



872708
UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA

1
2 E

"ESTRUCTURA DEL CONTROL
INTERNO, CON APLICACION EN
UN CASO PRACTICO, SOBRE LAS
OPERACIONES BASICAS DE UNA
EMPRESA COMERCIAL DE LA
CIUDAD DE URUAPAN
MICH OACAN, MEXICO"

SEMINARIO DE INVESTIGACION
PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

JESUS ANGELES MARTINEZ

URUAPAN, MICH.,

SEPTIEMBRE 1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

OFRECIMIENTO

Con todo mi cariño y amor, dedico este pequeño esfuerzo a la memoria de mis padres los señores Jesús Angeles y María de los Angeles Martínez, sea el lugar, espacio y tiempo, que Dios Nuestro Señor les guarde.

A mi esposa y compañera señora Socorro Sánchez Zamora, con la que hemos recorrido y compartido un largo camino en la vida en el cual hemos encontrado obstáculos, pero también satisfacciones y estoy seguro que sin su valioso apoyo, tal vez no hubiera alcanzado esta meta, por lo que hago suyo también este logro.

Al presente y hacia el futuro, a mis hijos, Sergio Joel, Elizabeth, Carlos Alberto, Jesús y Edgar, dejándoles con ello constancia de que jamás se den por vencidos, que deben luchar y esforzarse constantemente, aprovechando todas y cada una de las oportunidades de las que estoy seguro que Dios Nuestro Señor les estará ofreciendo a cada instante de su vida, animo hijos.

Hago patente mi agradecimiento al Sr. Contador Público Leopoldo Moreno Sepúlveda, por su tiempo y dedicación que me prestó durante el estudio de mi carrera profesional, así como por su asesoría en esta investigación.

J. Jesús Angeles Martínez

Uruapan, Mich. Septiembre de 1994

SEMINARIO DE INVESTIGACION PARA LA OBTENCION
DEL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO, CON APLICACION EN UN
CASO PRACTICO, SOBRE LAS OPERACIONES BASICAS DE UNA
EMPRESA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACAN
MEXICO.

UNIVERSIDAD DON VASCO
Incorporada a la U.N.A.M.
Angeles Martínez J. Jesús
Generación 1988-1993
No. de Expediente 88801848-1

CONTENIDO

Introducción	Pág.	1
Capítulo Primero		
1. Generalidades del Control Interno.		3
1.1 Concepto.		4
1.2 Objetivo.		7
1.3 Importancia.		9
1.4 Elementos del Control Interno.		11
1.4.1 Organización.		12
1.4.2 Catálogo de Cuentas.		15
1.4.3 Sistemas de Contabilidad.		19
1.4.4 Estados Financieros.		23
1.4.5 Presupuestos y Pronósticos.		31
1.4.6 Entrenamiento de Personal.		37
Capítulo Segundo		
2. El Control Interno en cuentas de Balance y Resultados, Operaciones Básicas.		41
2.1 Control Interno de Caja Y Bancos.		42
2.2 Control Interno de Inventarios.		49
2.3 Control Interno de Compras.		56
2.4 Control Interno de Ventas.		62
Capítulo Tercero		
3. Estructura del Control Interno, con aplicación a un caso práctico.		68
3.1 Características generales de la Empresa.		69
3.2 Actividad Preponderante.		70
3.3 Organigrama.		71
3.4 Políticas Generales.		72
3.5 Aspectos Laborales.		73
3.6 Activos y Obligaciones.		73
3.7 El Control Interno Actual.		74
Capítulo Cuarto		
4. Estudio y Revisión del Control Interno existente en la Empresa.		77
4.1 Definición del Estudio y Revisión.		78
4.2 Estudio y Revisión de Caja y Bancos.		79
4.2.1 Caja Chica.		79

4.2.2 Bancos.	Pág.	79
4.2.2.1 Ingresos.		79
4.2.2.2 Egresos.		81
4.2.2.3 Conciliación Bancaria.		82
4.3 Clientes.		83
4.3.1 Créditos y Cobranzas		84
4.3.2 Facturación y Envíos.		85
4.4 Documentos por Cobrar.		86
4.5 Inventarios.		87
4.6 Activo Fijo.		89
4.7 Cuentas por Pagar.		90
4.8 Documentos por Pagar.		90
4.9 Acreedores Diversos.		91
4.10 Capital Social.		91
4.11 Compras.		92
4.12 Ventas.		93
4.13 Sueldos y Salarios.		94

Capítulo Quinto

5. Estudio, Evaluación y Aplicación del Control Interno en la Empresa.		96
5.1 Situaciones a Informar.		97
5.2 Método de Cuestionarios.		97
5.3 Evaluación del Control Interno Gral.		100
5.4 Evaluación de Caja Y Bancos.		101
5.5 Evaluación de Clientes.		104
5.6 Evaluación de Facturación y Envíos.		106
5.7 Evaluación de Inventarios.		108
5.8 Evaluación de Activo Fijo.		112
5.9 Evaluación de Cuentas por Pagar.		114
5.9.1 Evaluación de Proveedores.		114
5.9.2 Evaluación de Documentos por Pagar.		117
5.9.3 Evaluación de Acreedores Diversos.		118
5.10 Evaluación de Capital Social.		118
5.11 Evaluación de Ventas.		120
5.12 Evaluación de Compras.		123
5.13 Evaluación de Nóminas.		126
5.14 Evaluación de Registro del Personal		129
5.15 Comentarios al Estudio y Evaluación del Control Interno existente.		131
5.16 Aplicación del Control Interno, dentro de la Empresa.		132
5.16.1 Sugerencias sobre el Control Interno en forma general.		133
5.16.2 Caja y Bancos.		133

5.16.3	Egresos de Caja.	Pág.	133
5.16.4	Clientes y Documentos por Cobrar.		134
5.16.5	Inventarios.		134
5.16.6	Valores.		135
5.16.7	Activos Fijos.		135
5.16.8	Proveedores v Acreedores Diversos.		135
5.16.9	Capital Social.		136
5.16.10	Ventas e Ingresos.		137
5.16.11	Nóminas de Sueldos y Salarios.		138
5.16.12	Personal.		139
5.16.13	Estructura de Organización Básica		140
5.16.14	Objetivo de los Accionistas.		141
5.16.15	Objeto y Política de la Empresa.		142
5.16.16	Objetivo del Administrador General.		143
5.16.17	Funciones Genéricas y Especificas del Administrador General.		144
5.16.18	Estructura de Organización Complementaria Gerente de Producción.		146
5.16.19	Descripción de Diagrama de Flujo		147
5.16.20	Anexo " 4 " d.f. Producción.		148
5.16.21	Objetivo y Funciones del Gerente de Producción.		149
5.16.22	Estructura de Org. Complementaria Gerente de Comercialización.		150
5.16.23	Anexo " 6 " d.f. Comercialización.		151
5.16.24	Objetivo y Funciones del Gerente de Comercialización.		152
5.16.25	Estructura de Organización Complementaria Contralor.		153
5.16.26	Objetivo y Funciones del Contralor		154
5.16.27	Anexo " 8 " d.f. Contador.		156
5.16.28	Objetivo y funciones del Contador		157
5.16.29	Anexo " 9 " d.f. Almacén.		159
5.16.30	Objetivo y funciones del Almacenista		160
5.16.31	Anexo " 10 " d.f. Facturación.		162
5.16.32	Objetivo y funciones Encargado de facturar		163
5.16.33	Anexo " 11 " d.f. Cuentas por Cobrar y por Pagar.		165
5.16.34	Objetivo y Funciones del encargado de cuentas por cobrar y Pagar.		166
5.16.35	Objetivo y funciones del encargado de Impuestos		168

5.16.36	Objetivo y funciones del tenedor de Libros.	Pág. 169
5.16.37	Objetivo y funciones del encargado de Nóminas	170
5.16.38	Anexo " 12 " d.f. Jefe de Oficina.	172
5.16.39	Objetivo y funciones del Jefe de Oficina	173
5.16.40	Anexo " 13 " d.f. Compras.	174
5.16.41	Objetivo y funciones del encargado de Compras.	175
5.16.42	Objetivo y funciones del encargado de los Horarios de Trabajo.	176
5.16.43	Objetivo y funciones del encargado de Disciplina e Inspección.	177
5.16.44	Objetivo y funciones del encargado de Mantenimiento.	178
5.16.45	Objetivo y funciones del encargado de Tarjetas de Instrucción.	179
5.16.46	Anexo " 14 " d.f. Crédito.	180
5.16.47	Objetivo y funciones del Enc. de Crédito y Cobranza.	181
5.16.48	Anexo " 15 " d.f. Cobranza.	182
5.16.49	Objetivo y funciones del encargado de Cobranza.	183
5.16.50	Objetivo y funciones del encargado de Trámites y Estadísticas.	184
5.16.51	Anexo " 16 " d.f. Caja.	185
5.16.52	Objetivo y funciones del encargado de Caja.	186
5.16.53	Estructura de Organización Comple- mentaria de Gerente de Personal.	187
5.16.54	Objetivo y funciones del encargado de Gerencia de Personal.	188
Capítulo Sexto		
	Conclusiones de esta investigación sobre El Control Interno.	189

INTRODUCCION

Cualquier entidad económica, en el desarrollo de sus actividades, para poder cumplir cabalmente con sus objetivos fijados cualquiera que sean estos, requiere que todos los elementos que la integran, se utilicen de manera óptima, y para que éste funcionamiento vaya de acuerdo a lo planeado se hace necesaria la siguiente hipótesis:

¿ Será necesario implantar un método de CONTROL INTERNO, que nos permita manejar adecuadamente el negocio ?

Con base a lo anterior podremos plantear el siguiente problema, que las empresas deben ejercer un Control Interno para que se logren los objetivos fijados, independientemente de la actividad a que se dedique (giro), lugar donde se encuentre y al tamaño de esta, y corresponde a la administración estar atenta a los diferentes indicadores que muestran la marcha de la empresa.

La presente investigación tiene el objetivo de ser una fuente de referencia general sobre el CONTROL INTERNO, anticipando que los conceptos y procedimientos descritos en este trabajo, se fundan sobre bases estudiadas y aplicadas por diferentes autores de contabilidad y auditoría.

Al mismo tiempo pretende hacer notar al Licenciado en Contaduría, que tiene por delante un vasto campo donde aplicar sus conocimientos, logrando de esta manera su desarrollo en la vida profesional de una forma mas amplia pues sus servicios aunados de calidad serán requeridos por la sociedad.

Este trabajo consta de 6 capítulos, relacionados el uno con el otro a manera de que el lector comprenda lo que es el control interno para finalmente estar en condiciones de aplicar el método sugerido.

El primer capítulo nos dará una referencia general y amplia del control interno, como su concepto, objetivos, importancia y los elementos que lo conforman.

En el segundo capítulo, se dan los conceptos y procedimientos de las cuentas de balance y de resultados, considerando las básicas que se realizan dentro de una empresa.

El Tercer capítulo nos muestra las características de la empresa Distribuidora Comercial, S. A. de C. V. a la que se pretende apoyar con una adecuación de control interno.

El capítulo cuarto y quinto contienen la revisión, la evaluación y la aplicación del control interno dentro de la empresa.

La presente investigación termina con el capítulo sexto dando una conclusión general del estudio y trabajo que se realizó del control interno en la empresa mencionada.

Finalmente se relaciona la bibliografía que se consultó para llevar a efecto este trabajo.

CAPITULO I

1.- Generalidades del Control Interno

1.1 Concepto
de
Control Interno

" El control interno comprende el plan de organización y de todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección ". Esta definición reconoce que el " sistema de control interno " se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contables y financieros.

Tal sistema puede incluir control presupuestal, costos estándar, información periódica sobre la operación, análisis estadísticos y su distribución, programas de adiestramiento de personal, un cuerpo de auditoría interna, estudio de tiempos y movimientos propios de la ingeniería industrial y control de calidad mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función de producción. (1)

(1) Terminología del Contador
Mancera Hnos. y Colaboradores
Edit. Banca y Comercio. Pág. 104

Dentro de las varias definiciones del control interno, se identifican las palabras plan y organización de las cuales se puede hacer la siguiente interpretación:

PLAN: Se refiere al objetivo y estructura general de una obra incluyendo todo detalle, por mínimo que éste sea y bien puede considerarse como una intención o proyecto a realizar en forma individual o en comunidad.

ORGANIZACION: El maestro Agustín Reyes Ponce, nos ilustra sobre la palabra organización la cual proviene del vocablo griego "Organon", que significa instrumento, quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en nuestra lengua se da a la palabra "Organismo" (1)

a).- Partes y funciones diversas; ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

b).- Unidad funcional; esas partes diversas, con todo tienen un fin común e idéntico.

c).- Coordinación: precisamente para el logro de ese fin común, cada parte pone una acción distinta, pero complementaria de las demás.

Es importante identificar parte por parte todo lo relacionado con el control interno de una empresa (unipersonal o multipersonal), para que quede claro y se pueda comprender con profundidad de detalles este tema en cierta forma complejo. Cuando hablamos de un plan de organización, nos referimos a todo aquello relacionado con el desarrollo de actividades, coordinadas por elementos humanos y en un lugar determinado, los cuales buscan la mayor eficacia; y por lo tanto tratan de incluir todo lo que tenga injerencia con el establecimiento de un negocio. Para obtener una información oportuna y confiable, es necesario establecer un sistema de contabilidad, que nos permita ordenar, analizar, clasificar, registrar y resumir todas las operaciones o transacciones económicas que realiza una empresa, así como para obtenerla en el momento deseado.

Al referirnos a la división de labores, esto tiene que ver con las funciones que realizan los empleados así como de la función de autoridad y responsabilidad de cada uno de acuerdo a su jerarquía, por lo tanto, debe entenderse que todo trabajo desarrollado, por funcionarios o empleados son funciones de complemento y no de revisión.

Procedimientos coordinados, son " El sentido común -

(1) Administración de Empresas
Segunda parte Pág. 211
Agustín Reyes Ponce
Edit.LIMUSA.

organizado " o sea, que para llevar a cabo el plan de organización en forma eficaz, deben establecerse técnicas y procedimientos contables, estadísticos, físicos, administrativos y todos aquellos que de acuerdo a la experiencia y práctica sean necesarios implementar, para que en conjunto nos permitan lograr el objetivo deseado.

El control interno es por lo tanto una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de una empresa sea ésta privada, pública, mixta, de gobierno u organismo social ya que están integradas por la combinación de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que requieren coordinación, para el logro de los objetivos que se pretenden alcanzar de acuerdo para lo que fueron creadas respectivamente y que es generar utilidades o la prestación de servicios sociales a la comunidad.

Dentro del control interno se encuentra la necesidad de obtener información confiable, segura y oportuna que permita tomar a la administración buenas decisiones; esta información permitirá a la vez proporcionar una mejor protección a todos los bienes y valores de la empresa y a la vez nos dará pautas para evitar malos manejos, fraudes, robos, extravíos u olvidos de éstos.

Asimismo, nos permitirá promover y fomentar la eficiencia de todas las operaciones de la empresa y así lograr los objetivos con una estricta disciplina apegada a las políticas y procedimientos establecidos, dentro del plan de organización.

1.2 Objetivos

El control interno pretende principalmente el cumplimiento de los objetivos, planes y políticas establecidos por la empresa, y éstos deben estar contenidos en el manual de organización, en el cual se debe indicar en forma clara, comprensible y de la manera más sencilla el camino que se debe seguir para que de esta manera se puedan alcanzar los diferentes objetivos dentro de la empresa.

