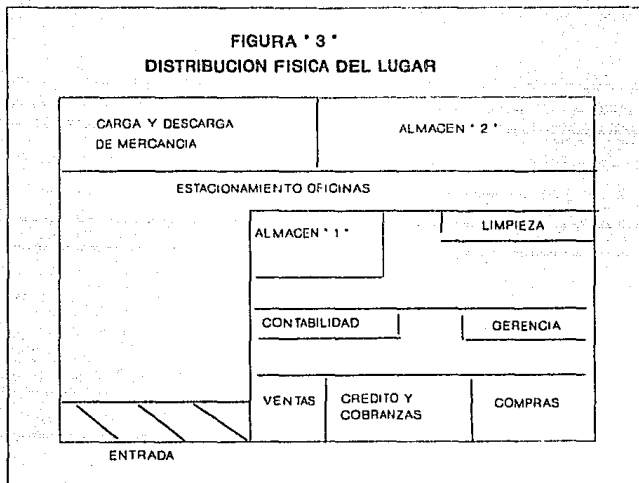


FIGURA * 3 *
DISTRIBUCION FISICA DEL LUGAR



CAPITULO " 5 "

EL CONTROL INTERNO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

LOS RIESGOS DE UN CONTROL INTERNO MAL IMPLANTADO EN EMPRESAS

PEQUEÑAS.- Como se ha mencionado en capítulos anteriores, las empresas pequeñas en su gran mayoría, presentan una administración centralizada que a veces cae en la obsolescencia y con poca disponibilidad a los cambios.

Este contexto permite que se presenten situaciones que pueden poner en peligro la estabilidad de la empresa.

Con el objeto de ampliar la información sobre este punto y resaltar la importancia de un adecuado control interno para este tipo de empresas, se enumeran a continuación, los riesgos que se presentan con mayor frecuencia por la falta o mala implantación de un control interno en las áreas de Ingresos, Compras, Producción, Nóminas y Tesorería.

5.1.- AREA DE INGRESOS

- * Embarques a clientes no autorizados lo que puede redundar en posibles cuentas incobrables.
- * Ventas a personas o empresas con las que existe conflicto de intereses sin el conocimiento de la Gerencia.

- Pedidos de clientes que se aceptan a precios no autorizados.
- Se aprueban ajustes en los saldos de las cuentas que no son aceptables para la gerencia y se cancelan indebidamente cuentas de clientes que si son cobrables.
- Práctica de procedimientos que nulifican las técnicas de control interno establecidas.
- Alteraciones en el flujo de la información para ocultar datos a las personas que han de recibirlos, o bien facilitar estos datos a personas que no deben recibirlos.
- Proceso incorrecto de transacciones por una persona a quien no corresponde dicho procesamiento.
- Embarques de mercancía y cantidad equivocada a un cliente que no le corresponde.
- Emisión de facturas incorrectas y extemporáneas.
- Extravío y malversación de fondos en el control de efectivo cobrado, al no existir información de ventas de mercancía al contado.
- Atraso para la obtención de información contable y preparación de estados financieros.
- Facturas, cobros y ajustes relativos no aplicados con exactitud y a tiempo a las cuentas de cada cliente, lo que puede presentar información incompleta para la toma de decisiones y que las operaciones con clientes pudieran pasarse incorrectamente a sus auxiliares.
- Presentación de estados financieros incorrectos e inoportunos por falta de resumen y clasificación de las transacciones en los asientos contables del ciclo de ingresos.
- Pago de multas y recargos y/o pagos erróneos en los impuestos por falta de presentación correcta y oportuna de la información derivada de las actividades de ingreso.
- Informes para toma de decisiones con datos erróneos por la falta de evaluación y verificación periódica de los saldos de cuentas por cobrar.

5.2.- AREA DE COMPRAS

- * Embarques recibidos con demora, baja calidad de las mercancías recibidas.
- * Pago de mercancías a precios más altos de los autorizados y/o compras a proveedores cuyas prácticas de comercialización no sean éticas, al no estar autorizados los proveedores de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
- * Compra de mercancía que no es necesaria, pago de precios no autorizados, compra de mercancías con anticipación o muy tarde y que no reúnen los estándares de calidad que requiere la empresa.
- * Presentación incorrecta de las cuentas por pagar a proveedores, derivada de ajustes o reclasificaciones incorrectas, de la aprobación de ajustes que no son aceptados y de pagos duplicados.
- * Anotaciones incorrectas en los registros de inventarios por el informe inoportuno del recibo de mercancías del almacén.
- * Informes incorrectos sobre saldos de cuentas por pagar por la falta de revisión periódica.

5.3.- AREA DE PRODUCCION

- La fabricación de productos no autorizados o en cantidades que exceden los niveles previstos, lo que da lugar a inventarios obsoletos y costos excesivos.
- Costos de inventario irreales que distorsionan la situación financiera por un inadecuado sistema de valuación de inventarios y de costos.
- Presentación incorrecta del inventario y del costo de ventas, por la falta de registros de materias primas que salen del almacén.
- Los recursos utilizados, la producción terminada, embarques, ventas y los ajustes relativos aplicados incorrectamente a las cuentas de inventario y a los auxiliares, presentan información incompleta y los saldos de los auxiliares no coinciden con mayor, tomándose decisiones con base en información inexacta.
- Presentación de estados financieros incorrectos e inoportunos por falta de resumen y clasificación de las transacciones en los asientos contables del ciclo de producción.
- Pago de multas y recargos y/o pagos erróneos en los impuestos por la falta de presentación correcta y oportuna de la información derivada de las actividades de producción.
- Pérdida o destrucción de inventario por accesos no autorizados.

5.4.- AREA NOMINAS

- * Contratación de personal no preparado adecuadamente.
- * Pagos con cantidades inaceptables para la administración por retribuciones y deducciones de nóminas no autorizadas.
- * Presentación incorrecta de las cuentas de nóminas, por ajustes o reclasificaciones incorrectas.
- * DeseMBOLZOS de efectivo sin el conocimiento de la administración por pagos de nóminas incorrectos.
- * Alteración del sistema de nómina para ocultar datos a las personas que han de recibirlos, o bien facilitar estos datos a personas que no deben recibirlos.
- * Empleo de mano de obra no necesaria, y que no ha sido autorizada.
- * Pago a los empleados por horas no trabajadas o producción no realizada, o falta de pago a los empleados por horas realmente trabajadas o producción realmente efectuada.
- * Toma de decisiones con base en información incompleta o inexacta que se encuentre en un auxiliar, por la aplicación incorrecta e inoportuna de las cuentas del personal en sus auxiliares.
- * Estados financieros presentados inoportunamente, debido a que los asientos contables de la nómina no concentran y clasifican las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
- * Existencia de datos erróneos en los cálculos de los impuestos.
- * Pérdida, destrucción y/o uso indebido de la información contenida en nóminas por accesos factibles al proceso.

5.5.- AREA DE TESORERIA

- Existencia de fuentes de inversión y financiamiento no autorizado por la empresa.
- Ajustes a las cuentas de inversión en valores, créditos bancarios, intereses por pagos, capital social, no autorizados que afecten las cuentas y se presenten incorrectamente.
- Mala información de los recursos obtenidos de inversionistas de los gastos financieros de los recursos de capital y de los productos de las inversiones en valores.
- Toma de decisiones erróneas por saldos equivocados en la cuenta de inversión, créditos bancarios y capital, derivados de cambios realizados fuera de tiempo.
- Estados financieros preparados en forma Inoportuna o incorrecta por asientos contables de tesorería no concentrados y clasificados de acuerdo a las políticas establecidas por la administración.
- Cálculo equivocado de impuestos por la presentación de información incorrecta para determinar la base de los mismos.

5.6.- FRACASO DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Aí no ser establecido un adecuado control interno que se adapte a las necesidades de la empresa y sea flexible a los cambios, llegará el momento en que este tipo de empresa crezca desorganizadamente y no tenga elementos para adaptarse a dichos cambios, lo que representaría un grave riesgo de fracaso para las mismas.

Una de las más difíciles situaciones a las que se puede enfrentar un empresario es que la organización que él dirige llegue a fracasar. El fracaso no solamente representa una pérdida y, en su caso, la ruina del empresario, sino que le produce una lesión socio-económica con claras

repercusiones a la sociedad, como son: desempleo, cese de una fuente de contribución fiscal, bien sea de carácter federal, estatal o municipal.

El impacto psicológico que ésta derrota implica para el empresario bien pudiera permanentemente disuadirla de volver a comenzar.

La posibilidad del fracaso está siempre presente en todo tipo de empresa: pero parece ser que en la empresa pequeña, debido entre otros factores a lo limitado de los recursos con que ésta opera es donde el índice de los fracasos es más pronunciado.

Las causas más comunes que llevan a una empresa al fracaso son:

A) Falta de experiencia y capacidad del dueño.

En la mayoría de los casos, el fracaso de la empresa puede ser finalmente atribuido a una serie de factores tales como deficiencia del propio dueño, expresada ésta en falta de conocimientos técnicos, defectos de la personalidad y ausencia de una suficiente perseverancia una vez que comienzan las dificultades.

" Algunos empresarios carecen del más elemental conocimiento técnico necesario para operar la empresa.

Otros tienen el conocimiento técnico, pero carecen en absoluto de la personalidad que es requerida para poder tratar con los clientes o subordinados. " 1)

Es un gran error que no podrá aprender el que no sabe de su propio negocio. Intentar hacerlo resulta costoso y, a la larga, siempre fatal.

La experiencia adquirida debe ser en tres áreas básicas:

- Finanzas
- Mercadotécnica
- Administración

1) Planificación organización y dirección de la pequeña empresa. Leonor Rodríguez, Página 40.

Una adecuada y bien balanceada experiencia en las tres áreas mencionadas, garantizará que el empresario esté lo suficientemente preparado para hacerle frente a la multitud de problemas que surgirán en el futuro de la nueva empresa.

B) Mala administración de los inventarios

Uno de los errores de percepción que encontramos en relación a los inventarios es la constante preocupación por parte del dueño de si tiene muy poco o demasiado "stock" de mercancías, o inventario. En realidad lo que debe preocuparle al dueño de la empresa pequeña, es si lo que tiene en existencia es adecuado.

Por un inventario adecuado nos referimos a un inventario que satisfaga al público consumidor. Específicamente el stock en existencia, debe reflejar los gustos y necesidades del consumidor. Es por ésto que un buen empresario es aquel que sabe aquilatar el mercado que sirve y ofrecerle los productos que más se venden.

Un inventario que no refleja el gusto o las necesidades del mercado que se trata de penetrar es un inventario que no se vendería y que tendrá que ser rebajado muy por debajo de su precio con la resultante pérdida económica para la empresa..

Representando el inventario una parte substancial de la inversión de capital, un error en su compra , posiblemente causará una pérdida de tal magnitud de la que en muchos casos la empresa no se recupera.