Independientemente de lo anterior, mediante el control interno el empresario tendrá la oportunidad de lograr la realización de otros objetivos complementarios de gran importancia, ya que mediante la buena aplicación del control interno (mantenimiento), éste obtendrá seguridad y tranquilidad para seguir invirtiendo, por lo cual dichos objetivos son:

a).- Obtener información confiable y oportuna con respecto a la administración, la contabilidad, a la situación financiera y estadística, con la finalidad de conocer la posición en que se encuentra la empresa y poder tomar buenas decisiones, para reinvertir o modificar el camino a seguir.

b).- Localizar errores, administrativos, contables, financieros, ocasionados por diferentes circunstancias como puede ser una mala interpretación, un registro equivocado, etc. y para corregirlos una vez identificados.

c).- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa, ya que un estricto control sobre éstos nos permitirá obtener mayor utilidad o uso para beneficio propio de la empresa.

d).- Promover la eficiencia del personal, toda vez que un buen personal capacitado tiene derecho a ocupar niveles de mayor altura y responsabilidad que al mismo tiempo le permitan obtener un mejor ingreso y elevar su nivel de vida.

e).- Prevenir fraudes, pues la constante revisión y cotejo de documentación probatoria y de saldos no permitirá a los subordinados organizarlos.

f).- Descubrir robos y malversaciones, ya que los subordinados siempre buscarán algún camino que les permita obtener pingües ganancias para ellos y en perjuicio de la empresa, esto se logra mediante la implantación de controles específicos que establezcan comparaciones y que permitan oportunamente identificarlos a tiempo.

g).- Detectar desperdicios innecesarios tanto de materiales como de tiempo, y de existir ésto, buscar la opción más apropiada para corregir y evitar que continúe.

h).- Evaluar los resultados obtenidos, ya que siempre involucra un cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales obtenidos y es por ello que es necesario llevar a cabo revisiones constantes de los diversos controles actualizándolos y desechando lo obsoleto, esto es lo que debe entenderse como mantenimiento del control interno.

1.3 Importancia del Control Interno.

Dentro de una empresa el control interno es una herramienta vital porque mediante éste, el negocio puede prosperar en un clima que todo empresario espera y que es de un crecimiento continuo.

Es de gran importancia, ya que aplicando los diversos controles, se proporcionará al interesado, una seguridad de que sus ahorros están dentro de todos los bienes, valores y activos que forman su empresa, y que mediante una continua revisión del control interno sabe que están debidamente protegidos contra malos manejos de terceras personas y otros riesgos considerados como normales.

El mantenimiento o revisión constante del control interno, se hace necesario y vital, por lo que es importante actualizarlo para evitar que el sistema se vuelva obsoleto. De ello deben encargarse continua y metódicamente los directores o el personal enfocado a la dirección de la empresa y éstos pueden ser entre otros:

EL GERENTE.

EL CONTRALOR.

COMISARIOS.

AUDITORES INTERNOS.

AUDITORES EXTERNOS.

EL MISMO PROPIETARIO.

PERSONA FACULTADA PARA ELLO.

Debemos considerar casi como normal el proceder del elemento humano (subordinados en general), el cual tiende siempre a apartarse de la reglas o procedimientos establecidos y es por ello que debe vigilarse rigurosamente y a intervalos de tiempo cortos (tres o seis meses), que el control interno esté operando sobre las bases en que fue establecido, (únicamente aceptando aquellos cambios que de acuerdo a la experiencia se vayan presentando y que sean necesarios, o también que sobre la marcha se estén presentando anomalías, y sea necesario hacer correcciones en los diferentes departamentos como por ejemplo en el almacén, en el departamento de crédito y cobranza etc. Es importante recalcar que las personas encargadas de las diferentes acciones operacionales, conocen muy bien su área o departamento y que son a ellas principalmente a quien se les debe estar cuestionando sobre el funcionamiento del control interno, una vez realizado un somero análisis por parte de los responsables, de esos cuestionamientos o sugerencias hechas por parte de los subordinados deben ser consideradas y de ser necesario ponerlas en funcionamiento y así se logran dos puntos importantes que bien pudieran ser.

- 1.- El control interno se vuelve muy familiar con un profundo conocimiento de él.
- 2.- Estará actualizado, de manera de que sea funcional y práctico en su operación.

1.4 Elementos del Control Interno

Los elementos del Control Interno a saber son seis, y de ellos más adelante se hará una explicación, así que para familiarizarnos con ellos, se enuncian a continuación:

- 1.- Organización.
- 2.- Catálogo de cuentas.
- 3.- Sistema de contabilidad.
- 4.- Estados financieros.
- 5.- Presupuestos.
- 6.- Entrenamiento de personal.

1.4.1 Organización

Concepto

Dentro de una empresa, es la armonía que existe entre elementos humanos y los elementos materiales, con la finalidad de obtener la máxima eficiencia en el logro de los objetivos, para los que fue planeada ésta. (1)

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." (2)

Cuando nos referimos a un cuerpo humano vamos a relacionar a un organismo completo, formado por múltiples partes y cada una de ellas tiene una función diferente de las otras, pero no independiente, si no de complemento para que ese cuerpo tenga vida.

En la formación de un organismo social entiéndase empresa, se pretende que éste tenga vida mediante una organización similar a la anteriormente mencionada en relación al cuerpo humano, por ello es necesario e indispensable que las actividades, funciones o actos a desarrollar por el elemento humano tengan una relación lógica con los elementos materiales que se van a utilizar en su trabajo de complemento.

La organización es un elemento del proceso administrativo, el cual es PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL., y debemos considerar que " La Organización establece las relaciones de conducta, entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia con relación al trabajo material e intelectual a desarrollar" (3), por lo tanto se pueden considerar algunos principios básicos dentro de ésta, y éstos pueden ser:

a).- Principio de objetivos, estos deben ser claros, comprensivos, alcanzables y medibles en general para toda la empresa.

- | | |
|--|--|
| (1) (2) Admón. de Empresas.
Segunda parte
Agustín Reyes Ponce.
Edit. LIMUSA pág. 21 | (3) Fundamentos de Control
Interno.
Ferdomo Moreno
Edit. ECASA pág. 7 |
|--|--|

b).- Principio de especialización, o separación de actividades, nos dice que cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado, a una actividad más limitada y concreta, se obtendrá de él, mayor eficiencia, precisión y mayor destreza.

La división del trabajo es para obtener una mayor especialización y en ella mayor precisión, más profundidad de conocimientos, destrezas y habilidades en cada uno de los trabajadores, tomando en consideración la natural limitación del elemento humano porque es imposible aún en mentes muy capaces, abarcar todo, por ello cuanto menor sea el campo al que se dediquen los trabajadores serán más eficientes o más productivos.

c).- El principio de separación de funciones, obedece a la separación de las diversas funciones, con la finalidad de ejercer mayor vigilancia y actualización en éstas, por ejemplo:

- 1.- Función de compras.
- 2.- Función de producción.
- 3.- Función de ventas.
- 4.- Función de finanzas.
- 5.- Función de personal.
- 6.- Función de investigación y desarrollo.

Es necesario establecer un organigrama que permita observar los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad para hacer de ésta una realidad, ya que estas actividades aún pueden subdividirse más específicamente de acuerdo a las necesidades de la empresa.

d).- El principio de la unidad de mando, resalta la necesidad de que cada empleado, no reciba órdenes de dos o más personas ya que ello es esencial para el orden y la eficiencia, por lo cual se establece la necesidad de que para coordinar con efectividad, sea solo un jefe el que fije el objetivo común del departamento y así se podrá dirigir a todos los subordinados de esa área y se podrá conseguir de manera más óptima lo deseado.

e).- El principio del equilibrio autoridad-responsabilidad, precisa el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico y por consiguiente establece al mismo tiempo la autoridad que puede ejercer. Es necesario hacer notar que la autoridad se ejerce de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba.

f).- El principio del equilibrio de dirección-control, se refiere a que en cada puesto debe existir el establecimiento de controles adecuados, que permitan comprobar que las políticas y los procedimientos establecidos se están ejecutando de acuerdo a lo pre-establecido.

g).- El principio del manejo de personal, puede señalarse en tres aspectos principales que son.

1.- El establecimiento de un sistema operativo bien coordinado, permitirá que los subordinados puedan ser más creativos y responsables en su trabajo, lo que permitirá a la vez que el ejecutivo inmediato pueda contar con el tiempo suficiente para solucionar los casos en los que el personal no cumple adecuadamente con el trabajo o de aquéllos que tienden continuamente a salirse de la rutina.

2.- Se deben establecer reglamentos y manuales de trabajo específicos para cada puesto, donde se indique con claridad las obligaciones y los derechos que deben tener, como por ejemplo: horario de trabajo (Inicia y termina), vacaciones, servicio médico, herramientas, su jefe inmediato o superior, etc.

3.- Se debe obtener el reconocimiento del mando por todos los niveles jerárquicos de la organización, para que los subordinados reconozcan al jefe inmediato superior y así le puedan brindar toda la colaboración en forma entusiasta y voluntaria, a la vez esto implica que el jefe inmediato superior tenga la suficiente capacidad para manejar a su gente.

En un contexto general podemos considerar a la organización como un medio para alcanzar con mayor eficacia el objetivo deseado.

Que los propósitos individuales de los integrantes de esta deben ser coordinados, con respecto al desarrollo del trabajo.

Dentro de la organización deben fijarse bases para la selección del personal, la naturaleza y adquisición de bienes, la autoridad y la responsabilidad en los puestos, todo esto desde el inicio de una empresa, cuidando de actualizar todo ya dentro de la marcha.

1.4.2 Catálogo de Cuentas

Concepto

Es una relación pormenorizada y ordenada, de las cuentas de Activo, Pasivo, Capital, Costos, Resultados y de Orden, agrupadas para llevar el registro de todos los eventos económicos realizados por una empresa, con una estructura definida y adaptada a las necesidades de la misma. La finalidad de este catálogo de cuentas es sistematizar la contabilidad. (1)

1.- Instructivo de contabilidad.

Es un conjunto de reglas por medio del cual se describe la organización de la contabilidad de una empresa, es la clasificación de sus libros principales y auxiliares y de sus cuentas, los conceptos por los cuales éstas deben cargarse o abonarse así como el objeto de ellas y el significado de sus registros.

Describe además, la tramitación de los diversos asuntos relacionados con la contabilidad, para la autorización de documentos y asientos y además para el archivo correspondiente.

Por lo tanto, un catálogo de cuentas para contabilidad se prepara en conexión con gráficas que muestran la tramitación de los negocios, su comprobación y su registro.

2.- Principios.

La elaboración de un catálogo de cuentas debe estar bien fundada, de acuerdo a los eventos económicos que realiza una empresa.

La clasificación de las cuentas procederá de lo general a lo particular.

El orden que deben guardar, debe ser el mismo que el de los estados financieros.

El título de las cuentas, debe sugerir la base de la clasificación de estas.

(1) Terminología del Contador.
Mancera Hnos. y colaboradores
Edit. Banca y Comercio Pág. 73

Debe considerarse siempre, que al futuro, éste pueda incrementar los títulos sugeridos.

La elaboración de un catálogo sugiere, que deben considerarse todos aquellos detalles que al momento de la elaboración sean necesarios y al mismo tiempo planear el título de las cuentas.

Para que todos los aspectos, con mínimo de análisis y sin mayor dificultad se puedan identificar con el solo título de la cuenta.

3.- Objetivos principales

Es la clasificación de las operaciones similares y su registro en cuentas específicas.

Elaborar estados financieros, en forma rápida y confiable.

Facilitar la actividad de las funciones de la contabilidad, mercadotecnia, finanzas, de operación y de otras.

Crear un sistema adecuado de protección, para el control de las inversiones capitalizables (activos fijos) y en general de todos los bienes de la empresa.

4.- Clasificación y Elementos.

Existen diferentes y variados tipos de catálogos, entre otros, podemos enumerar los siguientes.

1.- NUMERICOS.

Arábigos.
Romanos.
Combinados.
Decimales.
Duodecimales.

2.- ALFABETICOS.

Progresivos.
Nemónicos.

3.- MIXTOS.

Numéricos y alfabéticos.

Los elementos que conforman a éstos, están formados por números y letras y el elemento descriptivo está formado por el título o denominación de las diferentes cuentas existentes en la empresa.

Breve descripción

Cuando se utiliza un número arábigo progresivo, en cada título de la cuenta se pueden crear grupos de títulos de estas, de acuerdo al contenido de los estados financieros, lo mismo sucede cuando se utilizan números romanos, como por ejemplo:

Activo disponible.

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| 1.- Fondo de caja chica. | I .- Fondo de caja chica. |
| 2.- Bancomer, S. A. | II .- Bancomer, S. A. |
| 3.- Banamex, S. A. | III.- Banamex, S. A. |

Cuando se utilizan números combinados y en forma progresiva se tiene lo siguiente:

Activo disponible.

I .- Fondos.

- 1.- Fondo de caja chica.
- 2.- Fondo de caja variable.

II.- Bancos.

- 1.- Bancomer, S. A.
- 2.- Banamex, S. A.

Cuando se utiliza un número decimal, considerado en cierta forma como el más perfecto, esto consiste en combinar números arábigos y puntos, resultando su expansión ilimitada e infinita, podemos observar como ejemplo, lo siguiente:

1. Cuentas de activo.

11. Activo circulante.

111. Activo disponible.

1111. Fondo de caja chica.
1112. Bancomer, S. A.

112. Activo realizable.

1121. Clientes.

1122. Deudores.

Cuando se utilizan letras progresivas del alfabeto para cada título de las cuentas, cabe aclarar que cuando las cuentas son excesivas se utilizan letras dobles, triples, etc. por ejemplo.

- A. Fondo de caja chica.
- B. Fondo de caja variable.
- C. Bancomer, S. A.
- D. Banamex, S. A.

Con referencia al alfabético nemónico, éste se da cuando se utilizan, las letras iniciales de los títulos de las cuentas; aplicando diferentes combinaciones, como por ejemplo:

- A.D. Activo disponible.
- F.C.CH. Fondo de caja chica.
- B.C. Bancomer, S. A.
- B.N.M. Banamex, S. A.

Por lo tanto utilizar un sistema de registro por medio de un catálogo de cuentas, sirve para asentar detalladamente, las obligaciones emitidas y las operaciones que con ellas se hagan como son ventas, pagos, cancelaciones, amortizaciones de capital y en general todo evento económico realizado por la empresa.

1.4.3 Sistemas de Contabilidad

Concepto

"El sistema contable, es un conjunto de reglas y de principios de, mecanismos, cuentas, procedimientos, libros y registros de contabilidad, que son enlazados y relacionados de tal manera entre si que permiten realizar, comprobar, asentar y resumir las operaciones practicadas, en una entidad con el mínimo esfuerzo y el máximo de precisión". (1)

El objetivo fundamental es el de registrar, clasificar, resumir y presentar las operaciones estáticas y dinámicas, pasadas, presentes o futuras que afectan el patrimonio de una persona física o moral, en forma de estados financieros, para facilitar a los diversos interesados la mejor toma de decisiones en relación con la empresa. (2)

La implantación del sistema contable comprende:

A.- Primordialmente, seleccionar personas con ciertas características como son el que tengan conocimientos de contabilidad y proporcionarles entrenamiento adecuado, sobre las actividades que van a desarrollar, así como sus relaciones con los demás empleados del mismo departamento y de otras áreas, proporcionarles manuales o instructivos, el equipo y materiales necesarios para que puedan desarrollar con eficacia su trabajo.

B.- Respecto al análisis y evaluación de puestos que deben ocuparse, es necesario determinar cuáles son los necesarios y cuáles las labores específicas de cada uno y dedeterminar la jerarquía conque funcionarán.

C.- Contar con manual de procedimientos contables.

Los principales objetivos de éste son:

1.- El organigrama de la empresa, en el cual señalen las áreas y niveles de autoridad y responsabilidad, así como la descripción de cada uno de los puestos.