Otros aspectos de la correcta administración del inventario serán las medidas de seguridad de que éste dispone. Hay que asegurarse que el mismo esté protegido contra robos, deterioro y obsolescencia y que esté asegurado.

C) Mala administración de las cuentas por cobrar.

La extensión de crédito por parte de la pequeña empresa a sus clientes, es una de las razones que le permite atraer clientela adicional y mantenerse en operaciones.

El crédito forma parte de una serie de factores de promoción que la empresa utiliza para penetrar en el mercado y mantenerse en forma satisfactoria dentro de él. La extensión de crédito es siempre peligrosa por lo que dicho ofrecimiento debe hacerse bajo un control absoluto.

Desafortunadamente en numerosas ocasiones, el dueño de la empresa debido a la multitud de otras responsabilidades, no le presta la atención necesaria y comete dos tipos de errores muy comunes:

1.- Le dá crédito a quienes no califican.

2.- Da crédito excesivo a aquellas personas que califican para un crédito menor.

En ambos casos las pérdidas de la empresa pueden llegar a ser considerables, y llevaría al borde de la quiebra si el efectivo representado en las cuentas por cobrar no llega a manos de ella.

D) El mito de que uno es independiente:

El caso de negocios familiares, en los cuáles el padre no delega en sus hijos una vez que ellos están en posición de asumir el liderazgo.

CAPITULO " 6 "

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA EN ESTUDIO.

Los capítulos estudiados hasta el momento han dado la pauta para afirmar que la empresa en estudio carece de un control interno adecuado y eficiente y requiere, para su desarrollo y mejoramiento en la calidad de su servicio, del diseño de un sistema de control interno que por una parte, se adapte a sus características y por otra, pueda satisfacer sus necesidades.

En este contexto, en el presente capítulo se desarrollan los pasos y procedimientos necesarios para el diseño de un sistema de control interno propio para la empresa.

6.1.- OBJETIVOS A EMPLEAR EN LA PEQUEÑA EMPRESA

Con el objeto de diseñar el sistema de control interno, es necesario establecer los objetivos que se considera, debe alcanzar la empresa, para que con base en ellos se establezca el sistema.

Los objetivos se plantearon en términos generales. Su especificidad requiere un estudio aparte que para los fines de la presente investigación no es indispensable.

La pequeña empresa está sometida a presiones exteriores derivadas del mercado que sirve y el ambiente donde se desenvuelve, y presiones internas. Debe tener en consideración dichas presiones y aquellos cambios que totalmente sobreviven debido al crecimiento de la empresa.

6.1.1.- DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA:

En términos generales los objetivos que se diseñaron para esta empresa son:

- Satisfacer las necesidades de la sociedad dentro de la cual opera.

La existencia de la empresa se debe a que la sociedad permite que ella funcione mientras continúe satisfaciendo sus necesidades.

- Considerar a la utilidad como la recompensa lógica al riesgo corrido por el empresario.

La utilidad es producto de las operaciones, y es la única fuente de recursos para crear más empleos, ampliar las instalaciones de la empresa y desarrollar nuevos productos.

Aunque la utilidad de por sí es casi siempre un porcentaje muy pequeño de los ingresos totales de la empresa; en realidad, es el producto residual que le queda después de cubrir los costos de los productos vendidos y los gastos operacionales.

- Crecer en términos de ventas, ingresos netos y expansión.

El empresario debe de dejar de mirar a su empresa con un sentido altamente conservador y quitar la idea de que es el objetivo que desea.

6.2.- MANUAL DE ORGANIZACION PROPUESTO.

Una vez establecidos los objetivos generales, se ha considerado importante proponer un manual de organización, cuya finalidad es proporcionar una visión en conjunto de la misma, en donde se precisan las funciones encomendadas a diversa áreas, las jerarquías los grados de autoridad y responsabilidad, líneas de mando, canales de comunicación y tramos de control, que servirán de base para cumplir con las metas señaladas, asimismo constituyen un apoyo administrativo y un elemento de consulta constante.

Una estructura organizacional adecuada facilitará el establecimiento del sistema de control interno en la empresa.

Este manual, sólo presenta los conceptos más importantes y una descripción hasta el nivel de jefatura, porque se busca atender las actividades fundamentales de la empresa.

" MANUAL DE ORGANIZACION "

INDICE

- **OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA**

- **POLITICAS GENERALES**

- **ORGANIGRAMA**

- **FUNCIONES**

" OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA "

Promover las actividades comerciales de los productos, maquinaria y equipo que vende para poder cubrir las ventas foráneas y locales durante los dos siguientes años y que tengan sus clientes una atención de primera.

" POLITICAS GENERALES "

DE ORDEN GENERAL

- Se aprovecharán los recursos humanos, materiales y técnicos de que se dispongan para lograr los objetivos fijados.
- Se integrará el personal a sus puestos, promoviendo su más alto grado de colaboración eficiencia y satisfacción.

DE FINANZAS.

- El presupuesto de la empresa se basará en un presupuesto trimestral por programas.
- Los rangos de variación, no deberán exceder en mayor o menor proporción de los alcances fijados.
- Los créditos se buscará que sean fuentes de financiamiento oficiales que ofrezcan bajos intereses.
- La contabilidad presentará cifras cinco días después de cada mes y un mes después del cierre anual.
- Los egresos considerables serán autorizados por la gerencia general.

DE RECURSOS HUMANOS.

- El manejo del personal estará en función de lo estrictamente establecido en la Ley Federal del Trabajo.
- Se reclutará al personal a través de la bolsa de trabajo de Instituciones educativas.
- El control de asistencia se llevará a través de los siguientes medios, dependiendo del nivel que se trate.

Jefaturas:

Control a través de listas de asistencia.

Personal en general:

Control de asistencia por tarjetas y reloj checador.

DE VENTAS.

- Todas las ventas nacionales deberán ser de contado, excepción hecha a las empresas que tienen línea de crédito.
- La línea de crédito se fijará de acuerdo a un estudio anterior.
- Todas las ventas por medio de líneas de crédito deberán ser a través de crédito documentado.
- Todas las ventas se realizarán conforme al programa de inventarios.

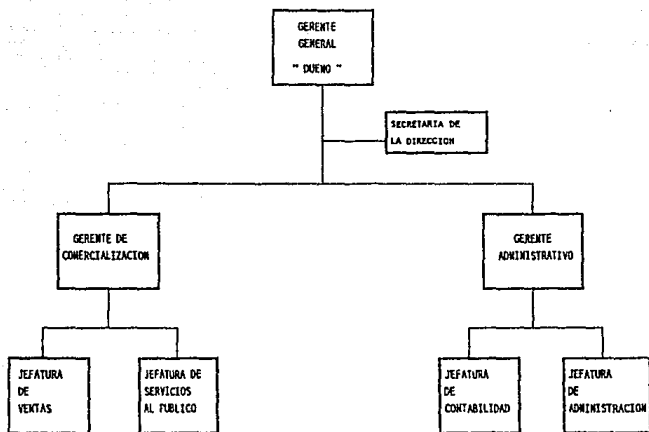
DE MANTENIMIENTO Y SERVICIO.

- Para el mantenimiento dentro de la empresa, deberán ocuparse materiales existentes en el almacén.

- El surtido de materiales para operación y servicio se hará exclusivamente a través de proveedores establecidos.

" ORGANIGRAMA PROPUESTO "

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO



" FUNCIONES "

GERENTE GENERAL

OBJETIVO:

Procurar la máxima eficiencia y efectividad de los objetivos, funciones y recursos de la empresa mediante la planeación, organización, dirección y control de sus actividades.

FUNCIONES:

- Planear, organizar y controlar las actividades de la empresa, a fin de lograr los objetivos y planes establecidos.
- Aprobar programas y presupuestos tendientes a elevar la productividad.
- Representar a la empresa en todos los asuntos en que se le requiere dentro y fuera de ella.
- Revisar con los gerentes el grado de avance de lo planeado y en su caso establecer las medidas correctivas o ajustes.
- Establecer canales de comunicación adecuados entre todos los niveles de la empresa, para la eficiencia de sus funciones.

ESPECIFICACIONES:

- Puestos subordinados directos:
 - Gerente de Comercialización
 - Gerente de Administración.

- **Puestos subordinados indirectos:**

Jefaturas, y

Personal en general

- **Relaciones:**

Gerencias

Jefaturas

Personal en general

Proveedores

Clientes

- **Autoridad:**

Sobre personal administrativo.

En las funciones y actividades que competen a la compañía.

Para delegar funciones que considere pertinentes a sus subordinados.

- **Responsabilidad:**

Sobre la situación financiera de la empresa.

De los planes y programas de la empresa.

De la optimización de los recursos humanos y de los recursos en general.

SECRETARIA DE LA DIRECCION

OBJETIVO:

Apoyar al director general mediante el desempeño de las actividades que expresamente se le encomienden.

FUNCIONES:

Efectuar las labores secretariales que se originan de las funciones y actividades de la dirección general.

- Tomar dictados taquigráficos y efectuar transcripciones mecanográficas.
- Contestar y enviar correspondencia, además de controlar el archivo.
- Llevar control de horario para concertar audiencias con el director.

ESPECIFICACIONES:

- Puesto inmediato superior:

Director General

- Relaciones:

Gerencias

Personal en general

Clientes y proveedores

GERENTE DE COMERCIALIZACION

OBJETIVOS:

Dirigir y supervisar las actividades comerciales conforme a las políticas establecidas.

FUNCIONES:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades comerciales de la empresa, mediante una adecuada asignación de funciones.
- Alcanzar los objetivos particulares de la gerencia, así como seguir las políticas y procedimientos específicos.
- Lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos de que se disponga.
- Definir las metas, formular los planes y programas a mediano y corto plazo que se requieran para la comercialización.
- Coordinar las actividades de la jefatura de mantenimiento y servicio y las de la jefatura de ventas.

ESPECIFICACIONES:

- Puesto inmediato superior:

Director General

- Puestos subordinados:

Jefaturas

Mantenimiento y servicio

Ventas

- Relaciones:

Gerente administrativo

Jefaturas a su cargo

Personal de área

Cientes

Proveedores

- Autoridad:

Sobre el personal a su cargo, las funciones y actividades dentro de su gerencia.

En la toma de decisiones de comercialización.

Para delegar funciones que considere pertinentes.

- Responsabilidad:

De que se cumpla lo planeado en comercialización.

Que se efectúe una equitativa distribución de labores entre sus subordinados.

Vigilar que se cumplan las especificaciones de atención al cliente.

JEFATURA DE VENTAS.

OBJETIVO:

Promover, implementar y controlar los programas de ventas establecidos, para coadyuvar al desarrollo integral de la empresa.

FUNCIONES:

- Realizar los estudios necesarios para alcanzar los objetivos planeados.
- Proyectar y conservar la buena imagen y voluntad de la empresa con su cartera de clientes.
- Se encargará de la venta eficiente y con utilidad de todos los productos de la empresa.
- Planear, coordinar y supervisar los programas y políticas vigentes.
- Realizar la estimación de ventas para los meses subsecuentes.
- Apoyar a la gerencia de comercialización, en la fijación de los precios, tratando de obtener utilidades óptimas.