- (1) Terminología del Contador
Mancera Hnos. y Colaboradores.
Ed. Banca y comercio. Pag. 203
- (2) Fundamentos de Control Interno
Abraham Perdomo Moreno
Ed. ECASA Pag. 13

2.- El catálogo de cuentas e instructivo para el manejo del mismo, el cual debe mostrar las claves y códigos de las cuentas contables.

3.- Descripción de las operaciones que realiza la empresa y su manejo desde el punto de vista contable.

4.- Registros, formas, y documentación probatoria a utilizar como: registro de inventarios, de cuentas por pagar, pólizas que son documentos contabilizadores, facturas, remisiones, cheques, documentos por cobrar y comprobantes que justifiquen la existencia de activos fijos.

5.- Descripción de las actividades a desarrollar y la determinación de los reportes e informes que se deban elaborar.

6.- Confección de los estados financieros así como su interpretación.

7.- Establecimiento de un calendario rígido para la obtención de los reportes, informes y de los estados financieros, etc.

Sin embargo, existen algunas características de la contabilidad general, que es necesario conocer, como son:

a). Esta es un conjunto de principios y mecanismos técnicos.

b). Clasifica, registra y resume todas las operaciones o eventos económicos pasados, presentes o futuros y los presenta en forma de estados financieros.

c). Registra los aumentos o disminuciones del capital o patrimonio de personas morales o físicas respectivamente

d). Que existen dos sistemas de contabilidad a saber como son el sistema por partida simple y el de sistema por partida doble.

La contabilidad, con referencia a que se basa en principios de contabilidad generalmente aceptados, se origina al formularse el primer modelo de dictamen sobre Estados Financieros, realizado por el Instituto Americano de Contadores Públicos, ésto sucedió en la década de los años treinta.

Veinte años después el Instituto Mexicano creó la hoy llamada comisión de normas y procedimientos de auditoría. Esta recogió la práctica ya generalizada de utilizar para el dictamen una versión en español del modelo de los Estados Unidos de Norte América, el que por cierto se ha difundido prácticamente en todos los países del continente americano.

" La comisión de principios de contabilidad con su boletín A-1 Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera, explica la posición teórica de que los principios de contabilidad son guías de acción y no verdades fundamentales a las que se les adjudica poder explicativo y de predicción " (1)

Por lo tanto, los principios de contabilidad son conceptos básicos, que establecen LA DELIMITACION E IDENTIFICACION del ente económico las bases de CUANTIFICACION de las operaciones y LA PRESENTACION DE LA INFORMACION FINANCIERA cuantitativa por medio de los estados financieros.

Los principios de contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros son, LA REALIZACION Y EL PERIODO CONTABLE.

Los que establecen las bases para cuantificar las operaciones y su presentación son EL VALOR HISTORICO, EL NEGOCIO EN MARCHA Y LA DUALIDAD ECONOMICA.

El principio que se refiere a la información es el de REVELACION SUFICIENTE.

Y en cuanto a los principios que abarcan las clasificaciones anteriores, como requisitos generales del sistema son el de IMPORTANCIA RELATIVA y el de COMPARABILIDAD. (2) (Antes Consistencia 1974-1994)

En relación a la aplicación práctica del registro por el sistema de la partida doble, este se basa en el principio de la dualidad económica, que tiene el antecedente científico del principio de la causalidad (causa y efecto) (acción y reacción). Ahora bien, desde el punto de vista matemático el sistema de contabilidad por partida doble, se basa en la ecuación de primer grado la cual es: (2)

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL} \quad (A = P + C).$$

(1) Principios de contabilidad
Generalmente aceptados.

I.M.C.P: Edición 1993 páginas. 18 y 23

(2) Fundamentos de Control Interno
Perdomo Moreno.

Editorial. ECASA páginas. 15 y 16

Sistemas de registro

La contabilidad registra las operaciones en libros de primera notación denominados diarios, ahora bien el diario general y tradicional, a través del tiempo ha sufrido evoluciones, modificaciones y variaciones como por ejemplo:

- a). Aumento de columnas (sistemas tabuladores)
- b). Aumentando o dividiéndose en varios diarios (sistema centralizador).
- c).- Registrándose las operaciones en tarjetas perforadas, cintas y discos magnéticos (sistemas mecánicos y electromagnéticos). Lo que ha originado la aparición de diversos sistemas de registro como son:
 - 1.- El sistema continental.
 - 2.- El sistema de diario y caja.
 - 3.- El sistema tabulador.
 - 4.- El sistema de diario y mayor único.
 - 5.- El sistema centralizador.
 - 6.- El sistema de pólizas, ingresos, egresos, diario.
 - 7.- Otros sistemas. (1)

(1) Fundamentos de Control Interno
Perdomo Moreno.
Editorial. ECASA Páginas. 15 y 16

1.4.4 Estados financieros

Los estados financieros se preparan, por la necesidad que existe de dar a conocer información veraz, oportuna y confiable a los interesados en una entidad económica, donde dicha información se recaba a travez del proceso contable, se presenta concentrada y sintetizada en ESTADOS FINANCIEROS BASICOS, como son:

- a). El balance general.
- b). El estado de resultados.
- c). El estado de cambios en la situación financiera.
- d). Notas complementarias a estos. (1)

Los estados financieros básicos representan la situación real de la empresa, la capacidad de pago de la misma o bien el resultado de sus operaciones a una fecha determinada, pudiendo ser ésta en relación al pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales.

Una vez vista la necesidad, de que una empresa realiza operaciones de efectos financieros y que éstos son captados por la contabilidad en forma resumida, es prudente dar un panorama general de los estados financieros básicos y secundarios que nos permita familiarizarnos con ellos.

El Balance General:

Su origen proviene de la palabra "balanza" porque muestra el equilibrio o igualdad que debe existir entre el total de recursos de la empresa y la suma de las deudas contraídas u obligaciones, más las aportaciones de sus propietarios, ésto es representado en una formula algebraica como anteriormente hablamos establecido y que es $A=P+C$

El balance general es un documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija, mediante la descripción de su activo, pasivo y su capital contable, de acuerdo a la descripción anterior este estado financiero se divide para su presentación en:

- (1) Contabilidad de Sociedades.
Reza Garcia
Editorial. ECASA Página. 10

1.- ENCABEZADO.

El cual se destina para poner el nombre de la empresa (nombre del propietario) y la denominación de que es un balance general determinado a una fecha fija, con respecto a su contenido (información).

2.- CUERPO.

Para describir el activo (bienes, propiedades, valores, etc.), El pasivo (deudas, compromisos, obligaciones, etc.), y el capital contable (que es la diferencia entre activo y pasivo).

3.- PIE.

Generalmente es utilizado para el nombre y cifras de las cuentas de orden, nombre y firma de quien lo confeccionó y lo aprueba.

El balance general puede presentarse en diferentes formas como veremos a continuación:

Presentación del cuerpo en forma de cuenta.

Activos	\$ 700,000	Pasivos	\$ 300,000
		Capital contable	400,000

Formula $A=P+C$

Se notará que la distribución de los elementos que lo integran se distribuyen en forma horizontal; sin embargo, indican la igualdad entre el activo y la suma del pasivo, más el capital contable.

Presentación del cuerpo en forma de reporte

Activos	\$ 700,000
menos:	
Pasivos	300,000
Capital contable	\$ 400,000
	=====

Formula $A-P=C$

En la gráfica anterior notamos que los elementos se distribuyen en forma vertical y en la forma aritmética A-P=C.

Existen otras formas de presentación como la forma mixta, por ejemplo la presentación del cuerpo sería:

Presentación del cuerpo en forma mixta

Activos	\$ 700,000	
Pasivos		\$ 300,000
Capital Social		400,000
Sumas iguales	\$ 700,000	\$ 700,000
	=====	=====

La presentación del cuerpo en la forma financiera será la siguiente:

Activo circulante	\$ 500,000
Menos	
Pasivo circulante	300,000
Capital de trabajo	\$ 200,000
Más	
Activo fijo	200,000
Superávit	164,450
Suma	\$ 564,450
Menos	
Pasivo fijo	0
Inversión neta	\$ 564,450
Capital social	\$ 400,000
Más	
Superávit	164,450
Origen de la inversión neta	\$ 564,450
	=====

Es necesario conocer que los estados financieros básicos, son también conocidos como principales, ya que muestran la capacidad económica y de pago de la empresa.

Los estados financieros secundarios, conocidos también como anexos, son aquellos que analizan un renglón determinado de un estado financiero básico, por ejemplo:

- a).- Estado del movimiento de las cuentas del superávit o del déficit.
- b).- Estado del movimiento de las cuentas que forman el capital contable.
- c).- Estado detallado de las cuentas por cobrar, pagar, etc.

Estado de Resultados

Es el estado financiero básico que muestra el aumento o disminución que sufre el capital contable (en Sociedades Mercantiles) o el patrimonio (personas físicas) de una empresa, como consecuencia de las transacciones económicas que efectúa en un período de tiempo determinado (o limitado), describiendo con detalle los conceptos que lo integran, como ingresos, costos, gastos de operación, gastos y productos financieros y otros, y que son los conceptos que provocan, bien sea aumento o disminución.

Al igual que el estado financiero anterior (balance general) para su presentación se divide en:

1.- Encabezado.

El cual es destinado para el nombre de la empresa, para la denominación de ser un estado de resultados o bien de pérdidas y ganancias y para mencionar qué período de tiempo abarca (determinado).

El nombre de este estado financiero también puede ser considerado como estado financiero dinámico, de ingresos y costos, de la utilidad neta, de productos y costos, de rendimientos, etc.

2.- Cuerpo.

En esta parte se describen los conceptos que dan forma a este estado financiero como son los siguientes:

- 1.- Ingresos netos (ventas, productos, etc.)
- 2.- Costos de operación y distribución.
- 3.- La utilidad en operación.
- 4.- La provisión para impuestos (ISR)
- 5.- La provisión para el pago de P.T.U.
- 6.- La utilidad neta.

Independientemente de lo anterior, el estado de resultados en su cuerpo, puede presentar más y abundante información, según sea requerida.

3.- Pie.

Aquí se anota, el nombre y firma del L.C.P., del auditor o bien de la persona que lo formuló.

Como el anterior estado financiero su presentación puede ser de varias formas: Reporte, Mixto, etc., sin embargo, la presentación más usual utilizada en el aspecto comercial es el siguiente:

Ventas totales			\$ 1'000,000
Menos:			
Dev/ventas	\$ 20,000		
Rebajas/ventas	5,000		
Bonif/ventas	5,000		
Descuentos/ventas	10,000		
			<u>40,000</u>
Ventas netas			\$ 960,000
Costo de lo vendido			
Inventario Inicial	\$ 120,000		
Compras	\$ 600,000		
Gastos/compras	10,000		
Compras totales	\$ 610,000		
Menos:			
Dev/compras	1,000		
Rebajas/compras	5,000		
Bonificación/compras	2,000		
Descuentos/compras	10,000		
Compras netas		592,000	
Mercancías disponibles	\$ 712,000		
Menos Inventario Final	80,000		
Costo de lo vendido			<u>632,000</u>
Utilidad bruta			\$ 328,000
Gastos de operación			
Gastos de venta	\$ 20,000		
Gastos de Administración	20,000		40,000

Utilidad en operación		\$	288,000
Gastos y productos financieros			
Gastos financieros	\$	1,000	
Productos financieros		12,000	11,000
<hr/>			
Utilidad después de gastos y productos financieros		\$	299,000
Otros gastos y productos			0
<hr/>			
Utilidad antes de impuestos		\$	299,000
Provisión para I.S.R.			104,650
Provisión para P.T.U.			29,900
<hr/>			
Utilidad neta		\$	164,450
=====			

Los estados financieros secundarios, para este estado financiero o anexos, serán la descripción analítica de cada uno de los rubros que lo integran, en forma tal que los interesados puedan comprenderlos e interpretarlos adecuadamente, que les permita tomar decisiones correctas y oportunas.

Estado de origen y aplicación de recursos.

En este estado financiero, se muestra el origen de los recursos y la aplicación de los mismos que una empresa obtiene en un periodo determinado o bien, nos muestra las variaciones que ha sufrido el capital de trabajo de una empresa, así como las causas que han originado tales variaciones, la división para su presentación al igual que los anteriores es la siguiente:

1.-Encabezado.

Para anotar el nombre de la empresa, la denominación de ser un estado de origen y aplicación de recursos, o bien estado de cambios de situación financiera, y la fecha del periodo por el que se elabora.

2.- Cuerpo.

Destinado para anotar lo siguiente:

- a). Origen de los recursos.
 - Por operaciones normales.
 - Por otras operaciones.

- b). Aplicación de recursos.
 Por operaciones normales
 Por otras operaciones.

3.- Pie.

Se utiliza para anotar, el nombre y firmas del L.C.P. o de la persona que lo elaboró.

Este estado financiero puede presentarse en forma de reporte o forma de cuenta, de acuerdo a:

Presentación del cuerpo en forma de reporte

TESIS, S. A. de C. V.
 Estado de origen y aplicación de recursos por el año terminado el 31 de diciembre de 1993.

Origen de los recursos

Por operaciones normales.	
Utilidades del ejercicio.	\$ 164,450
Por otras operaciones	
Aumento de capital social	400,000
Total de recursos obtenidos	<u>\$ 564,450</u>
	=====

Aplicación de recursos

A las operaciones normales	
Aumento de capital de trabajo	\$ 564,450
A otras operaciones	
Compra de maquinaria	0
Total de recursos aplicados	<u>\$ 564,450</u>
	=====

Formuló

Vo. Bo.

Como podrá observarse, rubros y cantidades se presentan en forma vertical y es una suma aritmética de los importes y a la vez una comparación entre lo obtenido y la forma de aplicarlo.

Los estados secundarios de este estado financiero son:

1.- Un estado analítico del origen de recursos y un estado analítico de aplicación de los mismos.

Los objetivos que se persiguen con los estados financieros básicos son entre otros:

Controlar eficazmente el manejo de los recursos de la empresa.

Fijar con exactitud de dónde provienen y a dónde se aplican éstos.

Obtener información clara, oportuna y verídica para la toma de decisiones, además para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

En general la elaboración de estados financieros y un buen análisis de éstos proporcionará a los propietarios y futuros inversionistas una seguridad de que pueden servirse de ellos para evaluar la conveniencia o la no conveniencia de participar en las actividades económicas de la empresa.

Asimismo los proveedores, las instituciones de crédito, nuevos inversionistas, los mismos empleados y obreros, los consumidores, etc. podrán confiar en la empresa a través de sus estados financieros, porque éstos manifestarán su situación financiera, su liquidez, su solvencia y el resultado de sus operaciones.

La S.H. y C.P., podrá confiar en las declaraciones que le presentan para efectos de los pagos de impuestos.

1.4.5 Presupuestos y pronósticos

Concepto

El presupuesto es la estimación de los ingresos y egresos de un gobierno, de una empresa o de una persona física considerando la estimación una suposición razonable resultante de datos verificados o supuestos, pero probables en cierto grado y mientras más refinadas sean las pruebas y mediciones, la estimación será más cercana a la exactitud.

(1)

LOS PRINCIPIOS

El presupuesto es un elemento del control interno, en base a un conjunto de estimaciones programadas y de las cuales se espera obtener resultados en ejercicios o periodos futuros dentro de la empresa.

Los presupuestos se preparan para cumplirse y para que éstos alcancen su finalidad se requiere de la aplicación continua de principios presupuestales.

Pensando en la posibilidad de cumplirlos puesto que se formularon tomando en consideración todos los factores conocidos, estos principios serían los siguientes:

1.- De los objetivos.- Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto y que éste es un instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados y debe además considerarse dentro de los planes a corto y a largo plazo.

2.- De la objetividad.- Todas las estimaciones deben planearse de manera razonable, basándose en estadísticas o acontecimientos que el sentido común y las condiciones imperantes del momento lo permitan y evitar totalmente realizar cálculos o estimaciones especulativas o arbitrarias.