ESPECIFICACIONES:

- Puesto inmediato superior:
Gerente de comercialización.
- Puesto subordinado:
Almacenista

Vendedores

1.- Foráneos

2.- Locales

- Relaciones:

Gerente de comercialización.

Personal de su jefatura

Cientes y proveedores

- Autoridad:

Para conceder peticiones a su personal cuando a su criterio proceda.

Para delegar funciones y actividades relacionadas con su jefatura.

Para la toma de decisiones en cuanto a la venta de sus productos.

- Responsabilidad:

De que se cumplan los planes fijados en ventas.

De que se efectúe una equitativa distribución de labores entre sus subordinados.

De promover a la gerencia de comercialización de la información oportuna, veraz y confiable; derivada de las ventas realizadas.

JEFATURA DE SERVICIOS AL PUBLICO

OBJETIVO:

Apoyar a la conservación de los objetivos que son vender y proporcionar servicios a los clientes, en forma eficiente y óptima.

FUNCIONES:

- Mantener en óptimas condiciones el funcionamiento de los equipos que se van a vender.
- Planear, organizar, dirigir y controlar los trabajos de mantenimiento mecánico y eléctrico del equipo y maquinaria a vender.
- Realizar el servicio y reparación de las maquinaria vendida.
- Distribuir las cargas de trabajo entre el personal a su cargo.
- Supervisar y adiestrar al personal a su cargo.
- Solicitar los materiales y refacciones necesarias para efectuar sus trabajos.

ESPECIFICACIONES:

- Puesto inmediato superior:
Gerente de comercialización.
- Puesto subordinado(s):

Mecánico , electrico y ayudantes.

- Relaciones:

Gerente de Comercialización.

Jefe de ventas

Con su personal

Clientes

- Autoridad:

Sobre el personal a su cargo, en la toma de decisiones.

Para conceder en los casos necesarios permisos a su personal.

Delegar las funciones que considere pertinentes

- Responsabilidad:

Dar servicios en excelentes condiciones a los clientes que lo requieran.

Evitar las quejas sobre la mala calidad de los productos.

GERENTE ADMINISTRATIVO

OBJETIVO:

Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa, a fin de alcanzar los objetivos fijados.

FUNCIONES:

- Dirigir los planes para cubrir las necesidades de organización, control y capacitación del personal, conforme a los presupuestos y programas establecidos.
- Coordinar y verificar la correcta administración de salarios y funciones de recursos humanos.
- Planear y supervisar la facturación de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.
- Analizar los sistemas administrativos y contables a fin de proponer modificaciones o controles.
- Ejercer un control de las actividades financieras de la empresa.

ESPECIFICACIONES:

- Puesto inmediato superior:

Director General

- Puestos subordinados:

Jefatura de administración

Jefatura de contabilidad

- Relaciones:

Director General

Gerente de Comercialización

Jefatura de mando

Personal en general

- Autoridad:

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y actividad de la gerencia administrativa.

Para la toma de decisiones en cuanto a problemas administrativos.

Para delegar funciones que considere pertinentes.

Para establecer canales de comunicación, con el fin de ayudar al desarrollo de la empresa.

- Responsabilidad:

Sobre los recursos humanos y materiales con los que se cuenta.

Sobre los datos y documentos confidenciales que competen a la empresa.

Sobre la seguridad y buen funcionamiento de los servicios dentro de la empresa.

De que realice una correcta aplicación y registro de la información contable.

De la oportuna declaración de impuestos y entrega de estados financieros.

JEFATURA DE ADMINISTRACION

OBJETIVO:

Lograr la conjunción y funcionamiento administrativo de las actividades de la empresa.

FUNCIONES:

- Coordinar y supervisar las actividades de nóminas, contrataciones, capacitación, y servicios generales.
- Controlar la lista de personal, por movimientos de altas y bajas o cambios de puestos.
- Realizar las requisiciones de personal debidamente autorizadas, para cubrir las vacantes en la lista.
- Efectuar el pago en efectivo de la nómina, en los días establecidos.
- Verificar que la información recibida de las otras áreas, coincida con lo que se ha realizado realmente.

ESPECIFICACIONES:

- Puesto inmediato superior:
Gerente administrativo

- Puestos subordinados:

Encargados de nóminas, contratación , capacitación y servicios generales.

- Relaciones:

Gerente administrativo

Con el personal a su cargo

Con las diferentes dependencias de gobierno

Con el personal en general

- Autoridad:

Sobre el personal a su cargo, en la toma de decisiones.

Para delegar funciones que considere pertinentes.

Para conceder permisos al personal a su cargo.

Sobre cuestiones que afecten las funciones y actividades de su jefatura.

- Responsabilidad:

De que sean desempeñadas correctamente las actividades bajo su cargo

Sobre los recursos humanos y materiales de su área.

De que se efectúe una equitativa distribución de labores entre sus subordinados.

Sobre los datos confidenciales que competen a su área.

JEFATURA DE CONTABILIDAD

OBJETIVO:

Planear, dirigir y controlar las actividades destinadas a lograr el correcto registro en libros de las operaciones de la empresa.

FUNCIONES.

- Presentar los presupuestos de ingresos y egresos a la dirección general.
- Efectuar los análisis y ajustes necesarios a la contabilidad.
- Efectuar los créditos y cobranzas de las ventas.
- Elaborar toda clase de informes contables, fiscales y estadísticos además de los referentes a costos.
- Elaborar los estados financieros y el control de las obligaciones fiscales.
- Asesorar y planear las actividades financieras.

ESPECIFICACIONES:

- Puesto inmediato superior:
Gerente administrativo
- Puesto subordinados:
Auxiliares contables

- Relaciones:

Gerente administrativo

Jefatura de administración

Clientes

Dependencias de gobierno

- Autoridad:

En la toma de decisiones para la realización correcta de sus funciones.

Para delegar funciones a sus subordinados.

Para otorgar permisos y justificaciones a sus subordinados.

- Responsabilidad:

Del registro adecuado de todos los movimientos contables.

De la elaboración de los Estados Financieros correspondientes.

De los recursos humanos y materiales a su cargo.

Del cobro de los créditos a clientes.

6.3.- CONTROL INTERNO EN DISEÑO A APLICAR

6.3.1.- CONTROL INTERNO DE INGRESOS.

El control interno de Ingresos incluye aquellas funciones que se requiere llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos. Se incluyen la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos y cobrar las cuentas a clientes y recibir de estos el efectivo.

Los lineamientos que se diseñaron para el control interno de Ingresos son:

- Elaboración de políticas por escrito establecidas por la administración para la selección del cliente y aprobación del crédito.
- El precio y condiciones de los productos han de proporcionarse a los clientes y debe de autorizarse por la administración.
- Los ajustes a los Ingresos y cuentas de clientes, deben de autorizarse y aprobarse por la administración y ésta deberá investigar los ajustes que excedan una cantidad predeterminada.
- Solo deben aprobarse aquellos pedidos de clientes por mercancía que se ajuste a lo establecido como son:
 - Pedidos revisados y aprobados
 - El uso de formas foliadas para pedidos telefónicos.
 - Ordenes de embarques.
 - Uso del archivo de firmas autorizadas para aprobar pedidos.

- Se requerirá la aprobación de los pedidos antes de proporcionar la mercancía.
- Cada pedido autorizado deberá facturarse y embarcarse correcta y oportunamente, los embarques deberán coincidir con lo descrito en la factura y pedido autorizado.
- Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente y se deben verificar los datos contenidos en ella.
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito, esto se logrará contando con:
 - A) Un cajero central el cual maneje los ingresos diarios de la empresa.
 - B) Apartados de correos con acceso limitado donde se reciban lo pagos de los clientes foráneos.
 - C) Efectuar una recolección diaria de efectivo y cheques que existan en la caja de ventas del mostrador y con los colaboradores.
 - D) Todos los ingresos se registrarán en informes de cobros, y listas y se harán depósitos diarios y se verificará con el banco cualquier depósito que algún cliente haya realizado.
 - E) Informes diarios de los faltantes y sobrantes de caja.
 - F) Registrar los pagos de los clientes a las cuentas individuales de éstos.
- Las facturas deberán cobrarse al vencimiento del crédito establecido y los ajustes que se realicen (Nota de Crédito/ Nota de cargo), deberán aplicarse con exactitud.
- El cobro y los ajustes deberán aplicarse a las cuentas apropiadas de cada cliente.
- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar, otras cuentas del ciclo de ingresos y las transacciones relativas.
- El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente de acuerdo a los siguientes controles:
 - * Servicios externos
(Servicios de carros blindados, Servicio de guardias)

* Reestricciones para el acceso.

(Dispositivos operados magnéticamente, gafetes de identificación del empleado, registro de firmas de entrada)

* Seguridad y prevención

(Alarmas contra robos, centros de vigilancia, policías privados).

- Investigación de las personas que tienen a su cargo la custodia del efectivo y valores.

* Seguros y fianzas sobre las personas que manejen efectivo y valores.

- Negar el acceso al almacén a los empleados del departamento de embarques.

- Negar el acceso al departamento de contabilidad:

A) A la persona encargada de caja

B) Cobradores

C) Mensajeros

D) Cualquier persona ajena al departamento.

6.3.2.- CONTROL INTERNO DE COMPRAS.

El control interno de compras incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para adquisiciones de productos, maquinaria y equipo, el pago de dichas adquisiciones y clasificar e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

Los lineamientos que se diseñaron para el control interno de compras son:

- Los proveedores deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas.
- Los proveedores deben proporcionar cantidades y calidad que se requiera en los productos y la entrega debe ser oportuna.
- El precio y condiciones de crédito de los productos que han de proporcionar los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración, especificando lo siguiente:
 - A) Tipo de productos que han de comprarse, estableciendo estándares de calidad de los mismos.
 - B) Un presupuesto de compras.
 - C) Los precios que han de pagarse serán con base en las cotizaciones y lista de precios que presenten los proveedores.
 - D) Las condiciones que se acepten serán con base en el costo de flete, descuentos, fecha y condiciones de entrega.
- Sólo se ordenarán productos que estén solicitados en requisiciones previamente aprobadas por el encargado de compras.