(1) Terminología del Contador.

Mancera Hnos. y Colaboradores.
Editorial. Banca y Comercio Pág. 252

3.- De la confianza.- Conforme al principio anterior, debe tenerse la confianza de que el presupuesto ha de ser alcanzado y manteniendo esta mentalidad los integrantes de la empresa lo lograrán.

4.- De la organización.- Es de suma importancia que la dirección funcional de actividades esté en coordinación con las operaciones que se desarrollan y que la delegación de autoridad esté acompañada con las responsabilidades relativas, asimismo que la comunicación ascendente y descendente así como la comunicación lateral sean libres de obstáculos y claras para su rápido entendimiento; que exista entre los diferentes niveles funcionales una coordinación eficaz, que existan instructivos para todos los puestos, que existan todos los medios físicos para efectuar con rapidez la corrección de todas las operaciones administrativas y por lógica que existan métodos adecuados de distribución a funcionarios y empleados.

5.- Del reconocimiento.- Un presupuesto presenta un grado de dificultad muy alto; sin embargo, para aquellas personas que logran alcanzar o superar las metas señaladas en el presupuesto se le debe otorgar un reconocimiento público dentro de la organización, asimismo aquellos que por causa injustificada no logren las metas presupuestales a su cargo deberán ser recriminados en forma privada.

6.- De la participación.- Todos los integrantes de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal, primeramente preparándolo y después, al conocer cómo quedó integrado a lograr su cumplimiento mediante su participación activa.

7.- De la oportunidad.- Para que el presupuesto sea eficaz necesita ser oportuno, en otros términos debe estar elaborado antes de que inicie el periodo presupuestal, para poder aplicarlo convenientemente y así al presentar informes y reportes presupuestales puedan tomarse decisiones correctas y a tiempo.

8.- De la flexibilidad.- El presupuesto debe tener un alto grado de flexibilidad, para considerar los cambios y modificaciones, que se vayan presentando en el transcurso del periodo.

9.- De la contabilidad.- Se requiere que la estructura contable esté ligada a la técnica presupuestal, para que tanto uno como el otro cumplan sus propios objetivos.

De manera especial se pide que la contabilidad se determine por acumulación de costos, sobre los centros de responsabilidad que la administración ha señalado dentro del presupuesto, para que al establecer comparaciones entre los hechos ocurridos y contabilizados dentro de cada centro de responsabilidad, contra lo esperado de lo presupuestado, sea posible si es que existen, el conocimiento de las desviaciones y a través del análisis de las mismas se señalen a los responsables y se tomen las medidas correctivas que sean necesarias.

10.- De las excepciones.- Es imposible que una persona tenga el conocimiento del total de las operaciones que se realizan dentro de la empresa por lo que es necesario que el personal de alto nivel ejecutivo esté dedicado a resolver únicamente aquellas operaciones de mayor importancia y atender exclusivamente aquellos resultados que conforme al presupuesto se encuentren fuera del mismo, esto puede ser considerado como la excepción, o bien sea administrar por excepciones.

11.- De las variaciones.- Todas las variaciones que se presenten deberán ser analizadas cuidadosamente, con la finalidad de conocer las razones que las provocaron y tratar de corregir inmediatamente cuidando de que no vuelvan a suceder, y naturalmente para conocer a los responsables y exigirles el cumplimiento cabal de su trabajo.

12.- De la autoridad.- Se debe señalar quiénes poseen autoridad para decidir dentro de cada área de actividad de la empresa, porque la autoridad es la facultad normalmente delegada que tiene una persona para mandar dentro del campo de sus atribuciones.

13.- De la conciencia de los costos.- Se deben desplegar todas las alternativas posibles, con referencia a costo y calidad y elegir la más conveniente, tendiendo a cuidar la inversión que realiza la empresa.

14.- Del principio de las normas.- Una norma aceptada permite que los subordinados actúen dentro de los límites que dicha norma señala, sin la necesidad de una vigilancia estrecha por parte de sus superiores. Los presupuestos constituyen la norma por EXCELENCIA para todas las operaciones de una empresa.

La elaboración de un presupuesto, puede abarcar muchas y variadas clasificaciones, en esta investigación tocaremos algunas de relevada importancia como son las siguientes:

POR EL TIPO DE EMPRESAS.- Este puede ser público, privado o mixto.

POR SU CONTENIDO.- Este puede ser básico o principal, secundario o auxiliar.

POR SU DURACION .- Este puede ser corto, mediano o largo.

POR SU VALUACION.- Este puede ser estimado, estándar o normal.

POR SU FORMA.- Este puede ser fijo o flexible.

POR SU FINALIDAD.- Puede ser considerado por programas, de promoción, de aplicación y de difusión.

POR LA MONEDA.- Puede ser considerado en moneda nacional o moneda extranjera.

Los presupuestos públicos, son aquellos que preparar.emiten y utilizan los gobiernos federales, estatales y municipales con el objetivo final de prestar servicios a la comunidad.

Los presupuestos privados, fundamentalmente los utilizan las empresas particulares (morales y personas físicas) con el objetivo final de obtener utilidades.

Los presupuestos básicos o principales. son aquellos que presentan en forma resumida y global todas las operaciones realizadas por la empresa.

Los presupuestos secundarios o auxiliares, son aquellos que se presentan en forma analítica, para revisar con detalle la cuenta de importancia relativa.

Los presupuestos por su duración son elaborados a corto plazo considerando uno o doce meses a futuro, a mediano plazo son considerados dos o cuatro años y de cinco años o más a futuro son presupuestos a largo plazo.

Los presupuestos estimados, son confeccionados sobre bases empíricas. con la intención de pronosticar cifras reales.

Los presupuestos estándar, son confeccionados sobre bases científicas y normales.

Los presupuestos fijos, son considerados aquéllos que durante el periodo de su vigencia no sufren ningún tipo de alteración con referencia a cifras o conceptos.

Los presupuestos flexibles por el contrario de los anteriores, éstos pueden variar en cifras o conceptos, de acuerdo a las circunstancias que se vayan presentando y que generalmente están previstas.

Los presupuestos por, programas son aquellos cuyas cifras expresan la erogación en relación a los objetivos de la empresa considerando uno o más años a futuro, previendo, planeando y controlando el costo de las actividades a realizar.

Los presupuestos de promoción, se confeccionan para uno o más ejercicios.

Los presupuestos de aplicación, muestran el origen y aplicación futura de inversiones, aportaciones de propietarios, créditos o préstamos bancarios y personales.

Los presupuestos de fusión, muestran el resultado futuro de la unión de dos o más empresas.

Los presupuestos pueden ser confeccionados o formulados en moneda base, en nuestro caso moneda mexicana, pero bien puede ser en moneda extranjera como por ejemplo, dolares, marcos alemanes y según el caso cualquier tipo de moneda según sea el país.

CONCEPTO DE PRONOSTICO

" Conjunto de proyecciones financieras formuladas con la intención de predecir lo que va a acontecer o pasar en el futuro de una empresa sea esta pública, privada o mixta." Es pertinente distinguir entre cifras reales, del presupuesto y de pronóstico:

Lo que pasó _____ son cifras reales

Lo que debe pasar en el futuro _____ son cifras del presupuesto

Lo que va a pasar en el futuro _____ son cifras de pronóstico

Las principales características del pronóstico es que es un elemento del control interno, que es un conjunto de proyecciones financieras basadas sobre bases empíricas, con la intención de predecir lo que va a pasar en el futuro, refiriendo a uno o más ejercicios dentro de la empresa.

La clasificación de los pronósticos es idéntica a la de los presupuestos, por lo que se debe considerar lo dicho en páginas anteriores con referencia a los presupuestos.

1.4.6 Entrenamiento de Personal

Fundamento legal

Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.(1)

Del Título Sexto, Art. 123-XIII

Del trabajo y de la previsión social.

Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligados a proporcionar a sus trabajadores CAPACITACION o ADIESTRAMIENTO para el trabajo.

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.(2)

Capítulo III bis de la Ley Federal del Trabajo.

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153-A y correlativos

(153 B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N,O,P,Q,R,S,T,V,W, y X).

Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón, el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social.(3)

Concepto:

Es un elemento del control interno, que tiene por objetivo específico, el que el personal subordinado de una empresa, adquiera conocimientos, habilidades y experiencia, que le permitan alcanzar con mayor facilidad, o al menos colaborar al logro de los objetivos de la empresa.

(1) (2) Leyes y Códigos de México.

Constitución política de los

Estados Unidos Mexicanos.

86a.Edición. Editorial. Porrúa páginas. 111,

(3) Ley Fed. del Trabajo.

62a. Edición actualizada

Alberto y Jorge Trueba

Editorial. Porrúa S.A. página. 94

Una vez que se ha hecho el análisis de los puestos necesarios a ocupar dentro de la empresa, deberán seguirse los siguientes pasos (inicialmente):

1.- Reclutamiento:

Consiste en indagar, si dentro de la misma empresa pudieran existir ya personas idóneas que por sus conocimientos, experiencia y habilidades, pudieran ocupar estos puestos; y una vez agotada esta fuente, se puede recurrir al contacto directo con amigos que conozcan el ambiente laboral de la región y la competencia de los salarios existentes.

Si ésto no fuera suficiente puede realizarse a través de sindicatos, agencias de empleos, bolsas de trabajo, escuelas, medios publicitarios como periódicos, revistas, cines, teatros, etc. o bien, un letrado en la puerta de la empresa.

2.- Selección de Personal:

Ocurre que dentro de la primera entrevista, generalmente el aspirante, presenta su solicitud de trabajo así como sus cartas de referencia y buena conducta y mediante estos documentos puede principiarse a conocersele y con un examen de aptitudes, nos mostrará sus conocimientos y habilidades, lo que nos proporcionará un mayor conocimiento de su persona.

Una segunda entrevista, será realizada, ya por el jefe con el que trabajará, y así le mostraremos la realidad ambiental que existe y conoceremos su reacción a la misma, comprobando con ello que tal vez es la persona que buscamos, o bien completar en forma objetiva la opinión que se habla formado del aspirante mediante la solicitud.

3.- Contratación:

Previo el análisis de lo anterior, así como a la verificación de todo lo relativo a sus datos asentados en la solicitud de trabajo y cartas, se procederá a firmar un contrato, donde se asienten las obligaciones y responsabilidades que asume, así como las percepciones y prestaciones a que se obliga la empresa.

Es necesario conocer, que si una persona principia a trabajar sin firmar un contrato, la Constitución Mexicana (Art.123) y la Ley Federal del Trabajo (Arts. 21,24,25 y 26), señalan que el empleado tiene la planta si éste no ha sido despedido y permanece el motivo del trabajo.

Un contrato de trabajo puede hacerse:

- A).- Por tiempo indefinido.
- B).- Por tiempo fijo.
- C).- Por obra determinada.

Una vez contratado, al trabajador debe entregársele el manual de organización e indicarle el lugar que ocupará, debe entregársele un instructivo de labores, así como su reglamento interior de trabajo y al mismo tiempo el de higiene y seguridad para su observancia, posteriormente a todo ello, la presentación a todos los compañeros de trabajo.

Seguido a los tres pasos anteriores, se debe continuar con el ENTRENAMIENTO, directo del trabajador ya dentro de la empresa, y aquí pueden surgir algunas interrogantes como:

¿ Qué se entiende por entrenamiento ?

¿ A quién se debe entrenar ?

¿ Quién entrena ?

¿ Tiene un costo el entrenamiento de personal ?

Primero, entrenamiento es cualquier actividad con la cual se ayuda a alguien a mejorar el desempeño en su trabajo y a su realización a través del aprendizaje directo (en su puesto), por rotación en distintos puestos (según su especialidad), a través de becas, o cursos especiales.

Segundo, debe entrenarse especialmente al empleado de nuevo ingreso y no dejarlo " a que se las arregle como pueda ". , también debe entrenarse al empleado que es promovido a otro puesto, al que desarrolla satisfactoriamente su trabajo, al responsable y conocedor, a los considerados como candidatos a ser ascendidos.

Tercero, el entrenamiento debe ser dirigido por el empleado que tenga mas conocimientos del trabajo, y en ocasiones por proveedores de equipos especiales los cuales pactan sus ventas comprometiéndose con la empresa a capacitar a una o más personas, según vayan a utilizar el equipo. (1)

Cuarto, para cualquier empresa, costo es el valor que se incorpora a un producto para obtenerlo, así tenemos que, para lo que el empleado es salario, más prestaciones sociales, se convierte en costo para quien lo emplea.

El personal ya establecido puede ser entrenado o capacitado por medio de instructores aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social (Sub-"B").

LA CAPACITACION Y LA EMPRESA

La ignorancia y la obsolescencia impiden el desarrollo integral de la persona, ya que los problemas morales, sociales, políticos y económicos son problemas de educación, y precisamente ésta es la clave para solucionarlos.

La capacitación es y seguirá siendo un tema de actualidad, ya que la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema, mantiene al hombre en una ceguera triste y lo aleja del ámbito social, ya que los resultados de la ignorancia son aceptados únicamente como funestos.

Con referencia a la obsolescencia, cabe decir que, aunque guarda de hecho gran similitud con la ignorancia, es un fenómeno diferente, ya que éste es el poseer un conocimiento atrasado, inservible el cual ya no puede orientarse hacia buenos resultados.

Por lo tanto, el hombre debe actualizar sus potenciales (conocimientos y destrezas) es decir, perfeccionarse para conocerse a sí mismo y conocer a la sociedad, a la naturaleza, a la nueva técnica, etc. Hablando concretamente de la capacitación en la empresa, debemos dejar claramente señalado que ésta se debe dar en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo, con una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puestos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto.

La capacitación y el adiestramiento son un medio formidable para encauzar al personal de una empresa, logrando una auténtica automotivación e integración en la misma, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del ente social al que pertenece.

En este orden de ideas, dos son los fines básicos de la capacitación en la empresa

- 1.- Promover el desarrollo integral del personal y así el crecimiento de la empresa.
- 2.- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

CAPITULO II

2.- El control interno en cuentas de balance y resultados

Operaciones Básicas

2.1 Control interno de Caja y Bancos

Concepto

Por su naturaleza, el renglón de efectivo debe estar constituido por el total de moneda de curso legal o sus equivalentes, tales como: giros bancarios, telegráficos, postales, monedas de oro, extranjeras, depósitos bancarios en cuentas de cheques, etc., que son propiedad de una entidad económica.

CAJA:

Cuenta que sirve para asentar las entradas y salida de dinero, de disposición libre e inmediata.

BANCO:

Institución que realiza operaciones de banca, es decir un banco es prestatario y prestamista de crédito; recibe y concentra en forma de depósitos los capitales disponibles para ponerlos a disposición de quienes pueden hacerlos fructificar.

Los objetivos de este plan de organización, entre contabilidad y funciones específicas de empleados son:

- 1.- Obtener información administrativa, contable y financiera, confiable con relación a caja y bancos.
- 2.- Localizar errores de caja y bancos.
- 3.- Prevenir y descubrir fraudes, robos, malversaciones de caja y bancos.
- 4.- Proteger y salvaguardar el efectivo en caja y bancos.

El segmento de caja comprende los ingresos y desembolsos que resulten de un plan de organización dado de operaciones, por ello, es parte de un ciclo general que ocupa un lugar importante dentro del control interno de la empresa.

El volumen de las operaciones que se realizan es más grande que en cualquier otra cuenta, ya que la mayoría de las actividades de un negocio finalmente principian y terminan ahí.

El efectivo constituye el medio de intercambio por lo que es altamente móvil y por lo tanto más susceptible de manipulación, que otros activos, por lo que es necesario que su salvaguarda sea por medio de procedimientos de verificación interna.