- Las cantidades de productos que se ordenen no deben ocasionar inventarios que excedan los niveles establecidos.
- Se solicitarán varias cotizaciones de tal forma que la oferta más baja se aceptada, siempre y cuando el proveedor pueda satisfacer las condiciones y estándares de calidad especificados por la empresa.
- Se establecerá un control sobre las cuentas de los proveedores los ajustes, devoluciones de productos, pagos parciales, anticipos, liquidación de las cuentas y descuentos por pronto pago .
- El control en los pagos a proveedores se hará con cheque con los totales autorizados, firmas mancomunadas, y una sola cuenta bancaria para pago a proveedores.
- Las órdenes de compras a proveedores deberán ser aprobadas por las firmas autorizadas.
- Sólo deberán aceptarse productos que se hayan solicitado y para ésto debe contarse con un lugar para recepción estrictamente supervisado y separado de las funciones de embarques y almacenamiento, al recibir los producto se hará una comparación detallada de ellos con una copia de la orden de compra.
- Los productos recibidos deben informarse con exactitud y de manera oportuna para que al ingresar la mercancía al almacén, éste se registre en los inventarios para que posteriormente, este registro nuevo pase a oficinas y se haga en contabilidad su aplicación.
- Se deberán verificar los datos de la factura que entrega el proveedor así como comparar los productos facturados con la orden de compra, una vez que ésta contenga el sello de almacén de que recibió el producto.

6.3.3.- CONTROL INTERNO DE NOMINAS

El control interno de nóminas incluye aquellas funciones que se requiere llevar a cabo para la contratación, utilización de mano de obra, el pago de mano de obra ya sea directa, indirecta, ejecutiva y/o administrativa y clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y se pagó por concepto de nóminas.

Los lineamientos que se diseñaron para el control interno de nóminas son:

- La selección del personal que utilice la empresa deberá de hacerse de acuerdo a:

- * Los niveles planeados para el personal
- * La experiencia y habilidades
- * La edad
- * El sexo
- * El estado físico
- * La integridad personal
- * La educación
- * Los sueldos y prestaciones y
- * La voluntad para viajar.

Y con base en esto se hará la contratación

- El tipo de retribución será de acuerdo a los criterios de nóminas:

A) El personal con sueldos mayores de tres salarios mínimos se les pagará quincenalmente y a todos los demás se les pagará por semana.

B) El tiempo extra será pagado cuando realmente este de antemano una orden en donde se estipule la razón por la cual el personal de supervisión y los empleados tuvieron que cubrir horas extras.

- Los ajustes que se realicen a las cuentas de nóminas deberán ser justificados y aplicados oportunamente a cada uno de los empleados.

- Los pagos de la nómina serán por el total de la misma, se expide un cheque con firmas mancomunadas y se cambia en efectivo a través de la caja y ella se encargará de contar, distribuir, y entregarlo a cada uno de los empleados, éstos firmarán la relación de nómina en el renglon que le corresponda para que quede asentada la recepción de su retribución.

- Control del personal se realizará a través de:

A) Informes de tiempo y de asistencia, como son:

- Tarjetas de tiempo
- Hojas de control de asistencia
- Distintivos usados para entrar y salir de las áreas de trabajo.

B) Supervisión adecuada de la utilización de la mano de obra por horas.

C) Control de conciliación de las horas de asistencia con las horas laborales ya sea por empleado o por departamento.

- La actividad que le corresponde al área de nóminas es:

La presentación de los pagos a:

- Cuotas I.M.S.S.
- Aportaciones al INFONAVIT
- 1% Sobre Remuneraciones

- El acceso a los registros de nóminas solo será por personas autorizadas y que tengan relación con estas funciones.

6.3.4.- CONTROL INTERNO DE TESORERIA.

Por último el control interno de tesorería incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital.

Las funciones de tesorería se inician con las necesidades de efectivo, la distribución del mismo y se termina con su devolución a los inversionistas y a los acreedores.

Entre las funciones principales de la tesorería están:

- A) Relaciones con sociedades financieras y de crédito.
- B) Relaciones con accionistas
- C) Administración del efectivo y las inversiones.
- D) Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos.
- E) Operaciones de inversión y financiamiento.
- F) Administración de seguros.

Los lineamientos que se diseñaron para el control interno de tesorería son:

- Las fuentes de inversión y financiamiento deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
- No firmar un contrato de préstamo que viole las estipulaciones de los contratos existentes.
- Ningún préstamo a largo plazo excederá de un límite determinado, ni devengará interés por arriba de la tasa de mercado.
- Solo se adquirirán inversiones de las que se espere produzcan un rédito determinado.
- Los ajustes a las cuentas de inversiones en valores, créditos bancarios, intereses por pagar, dividendos por pagar, y capital social, deberán ser autorizados.

- Uso y control de órdenes de inversión y ventas con firmas autorizadas.
- Los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores y la entrega de éstos, los gastos financieros de los recursos de capital, las compras y ventas de inversiones, y los productos de las inversiones en valores, deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Deben elaborarse procedimientos para la comparación periódica de los valores en libros con los valores de mercado.
- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamiento y capital y las actividades de transacciones relativas.

Se puede observar que cada departamento tiene su control interno, objetivos y metas, pero existen controles que están relacionados con todas las gerencias, por lo cual un control interno ideal hace que cada parte de la empresa funcione adecuadamente a lo planeado.

La estructura orgánica que se presenta es intangible, y puede ser calificada y medida con base en los resultados que brinda a la empresa, por lo que esta estructura orgánica debe estar abierta a la innovación y contar con los mecanismos adecuados que le ayude a llevar a cabo los cambios necesarios para lograr su desarrollo.

El control interno también está abierto a cualquier cambio y nuevas técnicas que lo mejoren para satisfacer las necesidades de la empresa y lograr un máximo desarrollo de la misma en todas sus áreas.