PROCEDIMIENTOS INTERNOS

Entrada:

a).- Es un control que nos permite identificar el origen del efectivo (debe elaborarse una ficha de ingreso), y nos facilita a la vez su registro adecuado.

b).- Depósito a bancos, nos facilita el control del gran total de ingresos, diarios, semanales, quincenales o mensuales.

Salidas:

a).- Fondo de caja chica, nos permite realizar operaciones constantes, de rutina y de bajo valor, reponiendo este fondo mediante un cheque nominativo a nombre del encargado de éste.

b).- Cheques, título de crédito expedido a cargo de una institución de crédito, que debe ser nominativo y con firmas mancomunadas, conteniendo la orden incondicional de pagar una suma de dinero a la vista o a la orden de una persona determinada y que nos permite un control exacto del efectivo en bancos, así como para su registro adecuado.

Control de existencias:

Para asegurar un manejo real y transparente, es necesario establecer el afianzamiento del personal encargado de caja, por medio de una compañía aseguradora, así como la realización de cortes y arqueos de caja periódicos, de sorpresa y llevar un diario de bancos que debe conciliarse cada mes contra el estado de cuenta que reporta el banco.

Arqueo de caja:

Los desembolsos que se hacen con dinero, cubren en realidad pagos considerados como menores, por ejemplo facturas por fletes, notas y otros gastos no relevantes en cuantía.

Su control contable se mantiene mejor, estableciendo un fondo fijo reembolsable o revolvente.

Este normalmente se mantiene en una cantidad invariable de acuerdo a las necesidades de cada empresa y es de suponerse que los desembolsos o pagos se respaldan con comprobantes,

firmados por el que recibe o bien por el que autoriza dicho desembolso.

La suma del efectivo no gastado debe permanecer en caja y en efectivo, y éste más la suma de los comprobantes por desembolsos, deberá siempre ser igual a la cantidad invariable del fondo fijo.

Cuando se restituye el fondo fijo, es porque el efectivo está por agotarse, por lo tanto, se sumarán todos los comprobantes existentes y mediante un cheque nominativo debe restituirse al cajero.

Conciliaciones bancarias:

La conciliación de los saldos de bancos, según libros, con el que el banco reporta mensualmente, es un procedimiento rutinario y de control. Por lo tanto debe considerarse como un elemento importante del control interno contable sobre los depósitos y los desembolsos hechos por medio de cheques.

El procedimiento de conciliación o "prueba de caja" o conciliación cuadrada, que se está reconociendo más y más es el que a continuación se detalla con el siguiente ejemplo:

COMPANIA X y Z

Prueba de caja, correspondiente al mes de Enero de 1993.

Según el banco	S. inicial	Ingresos	Egresos	S. final
	\$ 739	\$ 58,166	\$ 46,461	\$ 12,444
Depósitos en tránsito:				
Al principio	1,000	(1,000)		
Al final	0	2,000		2,000
Cheques en tránsito:				
Al principio	(6,430)		(6,430)	
Al final			9,190	(9,190)
Cargos y créditos no registrados.		(2,078)		(2,078)
Según libros				
	\$ (4,691)	\$ 57,088	\$ 49,221	\$ 3,176
	=====	=====	=====	=====

Una de las ventajas que nos proporciona este tipo, es una conciliación de los saldos al principio y al fin del periodo y que con un poco de esfuerzo adicional se efectúa una conciliación de las operaciones durante el periodo se--

gún libros con las que refleja el estado del banco. Si no se desea la combinación que presenta la conciliación cuadrada, solamente se aplicarán los pasos relacionados con la conciliación de saldos al fin del periodo.

Origen de entradas a caja y bancos:

Es necesario primeramente establecer un control para poder identificar a éstas conforme a lo siguiente:

Cobros por ventas al contado:

Deben utilizarse máquinas registradoras y la expedición de notas debidamente requisitadas, para ello cada día se provee a los vendedores de las notas de venta foliadas progresivamente, llevando un control de estas entregas a cada vendedor.

Cuando se realiza la venta, el vendedor formula la nota de venta por triplicado, con la siguiente finalidad:

- 1.- El original se entrega al cliente para que pase a la caja a pagar y que esta operación sea operada por la máquina registradora.
- 2.- El vendedor envía la mercancía y el duplicado al departamento de empaques o entregas, ahí el cliente recoge su mercancía contra la presentación del original debidamente sellado de pagado.
- 3.- El triplicado, queda en poder del vendedor.

Una vez realizados los tres pasos anteriores se observa lo siguiente:

- 1.- El efectivo se encuentra en poder del cajero.
- 2.- La suma total de la caja registradora debe ser igual a la suma del duplicado y del triplicado de la notas de venta.
- 3.- Cada día deberá efectuarse auditoría de caja, para conciliar cualquier discrepancia.
- 4.- Debe coordinarse el depósito bancario, del dinero diariamente, elaborando la ficha correspondiente.

Cobros por ventas a crédito en plaza.

Este se realiza por cobradores u otras personas que trabajan en la empresa y deben controlarse con listas o relaciones por triplicado y además, numeradas progresivamente de acuerdo a los diferentes conceptos por los que debe realizarse el cobro, como por ejemplo: Contra-recibos, documentos, títulos de crédito o facturas, que les sean entregados para su cobro, firmando éstos de recibido, con lo que se persigue el siguiente control:

- 1.- El duplicado se le entrega al cobrador junto con los documentos descritos ahí.
- 2.- El triplicado queda en poder del departamento de crédito y cobranza.
- 3.- El original queda en poder del cajero.
- 4.- Al finalizar el día él o los cobradores rendirán cuentas, conciliando con las relaciones en poder del departamento de crédito y cobranza y de caja.
- 5.- Se procede a coordinar el depósito al banco, elaborando la ficha respectiva.
- 6.- Es recomendable entregar al cobrador un block de recibos de dinero, debidamente requisitado, foliado y registrado por el cajero, por aquellos casos esporádicos en que reciba de algún cliente dinero en efectivo para abono a su cuenta, diariamente este block lo conciliará el cajero, recogiendo el efectivo y cancelando las copias con el sello de pagado, quedándose él con el duplicado y enviando el triplicado al departamento de crédito y cobranza para su control, el cuadruplicado queda en poder del cobrador para su protección y salvaguarda.

Cobros por ventas a crédito fuera de plaza.

Debe realizarlo personal de confianza, afianzado y ajeno a la contabilidad de la empresa.

Debe elaborarse una relación por triplicado y debidamente numerada en forma progresiva entregársele un block de recibo de dinero debidamente requisitado y foliado progresivamente.

- 1.- El duplicado se le entregará al cobrador junto con la documentación correspondiente.

2.- El triplicado quedará en poder del departamento de crédito y cobranza, debidamente firmado de recibido por el cobrador.

3.- El original queda en poder del cajero, debidamente firmado de recibido por el cobrador.

4.- Finalizado el recorrido del cobrador y devuelta a la oficina, se conciliarán saldos de acuerdo a las relaciones, esto inmediatamente a su llegada.

Todos los cheques recibidos de parte de los clientes, deberán ser cancelados con un sello de endoso, con la leyenda " PARA ABONO EN CUENTA", "PARA DEPOSITO UNICAMENTE", "NO NEGOCIABLE", etc. Es recomendable que cuando se cobre dinero en efectivo, en plazas donde exista un banco o un telégrafo, se compre un cheque de caja a favor de la empresa o bien se remita mediante una orden de pago o bien a través de un giro telegráfico.

Todo ello encaminado a no exponer demasiado tiempo el efectivo en poder del cobrador y así evitar la posibilidad de asaltos, extravíos o malversación de efectivo.

Ahora bien el cobrador entregará el documento original al cliente, contra el recibo del importe correspondiente o en su caso extenderá un recibo en el cual anotará el nombre completo del cliente y su domicilio y la fecha respectiva así como el número de cuenta que le sigue la empresa, para que posteriormente el departamento de crédito y cobranza pueda realizar el abono correspondiente.

Los cobros a empleados y deudores e inclusive cuando un cliente paga directo en caja o por cualquier otro concepto en que el cajero reciba dinero, deberá extender una FICHA DE INGRESO.

Este formato de control de efectivo, deberá estar foliado en forma progresiva, donde el original será para el cliente o la persona que efectúe el pago; el duplicado para conciliar las entradas de efectivo diariamente, y el triplicado, para formar un consecutivo de estas fichas de ingreso, que en un momento dado nos permita revisarlas con rapidez.

En general todas las entradas diarias a caja, deberán ser depositadas en una institución de crédito (banco) que será la que trabaje con la empresa, el depósito lo deberá efectuar un empleado ajeno al cajero y el empleo en contabilidad de una cuenta transitoria denominada "control-

de depósitos al banco". es donde se cargará por todas las entradas del día, con abono a la fuente del ingreso, tales como ventas, clientes, documentos por cobrar, deudores diversos, rentas, etc. La cuenta transitoria se abonará con cargo al banco por el total del depósito diario, cualquier saldo en la cuenta se investigará exhaustivamente, ya que esto indicará que no fueron deositoaos todos los ingresos a caja.

Como regla general, nunca deben expedirse cheques al portador, es decir los pagos se harán por medio de cheques nominativos y con firmas mancomunadas, con lo que la responsabilidad recaerá cuando menos en dos personas, de preferencia funcionarios de alta gerencia totalmente ajenos a la contabilidad y al cajero.

Los comprobantes deberán sellarse con la palabra "pagado" y no olvidar que el afianzamiento del personal de caja y cobradores, evita que la empresa sufra pérdidas en caso de robos, fraudes, desfalcos y abusos de confianza, ya que la afianzadora reintegrará el importe del daño.

El personal afianzado sabe que en caso del manejo delictivo del efectivo, documentos y valores de caja, la compañía afianzadora denunciará a los tribunales competentes el caso, con la pena correspondiente para el responsable y considero que el comportamiento de estas personas entonces tenderá a ser de lo mejor, elevando así su calidad personal y el mejoramiento de la función operativa de la empresa.

Modelo sugerido de ficha de Ingreso:

Ficha de Ingreso NO.001

Recibí de _____
 Para abono su cuenta en Clientes () Docs.Por P. () Otros ()

La cantidad de \$ _____

Forma de entrega.

Efectivo \$ _____

Cheque No _____ Plaza _____

Total recibido \$ _____

DISTRIBUIDORA COMERCIAL S.A. de C.V.

Nombre y firma quien recibe

2.2 Control interno de inventarios

Concepto

Los inventarios lo constituyen, los bienes de una empresa destinados a la producción para su posterior venta; tales como la materia prima, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancía o las refacciones para mantenimiento, que normalmente se consumen en el ciclo normal de operaciones. (1)

Los inventarios representan propiedades tangibles de las personas físicas o morales y por lo tanto representan una gran inversión en dinero, por lo tanto y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados, su presentación en el balance general debe sustentarse bajo éstos, en forma resumida contener la revelación suficiente, la importancia relativa, así como la cuantificación del inventario.

Por la naturaleza de la cuenta INVENTARIOS, su presentación dentro del balance general, debe hacerse dentro del activo circulante, detallando las partidas que lo componen, según se trate de empresas industriales o comerciales.

Para su control interno, es necesario reconocer que ninguna persona que interviene en los inventarios, deberá tener acceso a los registros contables de compras y custodia administrativa, ya que los objetivos del control interno con relación a los inventarios es tratar de lograr lo siguiente:

- 1.- Proteger y salvaguardar los inventarios.
- 2.- Valuación de éstos en forma razonable.
- 3.- Obtener información oportuna y veraz que permita contemplar a los inventarios.
- 4.- Promover la eficiencia del personal de este departamento.

(1) Principios de Contabilidad
Generalmente aceptados.
I.M.C.P. Edición 1993
Página. 216 Boletín C 4

- 5.- Prevenir fraudes.
- 6.- Descubrir robos de mercancías. (acarreo hormiga)
- 7.- Detectar desperdicios y obsolescencias.
- 8.- Mantener un stock de reposición en existencias, que permitan el flujo de la producción y de las ventas.
- 9.- Mantener una inversión real y justa en inventarios.
10. Un buen manejo de inventarios permitirá realizar inversiones en mercancías, materia prima y en todo aquello necesario para producción o venta, de manera oportuna y justa.

El control interno de los inventarios, debe separarse en dos aspectos muy importantes que son:

A.- Control operativo.

B.- Control contable.

A).-El control operativo comprende el ciclo de:

Recepción, acomodo, registro y entrega de mercancías, así como el control de los máximos y mínimos de los niveles necesarios para su mantenimiento funcional.

Respecto al almacenamiento o movimiento físico del almacén, considerando el objetivo principal de la empresa debe tomarse en cuenta lo siguiente:

- a) Determinar del tipo de materiales y cantidades de ellos, decidir cómo se van a acomodar y mover dentro del almacén.
- b) Aceptación de los materiales por parte del encargado del almacén.
- c) Acomodar las partidas más voluminosas en las áreas más remotas, observando siempre las necesidades más primordiales
- d) Estibar adecuadamente las mercancías.
- e) Uso de anaqueles, estantería y depósitos funcionales.

- f) tener pasillos de acceso libres así como de ruta.
- g) Uso adecuado de carros propios de transporte dentro del almacén (convoyes, diablos, carretillas, montacargas, etc.)
- h) Establecer un sistema específico de identificación de pasillos, anaqueles, áreas, mercancías, partes, materia prima, etc. para que su administración sea lo más práctico y sencillo, así como funcional.

B).-El control contable implica:

El análisis y registro apropiado de mercancías y/o materiales, así como el reporte de los movimientos y existencias en unidades y valores.

El control interno es el conjunto de procedimientos de verificación automática y con referencia a los inventarios, éste consiste en el establecimiento sugerido del sistema de inventario perpetuo, que descansa en tres cuentas de mayor denominadas ALMACEN, COSTO DE VENTAS Y VENTAS.

La cuenta de almacén representa el importe de las existencias físicas de materiales, partes, mercancías, etc. que están en condiciones de ser vendidos o utilizados por la empresa en función de su giro.

Su saldo es analizado por subcuentas, una para cada clase de artículo, para lo cual se utilizan, tarjetas de almacén, hojas sueltas, discos magnéticos, etc., donde se registran entradas y salidas (movimientos), existencias de cada artículo tanto en unidades como en sus importes a precio de costo (salDOS).

La suma de cada auxiliar en relación a importes será igual al saldo global de la cuenta de mayor denominada ALMACEN y cualquier discrepancia se investiga y se corrige.

Los documentos fuente para la realización del proceso anterior son: la factura o remisión del proveedor, comprobantes de gastos tales como fletes, acarrees, seguros, almacenajes y gastos de importación.

El control de entradas al almacén, será controlada por las compras, a requerimiento de las actividades de operación y el control de las salidas serán las ventas que realiza la empresa, así como las entregas al departamento de producción.

Los documentos fuente serán:

Entradas.

- 1.- Pedido de compra de materias primas.

- 2.- Orden de compra de materias primas.
- 3.- Orden de producción.
- 4.- La recepción de las mercancías firmada por el almacenista.
- 5.- Notas de entradas.
- 6.- Nota de remisión del proveedor.
- 7.- Factura del proveedor.
- 8.- Registro de compras.
- 9.- Cualquier tipo de documento debidamente autorizado, con la firma autorizada de un funcionario de más alto nivel.

Salidas.

- 1.- Pedido del cliente (debidamente requisitado)
- 2.- Orden de entrega.
- 3.- Nota de remisión de venta.
- 4.- Factura de venta.
- 5.- Registro de ventas.
- 6.- Cualquier tipo de documento debidamente autorizado con las firmas de funcionarios responsables de más alto nivel.

Aunque se ha mencionado con insistencia, no está por demás mencionar que toda operación a realizarse, compras, ventas, producción, etc. deberán estar previamente autorizadas por el personal que no tenga ninguna relación directa con el almacén y partiendo del principio de evitar funciones que son incompatibles, en virtud de que la conjugación de determinadas actividades pueden dar lugar a fraudes o malos manejos, debe evitarse que la persona que tenga bajo su cargo el control físico del almacén no intervenga en las siguientes labores o funciones.

a) Que maneje documentos base para el registro de inventarios.

- b) Maneje registros iniciales de inventarios.
- c) Autorice notas de crédito y que maneje documentación soporte.
- d) Que apruebe las rebajas o devoluciones sobre ventas.
- e) Que realice y apruebe registros iniciales de compras.
- f) Elabore documentación para soportar un egreso.
- g) Apruebe por cuenta propia salidas del almacén.
- h) Que intervenga en los registros del diario general.
- i) Que intervenga en el registro final o sea del libro mayor.

Cuando se ha dado una orden de compra, este departamento debe notificar al departamento de almacén, mediante una copia de la orden de compra, para que esté enterado y al pendiente del recibo de la mercancía, debe verificar que en la orden se especifique por conducto de qué transporte va a recibirla, una vez recibidas las mercancías inspeccionar la calidad o estado en que las recibe, posteriormente firmar de recibido, enviar una copia de regreso al departamento de compras y otra a contabilidad.

Sugerencias de control interno.

Los inventarios deberán estar bajo la custodia de un responsable perfectamente delegado.

Los registros contables deberán contener información tanto en cantidades como en valores.

Deberá optarse por un sistema de inventarios perpetuos, porque ofrece un mejor control.

Deben controlarse mediante algún sistema apropiado todas aquellas mercancías obsoletas o que se hayan dado de baja en libros y que aún se encuentren físicamente dentro del almacén.

Las naves que contengan inventarios, así como los propios inventarios, deberán estar protegidos contra incendio, robos, mediante pólizas de seguros, así como contra deterioros físicos y condiciones de clima (las mercancías). Deberá exigirse a los almacenistas rendir informes periódicos sobre los artículos que tengan poco movimiento o bien de aquellos que su existencia sea excesiva.

Indistintamente, cualquier tipo de mercancía para poder salir del almacén deberá estar siempre amparada por una requisición autorizada.

Considerar los requerimientos fiscales para hacer deducciones de los ingresos de la entidad, según la ley del impuesto sobre la renta, los inventarios dados de baja por obsolescencia o mal estado.

Tener un control especial sobre aquellos inventarios que se encuentren en poder de terceras personas, como son depósitos, a consignación, en garantía, etc.

Efectuar revisiones periódica y de sorpresa, continuamente.

INVENTARIOS FISICOS PERIODICOS

La comparación del inventario físico, contra el auxiliar de la cuenta del libro mayor, "ALMACEN", nos permitirá descubrir errores, irregularidades, equivocaciones, robos (acarreo hormiga) y malos manejos y a la vez, nos permitirá corregir adecuadamente las diferencias encontradas.

El levantamiento de un inventario físico, debe ser dirigido y coordinado con instrucciones por escrito para que:

- 1.- El recuento sea ordenado.
- 2.- De preferencia cuando el movimiento del almacén sea menor.
- 3.- El recuento (se sugiere), lo haga personal que conozca las mercancías, materiales o partes.

Al almacén y a los inventarios, sólo tendrá acceso el personal que trabaje dentro de él y estos deberán estar afianzados, por una Cia, aseguradora. A la vez se tomarán medidas de seguridad tales como, cierre de bodegas en horas y días no laborables, con los mejores dispositivos que presten mayor confianza y seguridad, tanto para la empresa como para el responsable del almacén, (puertas de fierro, con chapas de buena calidad y candados, alarmas, combinaciones en cerraduras, etc.) y vigilancia personal especial en fin, todo aquello que sirva para mejor protección.

Cuidando de que sólo el responsable tenga llave del almacén y otra debe quedar en resguardo dentro de la caja de valores.

VALUACION DEL INVENTARIO

El recuento físico del inventario, deberá compararse con el máximo o mínimo que indican las tarjetas del auxiliar de almacén y la finalidad de la valuación determinará la apropiada utilidad bruta ganada, lo que implica la deducción de los costos, a los ingresos por ventas.

Precio de costo o de mercado.

Todo el mecanismo contable se basa en el precio de costo, por lo que los inventarios se expresan a su precio de costo, y además nos permite reponer el inventario a una fecha determinada, este sistema es aplicable únicamente cuando es inferior al precio de costo.

Costo de adquisición.

Aquí se utilizan cuatro métodos en uso y que son:

- 1.- Costo PEPS
- 2.- Costo UEPS
- 3.- Costo PROMEDIO
- 4.- Costo ESPECIFICO

Todas las compras de mercancías, materias primas, materiales, partes, etc., tienen un precio de costo, que se forma por el precio de factura más los gastos de compra ($C=PNF+\text{Gastos de compra}$).

2.3 Control Interno de Compras

Definición

Es la operación que se propone suministrar, a una empresa o negocio, en las mejores condiciones posibles, las mercancías, materiales, materias primas, productos semi-acabados, accesorios, bienes de consumo que son necesarios para alcanzar el objetivo para el que ésta fue creado. (1)

La compra es una operación, que se realiza para satisfacer una determinada necesidad.

Sus características peculiares tienen relación con la función financiera, así como a la función del control de existencias.

Desde el punto de vista financiero es mantener la mejor posible relación de liquidez, entre el capital fijo y el circulante, que permita una operación normal de la empresa, ya que las compras representan inmobilizaciones temporales que se liberan con la venta final de productos terminados o mercancías, con relación al control de existencias, es que las compras nunca deben superar, normalmente, los límites adecuados a las posibles ventas que se realizan.

ORGANIZACION DE LAS COMPRAS

La función de compras, debe ser independiente, de aquéllas que controlen dicha actividad, así como su pago y su registro contable.

Deberá adoptarse la política de afianzar a todo el personal que interviene en las compras.

Deberá elaborarse una relación de posibles proveedores, de acuerdo a lo siguiente:

- a). Por tipos de materia prima, materiales, partes o mercancías
- b). Por la capacidad de entrega que tengan (mayoréo y medio mayoréo)
- c). Por área territorial, donde se encuentren ubicados, para efecto de envío y entrega a tiempo.

(1) Las compras en la empresa moderna
Michelle Calimeri
Editorial Hispano Americana

- d). Por la calidad, marca, precio y condiciones de pago.

OBJETIVO DEL CONTROL DE COMPRAS

- 1.- Obtener información confiable y actualizada, para realizar las compras.
- 2.- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- 3.- Descubrir posibles fraudes, por favoritismo, confabulación o de soborno por parte de los proveedores hacia los empleados de la empresa.
- 4.- Promover la eficiencia del personal de compras.
- 5.- Conocimiento pleno de todas los proveedores (requeridos por la empresa)
- 6.- Conocimiento de calidad y precio de materias primas, materiales, partes o mercancías, para su mejor selección.

DOCUMENTOS FUENTE DE COMPRAS

- Requisición de compra.
- Autorización de compra.
- Cotización de precios.
- Orden de compra y pedido al proveedor.
- Recepción por parte del almacén.
- Factura del proveedor.
- Revisión y autorización de factura.
- El registro de la compra.

REQUISICION DE COMPRAS

Dentro de la empresa, ésta deberá elaborar, el encargado del departamento correspondiente en este caso el de compras y de acuerdo a las necesidades requeridas, formulando

ésta en cuatro tantos, donde se especificará, cantidad requerida, calidad, y especificaciones de los materiales o mercancías requeridos.

- 1.. El original previamente autorizado, se envía al departamento de compras.
- 2.. El duplicado para el archivo de la administración general.
- 3.. El triplicado para el departamento de contabilidad.
- 4.. El cuadruplicado, para el archivo del propio departamento.

En general cada departamento deberá elaborar sus propias requisiciones, ya que ahí es donde se detectan las necesidades de mayor apremio (oficina, mantenimiento, producción, ventas, etc.).

En cualquiera de los casos resulta práctico, que el funcionario de más alta jerarquía autorice cada compra (departamento de finanzas), para efectos del control presupuestal.

COTIZACION DE PRECIOS DE COMPRA

Se consulta el directorio, de proveedores, donde se determina, qué proveedor, por sus precios, condiciones de pago, condiciones de entrega, y sobre todo por su calidad ha sido seleccionado para comprar sus productos, tomando en consideración también las distancias geográficas de ubicación del proveedor.

ORDEN O PEDIDO DE COMPRA

Una vez que el departamento de compras, ha recibido, la requisición de compra (original), autorizada por el jefe del departamento correspondiente se procede a elaborar la orden o pedido de compra por cuadruplicado, previo al análisis de la cotización de precios, deberá anotarse lo siguiente:

Fecha del pedido.

Nombre y dirección del proveedor.

Condiciones de pago pactadas (contado, 30 días, etc.)

Forma de envío que requiere la empresa.

Fecha de entrega de mercancía.

Cantidad solicitada en unidades, kilos, metros, pieza, etc.

Clase y calidad de éstos.

Precios pactados con el proveedor.

Otras condiciones o especificaciones no previstas.

Una vez elaborada la orden o pedido de compra, el original se envía al proveedor, el duplicado al almacén (sin precios), el triplicado al departamento de contabilidad para su control y registro en cuanto al pedido, el cuadruplicado queda en el departamento de compras, para su archivo, junto a la requisición de origen.

En cuanto el almacén recibe las mercancías, partes o materias primas, el almacenista comparará, mediante la copia de la orden o pedido de compra, contra la copia de la factura del proveedor, que las cantidades solicitadas sean las correctas, así como la clase y calidad y además, verificará las condiciones físicas en que recibe todas las mercancías, y firmará de recibido la copia de la factura del proveedor, anotando las observaciones necesarias si es que las hubiera, y se dejará una copia para anexarla a la orden de entrada al almacén.

Asimismo firmará de recibido, el talón de embarque de la línea de transportes por las que recibió las mercancías, ya que sólo con la firma del almacenista se autorizará el pago del flete, y será una forma más de control interno.

Realizado todo lo anterior, formulará la orden de entrada al almacén, por cuadruplicado, enviando el original al departamento de compras, junto con las copias que firmo de recibido, el duplicado para contabilidad, el triplicado para el departamento de finanzas y el cuadruplicado para el archivo del propio almacén. Además, anotará la fecha, la hora de recibo de mercancías y nombre del transporte por el que llegó y firmará los cuatro tantos.

PAGO DE FACTURAS A PROVEEDORES

A la presentación de la factura para su cobro, por parte del proveedor, el departamento de compras verificará las especificaciones del pedido, contra la factura original del proveedor, corroborando que las cantidades en unidades, kilos, metros, piezas, etc., así como los precios, clase y calidad, sean los requeridos y que fueron acordados previamente, además verificará la recepción por parte del almacén el que éste haya recibido las mercancías y las observaciones que este departamento hubiera hecho, en cuanto a las condiciones físicas en que recibió éstas. Una vez hecho lo anterior, se aprueba la factura, se firma y sella enviándose al departamento de contabilidad para una posterior revisión y aprobación de pago en coordinación con el departamento de finanzas.

REGISTRO CONTABLE DE LAS COMPRAS.

Una vez que la factura fue verificada por el departamento de contabilidad se procede a lo siguiente:

- 1.- Verificar cálculos aritméticos.
- 2.- Calcular descuentos, rebajas o bonificaciones.
- 3.- Verificar gastos de flete.
- 4.- Verificar quién autoriza el pago.
- 5.- Se procede a crear un pasivo mediante la elaboración de una póliza que contendrá:
 - a). Número de póliza
 - b). Fecha.
 - c). Nombre de las cuentas afectadas.
 - d). Cantidad a pagar.
 - e). Número de factura.
 - f). Nombre del proveedor.
 - g). Nombre de la empresa.

Una vez que fue realizado el pasivo, se formulará una relación de fecha de pagos, donde aparecerán todas las facturas a pagar y una vez que este se realice, el pago correspondiente se cargará a proveedores con abono a bancos.

Si el pago es de inmediato se verificara lo siguiente:

- a). El número de póliza de contabilidad (póliza de cheque)
- b). Firma de quién autoriza el pago de la factura.
- c). Número de cheque que se gira a nombre del proveedor.
- d). Firma de quién lo verificó.
- e). Recabar nombre y firma de quién lo recibió.

AJUSTES A LAS COMPRAS

Estos derivan de las devoluciones, rebajas y descuentos sobre compras, los cuales deberán ser tramitados por el departamento de compras; sin embargo, para un mejor control debe observarse, que todos los formatos utilizados estén numerados en forma progresiva y que éstos sean controlados por el departamento de contabilidad.

La función de compras puede presentarse netamente identificable y autónoma, cuando la empresa ha logrado un desarrollo tal, que se haga necesaria la creación de un servicio de compras, con personal especializado, ocupando toda la jornada de trabajo en esta función.

2.4 Control Interno de Ventas

Concepto

La venta es una actividad que se establece, entre dos personas o más, y surge entre ellas una relación de intercambio (1), en la cual se promete transferir a dominio ajeno cosas propias y mediante un documento denominado factura, se establecen condiciones de precio, cantidad y donde se consigna que el cliente recibe a satisfacción el objeto de intercambio (mercancías o servicios) a plena satisfacción (2).

Se estipula que la venta es una actividad o función en la que intervienen dos sujetos, comprador (demandante) y vendedor (oferente) y el objetivo primordial de esta función es el adquirir el dominio sobre alguna cosa, propiedad del oferente, mediante el pago en dinero o en especie por parte del demandante, esto desde luego es lo que da origen a la oferta y a la demanda, y es por ello que la venta es la culminación del proceso empresarial, ya que en la venta se da término a casi todos los esfuerzos de la empresa.

Por lo tanto, dada la importancia de esta función no debe abandonarse la sola idea de:

La inspiración

La improvisación

La intuición

Esta actividad debe planearse y controlarse, ya que fundamentalmente sus objetivos son:

- (1) PROMICRO
Nacional Financiera
Edición 1992 Página. 46
- (2) Terminología del Contador
Mancera Hnos. y colaboradores
Novena edición corregida. Página.336

- 1.- Separar las funciones de ventas, cobranza, y registros contables.
- 2.- Evitar que la persona que interviene en ventas, tenga acceso a los registros contables de esta actividad.
- 3.- El logro óptimo de ventas deseadas, objeto del giro de la empresa.
- 4.- Prevenir fraudes en ventas.
- 5.- Localizar y corregir errores administrativos; contables y financieros.
- 6.- Obtener información segura, oportuna y confiable de ventas.
- 7.- Promover la eficiencia del personal de ventas.

ORGANIZACION DE LAS VENTAS

Elaborar listados, de posibles compradores o clientes

- a).- Del área más cercana a la empresa.
- b).- De la comarca.
- c).- De la región.
- d).- Del territorio que se pretenda abarcar.

MERCADOLOGIA DE LA VENTAS

Si se quiere tener éxito, se tienen que buscar ventajas positivas sobre los competidores y a través de los mismos vendedores puede lograrse obtener información de gran valor, y si agregamos de que ésta sea en forma periódica y sencilla que nos permita conocer la opinión del propio vendedor sobre demanda, precios, rutas, etc. y mediante su estudio se pueden tomar buenas decisiones, que nos permitan ser competitivos.

Las ventas

Se dice que es trabajo misionero del vendedor y el cierre de la venta exige de él lo siguiente:

Primeramente un conocimiento casi completo de la empresa, segundo un conocimiento de la psicología de los clientes, por lo tanto debe adiestrarse a éste en:

- a).- Un conocimiento total del producto.
- b).- Un conocimiento total de la calidad del producto.
- c).- Un conocimiento práctico del uso del producto
- d).- Un conocimiento claro del precio del producto en relación con la competencia.