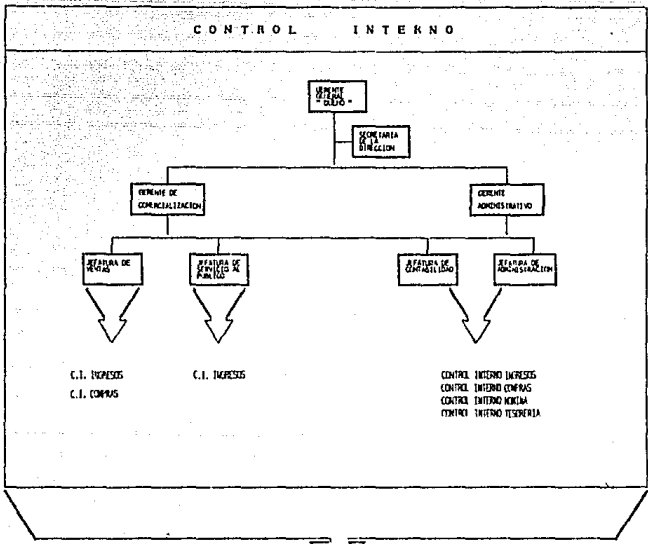
6.4.- RELACION DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO Y CONTROL INTERNO

C
O
N
T
R
O
L

I
N
T
E
R
N
O

C
O
N
T
R
O
L

I
N
T
E
R
N
O



C.I. INGRESOS
C.I. COMRAS

C.I. INGRESOS

CONTROL INTERNO INGRESOS
CONTROL INTERNO COMRAS
CONTROL INTERNO REMUNERACION
CONTROL INTERNO TESORERIA

C O N T R O L I N T E R N O
DEL DEPARTAMENTO
 "MANUAL DE ORGANIZACION"

" CONCLUSIONES "

Después de haber elaborado esta investigación se puede concluir lo siguiente:

- Las ventajas de la pequeña empresa.

1. La existencia de líneas de comunicación cortas, da mayor seguridad a la empresa por un contacto más directo del dueño con sus empleados evitando así múltiples problemas que se presentan por falta de comunicación.
2. La toma de decisiones por parte del dueño, el cual podrá aplicar la decisión más indicada a los cambios bruscos que se presenten en el mercado.
3. El contacto personal del dueño con el mercado, lo cual permite que el dueño realice un estudio a sus clientes, así como el producto que vende, ¿Cómo es consumido?, ¿Cuánta cantidad?, y con qué frecuencia, todo esto con la finalidad, de proporcionar productos o servicios excelentes y de mejor calidad.

- Las desventajas de la pequeña empresa:

1. La existencia de un capital limitado que impide el contratar personal capacitado y con experiencia; y la investigación de nuevos productos o mercados.
2. Inexperiencia del dueño para operar la empresa en el aspecto administrativo.
3. Horas extras (Sábados y Domingos) trabajadas por el dueño, para subsistir, la mayor parte empleadas en aspectos administrativos.

- Las empresas pequeñas descuidan su operación, desde el punto de vista contable y administrativo, cuando el producto que elaboran es de primera necesidad.
- El fracaso está latente en aquellas empresas pequeñas de tipo familiar que no establecen un Control Interno adecuado debido a que este no es flexible a las necesidades de la empresa y a los cambios del mercado, éstas empresas crecerán en forma desorganizada.
Con base en lo anterior se diseñó un sistema de Control Interno específico para este tipo de empresas que reúne las características indispensables para el mejoramiento en la calidad del desempeño de sus funciones.

Se incluyó la propuesta de un Manual de Organización, ya que en la actualidad en México, las empresas privadas, sobre todo las de gran capital son casi las únicas que cuentan con un Manual de Organización.

Es por ésta carencia de criterios similares en su elaboración, y la poca utilización que se hace de éstos, que se crea una diversidad de juicios que provoca desorientación y falta de confiabilidad en los mismos.

El efecto que el tipo de organización que tiene la empresa en estudio ejerce en el comportamiento y la actividad de los empleados se ve reflejado en el desarrollo de sus actividades. Por lo cual es importante tomar en cuenta el comportamiento humano para diseñar una estructura orgánica .

La principal dificultad que se encuentra en el estudio e implantación de una estructura orgánica, radica en que no es tangible, por lo que solo se puede calificar o medir con base en los resultados que brindaría a la empresa en estudio.

Por lo anterior se dejó abierta a innovaciones y se deberá contar con mecanismos adecuados que ayuden a llevar a cabo los cambios necesarios para lograr su desarrollo.

El control propuesto a esta empresa puede sufrir cambios y modificaciones de acuerdo a como se vayan desarrollando las actividades en la misma, por lo cual es un Control Interno flexible.

Las pequeñas empresas familiares deberán salir de sus actividades rutinarias y conservadoras y adoptar un sistema de control interno adecuado a sus necesidades para que obtengan resultados favorables en todas sus actividades.

" BIBLIOGRAFIA "

1. Barajas Medina Jorge.
" Curso introductorio a la administración ".
Editorial Trillas, 1988.
2. DOFISCAL EDITORES, México, D.F:
" Compilación Tributaria 1992"
Ley del Impuesto al Valor Agregado
Código Fiscal de la Federación.
3. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
" Normas y procedimientos de auditoría ".
Tomo I 1992.
Tomo II 1991
4. López Elizondo.
" La profesión contable, selección y desarrollo ".
Editorial Ecasa, 1985.

5. Reyes Ponce Agustín.

(Primera y segunda parte)

Editorial Limusa, 1985.

6. Rodríguez Leonardo.

" Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa ".

Editorial South- Western Publishing Ca., 1989.

7. Datos proporcionados por la empresa en estudio.

- Antecedentes

- Control Interno actual.

8. Apuntes de..

- Control Interno

- Auditoría.