LAS VENTAS AL CONTADO

Se establecen notas o facturas, especiales para la venta, numeradas progresivamente y que cubran los requisitos fiscales actuales.

El original es para el cliente, la primera copia se envía al departamento de caja para controlar su cobro, la segunda copia se envía al departamento de contabilidad para su registro en una cuenta global de ventas, la tercer copia es para el departamento de kárdex para control de existencias y la cuarta copia para formar un consecutivo de facturas en forma numérica y progresiva que permita en cualquier momento tener al alcance copias de las facturas expedidas.

LAS VENTAS A CREDITO

Se utilizaran mismas notas y facturas anteriormente descritas, pero deberán hacerse los siguientes trámites:

- a).- Recepción del pedido.
- b).- Aceptación y autorización del pedido.
- c).- Elaboración de la factura.
- d).- Envío de la mercancía anexando copia de la factura.

Las diferentes formas por los que llega un pedido a la empresa, para ventas a crédito, pueden ser varias, entre otras por ejemplo:

Correo, telégrafos, visita personal del cliente, teléfono, fax, por agente de ventas, etc. Recibido éste, se procede a elaborar el pedido correspondiente en formas impresas y ---

numeradas progresivamente, donde conste cuando menos lo siguiente:

- 1.- Número de pedido.
- 2.- Fecha de pedido.
- 3.- Nombre del cliente(s) y su RFC.
- 4.- Dirección y localidad del cliente.
- 5.- Condiciones de venta y forma de pago.
- 6.- Descripción, cantidad, precio unitario y total.
- 7.- Otras instrucciones y vía de embarque.
- 8.- Nombre y firma del vendedor.
- 9.- Firma del cliente.

Este pedido, una vez en el departamento de ventas debe ser revisado cuidadosamente, verificando cada uno de los datos asentados, así como los cálculos aritméticos y turnarlo al departamento de crédito, para que este departamento, con base en el historial del cliente y de acuerdo a la situación financiera, solvencia, etc. de éste, proceda a autorizar o a negar el crédito, para el pedido.

Si se autoriza, se turna al almacén y el almacenista y sus ayudantes, ya con la autorización del pedido y por lógica la del embarque, proceda a surtir las mercancías, revisando y comparando las especificaciones anotadas en el pedido.

Se procede al embarque y a formular la nota de remisión correspondiente, debidamente numeradas en forma progresiva.

El almacenista es el encargado de embarcar o entregar la mercancía, elaborando la nota de salida del almacén.

Si no se contara con toda la mercancía requerida, tanto el almacén como el departamento de ventas, llevarán un control de lo no surtido denominado orden pendiente de surtir (back order).

El encargado de la facturación, que debe depender del departamento de ventas, y una vez que fueron cumplidos los pasos anteriores, como recepción, aceptación, revisión del pedido, autorización del crédito y que se confrontan las firmas de quienes revisaron y autorizaron y enviaron o entregaron las mercancías, procederá a elaborar la factura correspondiente, tomando como base el pedido o nota de remisión o de embarque venida del almacén.

El funcionario encargado, revisará las facturas para cerciorarse de que los órdenes del cliente han sido satisfechas y de que no existe error en datos, cálculos, descuentos e impuestos trasladados.

REGISTRO DE LA VENTA A CREDITO

Se procede a registrar el cargo al cliente, con abono a ventas y al registro en el auxiliar de clientes; debe asegurarse, que todas las facturas sean registradas en forma oportuna y en forma progresiva, si una factura fuera cancelada, por cualquier motivo, al original de ésta deberán anexársele todas las copias selladas con la palabra CANCELADA, y archivarla en el consecutivo que se tiene.

El original de la factura, se guarda en el expediente del cliente, cuando se recibe el pago total por parte del cliente se procede a entregarle este original al cliente o a enviarse por el primer conducto al alcance, anotando la palabra PAGADO y todos aquellos datos necesarios para su plena identificación, es por ello que en cualquier momento la suma de facturas no cobradas, será igual al saldo de la cuenta colectiva de Mayor denominada Clientes y en especial el saldo individual de cada uno de ellos (auxiliares de clientes).

AJUSTES A LAS VENTAS Y CLIENTES.

Estos pueden ser por devoluciones, rebajas, o descuentos sobre ventas.

Debe elaborarse una nota de devolución sobre ventas, numeradas progresivamente, anotando la fecha, nombre del cliente, número de unidades, etc., precio unitario y total, así como las condiciones en que se reciben las mercancías devueltas.

El original de esta nota debe ser para el cliente, el duplicado para el departamento de contabilidad, el triplicado para el departamento de ventas y el cuadruplicado para el almacén, con la finalidad de tener un control estricto sobre estos ajustes.

Las rebajas sobre ventas, pueden ser ocasionada por varias causas, entre otras: mercancías en mal estado o por no cumplir la calidad deseada y debe expedirse nota de crédito en favor del cliente anotando claramente el detalle del concepto que origina esta rebaja.

El original es para el cliente, el duplicado para contabilidad, el triplicado para el departamento de ventas y el cuadruplicado para el almacén, con la finalidad de tener un control estricto sobre las rebajas.

Los descuentos sobre las ventas, lo origina normalmente, el pago anticipado por parte de los clientes, por volumen de compra, por convenir a la empresa, etc. y por lo tanto debe formularse la nota de crédito respectiva, entregando el original al cliente, el duplicado al departamento de contabilidad y una tercer copia para formar un consecutivo, con la finalidad de tener un estricto control sobre los descuentos.

ALGUNAS OTRAS SUGERENCIAS

Como norma fijar metas de ventas a los vendedores, para un periodo determinado de tiempo (quince días o un mes), verificar que éstas se cumplan.

Obtener los costos más bajos, por el mejoramiento de equipos y de transporte.

Que todo el equipo de ventas, aporte ideas nuevas y sugerencias, para perfeccionar esta actividad.

Otorgar estímulos a los vendedores, como premios en efectivo o en cosas útiles para su propio beneficio, viajes, convenciones etc.

También como una norma funcional es el establecimiento de reuniones de trabajo.

CAPITULO III

3. Estructura del Control Interno, con aplicación a un caso práctico, dentro de una empresa comercial, establecida en la ciudad de Uruapan, Michoacán. México.

3.1 Características generales de la empresa

La empresa, en la que se desarrolla el caso práctico de la presente investigación sobre la aplicación del Control Interno, en la actualidad de acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta, se encuentra ubicada en el título II, de las personas morales cumpliendo con todas las obligaciones fiscales respectivas, tanto de este impuesto así como del IVA y del I.A.

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, en el CAPITULO V Arts. 87, 88, sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios, cuya obligación se limita al pago de sus acciones y esta se formará libremente, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S. A." (1)

DISTRIBUIDORA COMERCIAL, S. A. DE C. V., es la denominación de la empresa que nos ocupa y cumple en concordancia con el artículo 2o. y 89 Frac. I a IV, de L.G.S.M. con todos los requisitos para surgir como una entidad jurídica (persona moral) con derechos y obligaciones, distinta de los socios.

Distribuidora Comercial S.A. de C. V. surge el día 2 de mayo de 1986, con un capital de aportación inicial de N\$ 5,000.00 (CINCO MIL NUEVOS PESOS 00/100), integrándose con un total de cinco socios bajo escritura constitutiva autorizada por notario público.

Quedando integrado el Consejo de Administración, formado por un presidente, secretario, tesorero y dos vocales y a la vez nombrándose a un administrador único. (apoderado legal)

La empresa tiene un carácter ciento por ciento comercial y su área de acción será la misma ciudad de Uruapan, Michoacán y algunos territorios cercanos a esta entidad federativa, como por ejemplo los estados de Guanajuato y Guerrero, esto motivado toda vez que los productos que se venden son de consumo popular y las ventas serán en forma de cambaceo.

3.2 La Actividad Preponderante

La empresa denominada Distribuidora Comercial, S.A. de C.V. tiene como objeto principal, la compra venta de artículos y enseres para el hogar. Y la fabricación de muebles tipo Colonial.

Esta actividad está encaminada primordialmente a la venta de mayoreo y de cambaceo (casa por casa), ya que los productos a vender son vajillas de oeltre, aluminio, loza, y de cristal, así como muebles decorativos que se manufacturan en la propia empresa a base de aglomerado.

Cabe aclarar que esta empresa, es familiar cien por ciento y por lo tanto, los integrantes de la familia participan activamente en la acción u objeto de ésta y a la vez utilizan los activos con que ya cuentan, por convenir así a sus propios intereses.

El desconocimiento por parte de los socios, de un sistema de control interno, hace que se carezca de los procedimientos adecuados, para que todas las operaciones funcionen en forma coordinada y el negocio pueda prosperar en un clima de crecimiento y sobre todo, que puedan brindar la protección correcta a todos los activos y que a la vez se pueda obtener información veraz y oportuna que permita la toma de buenas decisiones.

Por ello surge la inquietud de implantar un sistema de control interno adecuado a las propias circunstancias que rodean a la empresa y de esta manera poder planear el futuro crecimiento de la misma de una manera armónica entre todos los recursos que la conforman que son económicos, materiales y humanos.

3.3 Organigrama

Distribuidora Comercial, S. A. de C. V.
Organigrama de la Empresa

ADMINISTRADOR GENERAL

GERENTE GENERAL

Auxiliares

Contador General

Departamento de Ventas

Auxiliar contable

Departamento de Cobranza

Departamento de Producción

* Realmente no existe como instrumento de control, pero así se considera.

3.4 Políticas Generales

La estructura de un control interno, toda vez que no existe no proporciona una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la empresa.

Considerando el tamaño de la entidad, pequeña, y las características en la que opera su organigrama, la naturaleza de la contabilidad, los problemas específicos y los requisitos legales aplicables, tomando en cuenta la participación efectiva de " los dueños-gerentes", se supone que no requiere de procedimientos contables apegados a principios de contabilidad generalmente aceptados, así como de procedimientos formales, tales como políticas escritas, que identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los requisitos formales y legales.

Por lo tanto, la actitud de la administración hacia los controles internos es mínima, no dando la consideración necesaria a la estructura de organización, al funcionamiento real del Consejo de Administración, a los métodos para asignar autoridad y responsabilidad y a las políticas y prácticas de personal.

Por lo tanto, queda establecido que es el administrador general y los demás socios los que toman en forma verbal y de conveniencia los caminos a seguir considerando estas decisiones como las políticas que actualmente imperan dentro de la empresa.

Las funciones a continuación detalladas:

- Caja y Bancos
- Inventarios
- Compras
- Ventas
- Personal

Son coordinadas por el administrador general, auxiliado como ya se dijo por otro socio de jerarquía, éste además, de representar legalmente a la sociedad denominada Distribuidora Comercial S. A. de C. V.

En cuanto al contador, éste coordina todo lo relacionado con el puesto, únicamente solicitando autorización para ciertos aspectos, como pagos o trámites.

3.5 Aspectos Laborales

En este renglón, al contratar personal, se elaboran contratos individuales de trabajo por tiempo indeterminado, de conformidad con el artículo 20 de la Ley Federal de Trabajo, y de acuerdo con el artículo 24 de la misma ley, en éste se estipulan las condiciones de trabajo, firmándolos de común acuerdo, la parte patronal y el trabajador, conservando el original en los archivos de la empresa y entregando una copia al contratado.

Se cuenta con los registros correspondientes ante los organismos descentralizados IMMS e INFONAVIT, con la finalidad primordial de proporcionar a los trabajadores estos beneficios, los cuales se les proporcionan, orientándolos para su mejor utilización.

Entre otros, el día normal de descanso es el día domingo, pudiendo ser éste en cualquier otro día según necesidades de la empresa y de conformidad con el trabajador.

En los casos de trabajo extraordinario se les paga de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

A todos los trabajadores se les otorga una gratificación anual (aguinaldo).

Cuentan por parte de la empresa, con la facilidad de que se les otorguen préstamos en dinero durante el ejercicio, sin costo para el trabajador.

En la actualidad, la empresa se compone de tres locales, adecuados para que trabajen en comodidad y seguridad los trabajadores.

3.6 Activos y Obligaciones

Actualmente la empresa tiene derechos y obligaciones, las cuales pueden comprenderse de la siguiente manera:

Activo

Circulante:
Caja y Bancos
Cuentas por Cobrar
Inventarios

Fijo:

Terrenos y Edificios
Equipo de Reparto
Mobiliario y Equipo de Oficina

Fasivo

Circulante:
Cuentas por pagar
Documentos por Pagar
Acreedores Diversos

Capital Contable

Capital Social
Aportaciones al Capital
Resultados del Ejercicio

3.7 El Control Interno dentro de la Empresa

El Control Interno existente en la actualidad, no procura una visión real de las operaciones, puesto que como en un principio se dijo, no se cuenta con políticas a seguir, que vayan de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados y los dueños manejan de forma empírica todas las transacciones concernientes al negocio y se registran únicamente aquellas que ellos autorizan.

a).- Fondo de caja chica (efectivo).

No se cuenta con un fondo revolvente, para cubrir gastos menores y de urgencia para cubrir esta deficiencia se tiene que recurrir a pedir dinero a los propietarios o a una persona de confianza, que les maneja dinero.

Todos los gastos que se efectúan y que tienen que ser pagados en efectivo los realiza uno de los socios, conservando todas las notas o facturas.

Periódicamente, sin un día establecido, se envían las notas a la oficina para que se le haga el cheque correspondiente y se le reintegre dicha suma.

b).- Bancos.

Los depósitos los autoriza uno de los propietarios, ya que él, controla la cobranza.

Los depósitos no se efectúan el día a que corresponden, ya que es de acuerdo a como los propietarios lo deciden.

De acuerdo a lo anterior, si se elaboran reportes diarios de caja donde se controlan dichos depósitos.

Se lleva un libro de registro de estos.

Se elaboran pólizas de cheques.

Se lleva un diario de bancos al día.

Se lleva un libro de registro de estos.

Se hacen conciliaciones bancarias cada mes, confrontando los registros en libros con el estado de cuenta del banco.

Las personas que manejan depósitos o dinero en efectivo no son siempre las mismas y además, no están bajo ningún tipo de fianza, todo se realiza en confianza.

c).- Clientes. Por norma general los socios manejan las ventas y un alto porcentaje es a crédito y por este motivo no se registran todas las cuentas de clientes, por consiguiente no se lleva un correcto registro de estos. Se lleva un registro diario de éstas en libros diario y mayor y se elabora un auxiliar por cliente, con todos los datos necesario para su plena identificación.

d).- Inventarios. No existen tarjetas de control de entradas y salidas.

No hay una persona encargada del almacén, para su administración.

Normalmente autorizan varias personas el manejo de los inventarios, indistintamente los socios y personas de confianza.

Existen varios lugares que se ocupan como almacén, no destinando uno en particular para materiales y para productos terminados.

No existen pólizas de seguro contra incendio y robo.

Las personas independientes a los socios, que manejan valores no cuentan con la experiencia necesaria y no están afianzados.

Se cuenta con equipo de extinguidores contra incendios.

e).- Activos fijos.

El Inmueble, no es utilizado para los fines que persigue la empresa.

No está asegurado.

Se cuenta con los registros de propiedad necesarios.

Está al corriente de todos los pagos por contribuciones.

Se cuenta con dos camiones. tipo tórton.

cuentan con pólizas de seguros.

No tienen asignado un chofer en forma permanente.

El mantenimiento preventivo como correctivo no se efectúa con oportunidad porque no se cuenta con bitácora de control.

No se cuenta con placas de control.

No cuentan con los logotipos previstos por la ley hacendaria

El equipo de oficina y otros, no cuentan con placas de control

Ningún equipo de oficina cuenta con póliza de seguro.

CAPITULO IV

**4. Estudio y Revisión del Control Interno
existente**

4.1 Definición:

El estudio y evaluación del Control Interno se efectúa con el objeto de que sirva de base para determinar el grado de confianza que se puede depositar en él.

La estructura del Control Interno de una empresa consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos. Dicha estructura consiste en tres elementos que son: el ambiente del control, el sistema contable y los procedimientos de control.

El ambiente de control es aquello que representa la combinación de los factores, que afectan a las políticas y procedimientos por parte de la administración, fortaleciendo o debilitando a éstos por su actitud hacia éstos.

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa.

Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente del control interno y al sistema contable que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la empresa, constituyen los procedimientos de control (1).

Por lo tanto, la adecuación del control interno en una empresa, tiene por objetivo primordial, el estudio y conocimiento de éste, así como la revisión del mismo, incluyendo su evaluación.

Toda empresa debería tener un sistema implantado de control interno, para planear adecuadamente el funcionamiento interno y externo de la empresa y de alguna manera lograr la integridad de la información contable entre otras.

En la presente investigación el estudio, revisión y evaluación del control interno se enfoca a cuestionarios, mediante los cuales se pretende conocer dónde se requiere más pronta atención.

La aplicación de estos cuestionarios debe prepararse periódicamente a intervalos de tiempos ni muy cortos ni muy largos, pues se perdería su esencia, sugiero que cuando menos cada año o dos años se apliquen y de esta forma estaremos fortaleciendo y actualizando el control interno.

(1) Normas y Procedimientos de Auditoría
Boletín 3050-4-5 Edición 1993
Instituto Mexicano de Contadores Públicos

4.2 Estudio y Revisión de Caja y Bancos

4.2.1 A) Caja Chica:

- 1.- ¿ Existe en forma permanente, un fondo fijo de efectivo para realizar pagos menores ?
- 2.- ¿ A cuánto asciende el monto de efectivo, destinado para este concepto ?
- 3.- ¿ Por qué se fijó dicho monto ?
- 4.- ¿ El reembolso del fondo fijo de efectivo, se realiza contra entrega de comprobantes debidamente autorizados y mediante cheque ?
- 5.- ¿ Los ingresos a caja, se mezclan con el fondo fijo de efectivo ?
- 6.- ¿ Todos los pagos menores, se realizan previa autorización y se respaldan con firmas autorizadas sobre los comprobantes respectivos ?
- 7.- ¿ En todos los comprobantes, se anotan las palabras de pagado y de fecha ?
- 8.- ¿ El reembolso del fondo fijo de efectivo se realiza en cualquier momento ?
- 9.- ¿ Se practican por sorpresa, revisiones o arquezos, por auditores o personas distintas al cajero ?
- 10.- ¿ Del fondo fijo de efectivo, se pagan o cambian cheques o se presta dinero indistintamente a cualquier persona ?

4.2.2 B).- Bancos:

4.2.2.1 Ingresos

- 1.- ¿ Cuáles son las principales fuentes de los ingresos ?
- 2.- ¿ Dónde y cómo se reciben los ingresos ?
- 3.- ¿ Qué tipos de registros se realizan para entradas a caja y quién es el responsable de ello ?

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- 4.- ¿ Tienen acceso al efectivo recibido, otros empleados además del empleado de caja ?
- 5.- ¿ Esta bien definida quién es la persona que funge como cajero ?
- 6.- ¿ Se utilizan, caja registradora, notas de venta de mostrador, recibos de cobradores, etc. ?
- 7.- ¿ Se realiza el depósito al banco diariamente, de los ingresos a caja, íntegramente y sin retraso ?
- 8.- ¿ Quedan en poder del cajero todos los ingresos del día, hasta su depósito al banco ?
- 9.- ¿ Se realizan revisiones sorpresa, sobre las partidas que figuran como ingresos y depósitos, para confrontarlos con los registros ?
- 10.- ¿ Los depósitos, y remesas por cheques devueltos, los efectúa una persona distinta del cajero ?
- 11.- ¿ Paga o cambia cheques el cajero, con el efectivo recibido ?
- 12.- ¿ Se han girado instrucciones al banco, para que no haga efectivo ningún cheque que esté a nombre de la empresa a terceras personas incluyendo al cajero ?
- 13.- ¿ Se elaboran (controles) fichas de ingreso, donde se registren todos los datos correspondientes del cliente que paga, para posteriormente contabilizarlos ?
- 14.- ¿ Se ha establecido un control contable independiente, para el departamento de caja, ventas, rentas, venta de des perdicios, otros ingresos, etc. ?
- 15.- ¿ Los anticipos de clientes, que se reciben se depositan el mismo día y se contabilizan adecuadamente ?
- 16.- ¿ Se tiene caja fuerte para guardar el efectivo y valores propios de la empresa ?
- 17.- ¿ Independientemente del cajero alguna persona conoce la combinación de la caja y cómo se guarda ésta ?
- 18.- ¿ Cuántas personas independientes al cajero conocen los montos de los ingresos ?

19.- ¿ Quiénes endosan los cheques que están a favor de la empresa ?

20.- ¿ Se encuentra afianzado el cajero ?

4.2.2.2 Egresos

1.- ¿ Qué clase de registro se lleva para controlar los pagos ?

2.- ¿ Como política, todos los pagos se realizan con cheque?

3.- ¿ Se lleva un consecutivo de pólizas, de cheques pagados ?

4.- ¿ Emplean máquina protectora para cheques ?

5.- ¿ Se mutilan o se pone la palabra CANCELADO, en los cheques anulados ?

6.- ¿ Los talonarios de chequeras, solamente los maneja el cajero y los conserva en un lugar seguro ?

7.- ¿ Los pagos que se efectúan, se basan en comprobantes previamente aprobados, revisados y que consten en documentos originales ?

8.- ¿ En la documentación ya pagada, se pone la palabra PAGADO con la finalidad de evitar el pago duplicado ?

9.- ¿ Existen firmas mancomunadas para girar cheques ?

10.- ¿ El cajero conoce la combinación de firmas, en cuanto a poder de autoridad para girar cheques ?

11.- ¿ El apoderado legal de la compañía es la persona que designa quiénes podrán firmar cheques ?

12.- ¿ Se firman cheques en blanco y se dejan en poder del cajero o de alguna otra persona para cubrir pagos ?

13.- ¿ Quién o quiénes entregan cheques a los proveedores o los envían por correo o por algún otro medio ?

14.- ¿ Se expiden cheques al portador ?

15.- ¿ Se expiden cheques a nombre de otro beneficiario, tratando de cubrir el pago sin revelar el nombre correcto del beneficiario ?

4.2.2.3 Revisión de la Conciliación Bancaria

1.- ¿ Quién o quiénes realizan la conciliación bancaria, el departamento de contabilidad, el de caja, un empleado que no participa en ninguno de los dos departamentos anteriores ?

2.- ¿ por qué medios se reciben los estados de cuenta del banco ?

3.- ¿ Quién es la primer persona que revisa los estados de cuenta que envía el banco ?

4.- Al elaborar la conciliación bancaria se aplica el siguiente procedimiento:

a).- ¿ Se comparan registros en póliza, libros, con el estado de cuenta bancario, para verificar número e importe tanto de cargos como abonos ?

b).- ¿ Se revisan los cheques cancelados ?

c).- ¿ Se verifica la secuencia numérica de los cheques librados ?

d).- ¿ Se verifica la fecha e importe de depósitos bancarios que se hacen diariamente, que concuerden con los registros de los libros, así como con el estado de cuenta del banco ?

e).- ¿ Se verifican traspasos y abonos efectuados fuera de registros ?

f).- ¿ Se verifican cargos diversos fuera del registro en libros ?

5.- ¿ Se analizan los cheques pendientes de cobro (en tránsito)

6.- ¿ Se analizan los depósitos realizados fuera de registro de libros (en tránsito) ?

7.- ¿ Algún funcionario en especial revisa la conciliación bancaria cada mes ?

8.- ¿ Se reporta el resultado de la conciliación cada mes a la alta gerencia ?

9.- ¿ El reporte elaborado como conciliación bancaria, quiénes lo firman de autorizado o revisado ?

10.- ¿ Consideran a la conciliación bancaria, como una fuente de referencia de gran importancia ?

4.3 Estudio y Revisión de Clientes, Facturación y Envíos

4.3 Clientes

1.- ¿ Se comprende el concepto contable de CLIENTES ?

2.- ¿ Qué sistema se utiliza para el registro y control de los clientes ?

3.- ¿ Se manejan controles auxiliares, independientes a los libros de contabilidad para el control de los clientes ?

4.- ¿ En el control de clientes, en forma individual, se registran todos aquellos datos necesarios para su plena identificación ?

5.- ¿ Todas las cuentas individuales de los clientes, se clasifican por su antigüedad para posteriormente hacer su análisis periódicamente ?

6.- ¿ Los clientes conocen las políticas de ventas que existen dentro de la empresa ?

7.- ¿ Cuántas clases de clientes existen y cómo se controlan éstos para los fines de la empresa ?

8.- ¿ Los empleados encargados del registro de las ventas y cuentas por cobrar autorizan o aprueban extensión de créditos, descuentos, devoluciones o rebajas a clientes ?

9.- ¿ Se hacen pruebas selectivas al azar, de los saldos que guardan los clientes con la empresa, por empleados distintos a los de ventas, caja, y contabilidad ?

10.- ¿ Por conducto de un departamento de auditoría, se proporcionan estados de cuenta a los clientes, de la situación que guardan a la fecha con la empresa ?

4.3.1 Estudio y Revisión de Créditos y Cobros a Clientes

- 1.- ¿ Se establece un monto , para conceder crédito a cada cliente sin aprobación específica del departamento de crédito ?
- 2.- ¿ En los auxiliares de clientes, se indica el límite de crédito a que tiene derecho cada cliente ?
- 3.- ¿ Se encuentra separado el departamento de crédito, de los departamentos de ventas y de caja ?
- 4.- ¿ Se les comunica a los clientes, con oportunidad cuando su saldo, presenta vencimientos no cubiertos ?
- 5.- ¿ Se les cobra un interés moratorio a los clientes, como norma o política establecida, sin que intervenga el departamento de crédito ?
- 6.- ¿ Las notas de crédito por devoluciones, rebajas, ajustes, etc. son controladas por numeración progresiva, previa autorización por empleados diferentes a los de las funciones de caja o de crédito ?
- 7.- ¿ Las mercancías devueltas, son controladas por medio de formatos numerados y autorizados por ventas y almacén ?
- 8.- ¿ Las rebajas, por descuentos especiales, son autorizados por algún funcionario ?
- 9.- ¿ Las cuentas vencidas y que requieren tratamiento especial para su cobro son turnadas a un departamento jurídico de abogados para su cobro ?
- 10.-¿ Se hacen relaciones de cuentas incobrables para su análisis y para que algún funcionario las apruebe ?
- 11.-¿ Qué control existe sobre las cuentas incobrables, después de que éstas han sido canceladas ?
- 12.-¿ Los vendedores foráneos, inclusive los locales, los choferes, algún otro empleado ajeno al departamento de cobranza, realiza esta función de cobrar, aunque sea esporádicamente ?

13.- ¿ Los cobradores, o personas que intervienen en la cobranza, después de que reciben los documentos, previa relación, en qué tiempo reportan al departamento de cobranza o de caja, la cobranza ?

14.- ¿ Las personas que intervienen en cobros, tienen la autorización de disponer del efectivo, para pago de gastos diversos ?

15.- ¿ Las personas encargadas de cobro, tanto locales como foráneas tienen la autorización de efectuar el depósito a la cuenta bancaria de la empresa ?

4.3.2 Facturación y Envios

1.- ¿ El departamento de crédito, el de ventas o algún funcionario revisan y aprueban los pedidos, antes de ser aceptados ?

2.- ¿ Aprobados los pedidos, se envía al almacén el original para que lo surta al cliente y copia a los departamentos correspondientes para su control ?

3.- ¿ Una vez que el almacén preparó el pedido notifica al departamento de facturación para que se elabore la factura correspondiente ?

4.- ¿ En qué documentos o datos se prepara la factura ?

5.- ¿ Las facturas se utilizan con números progresivos y cumplen los requisitos fiscales actuales, llevando un consecutivo independiente de las copias a utilizar?

6.- Se revisa la factura elaborada en cuanto a datos, operaciones matemáticas, que se traslade el impuesto respectivo (IVA).

7.- ¿ Qué documentos se entregan al departamento de embarques para que éste envíe la mercancía ?

8.- ¿ Se cuenta con seguros apropiados para proteger las mercancías en tránsito ?

9.- ¿ Qué medidas se toman para evitar embarques y envíos de mercancías no autorizados ?

10.- ¿ Quién o quiénes revisan propiamente que los embarques se adapten a las especificaciones del pedido y que no lleven más de lo autorizado ?

4.4 Estudio y Revisión de Documentos por Cobrar

- 1.- ¿ Se entiende que los documentos por cobrar representan derechos personales de cobro, suscritos por clientes o deudores de la empresa ?
- 2.- ¿ Qué origina la formulación de documentos y bajo qué medida de seguridad se resguardan ?
- 3.- Se tienen registros auxiliares independientes en contabilidad para controlar los documentos por cobrar ?
- 4.- ¿ Se realizan conciliaciones periódicas del saldo de libros contra los documentos existentes ?
- 5.- ¿ Cuando se suscribe un documento se cargan intereses a éste y son contabilizados ?
- 6.- ¿ Los documentos que no son pagados en tiempo, generan intereses moratorios y éstos son contabilizados ?
- 7.- ¿ Se envía periódicamente estado de cuenta de los saldos de documentos por cobrar en forma individual ?
- 8.- ¿ Con la finalidad de tener liquidez, se descuentan documentos en bancos ?
- 9.- ¿ Antes de aceptar la suscripción de documentos, éstos son autorizados por algún funcionario ?
- 10.- ¿ Se lleva un control estricto de cartera vencida ?
- 11.- ¿ Sobre qué bases se declara a un documento como incobrable ?
- 12.- ¿ Se lleva un control de los documentos incobrables ?
- 13.- ¿ Los documentos suscritos como norma, llevan firma de aval y se elaboran éstos con copias debidamente firmadas ?
- 14.- ¿ Alguna persona autoriza el que no se cobren intereses o descuentos a los documentos por cobrar ?
- 15.- ¿ Quién es la persona responsable de la custodia de los documentos ?

4.5 Estudio y revisión de Inventarios

- 1.- ¿ Se cuenta con un puesto definido de almacenista y con el responsable de éste ?
- 2.- ¿ Se tiene bien identificado cuáles son los principales productos que maneja la compañía. (mercancía, materiales, materia prima, refacciones, etc.) ?
- 3.- ¿ Se destina un local en especial para guardar los inventarios ?
- 4.- ¿ Se lleva una administración adecuada, por andadores, anaqueles, por clases y tamaños de las mercancías dentro del almacén ?
- 5.- ¿ Con facilidad se puede tener acceso a las partidas principales que forman los inventarios ?
- 6.- ¿ Qué procedimientos utilizan para verificar existencias ?
- 7.- ¿ Qué procedimientos utilizan para contar, inspeccionar e informar sobre las mercancías recibidas ?
- 8.- ¿ Sobre la producción terminada, cómo controlan a ésta, la registran cuando entra al almacén ?
- 9.- ¿ Se tienen registros para inventarios perpetuos, que muestren cantidades, importes y precios ?
- 10.-¿ Se efectúan recuentos físicos periódicamente ?
- 11.-¿ Los ajustes que deben hacerse, en relación al punto anterior, se contabilizan previo análisis ?
- 12.-¿ El empleado encargado de la función de almacén, realiza alguna otra actividad, como compras, ventas, registros en contabilidad, etc.?
- 13.-¿ Todas las entradas de mercancía al almacén, son respaldadas por la firma del encargado ?
- 14.-¿ Las salidas de almacén, están soportadas por requisiciones, pedidos o cualquier otro documento debidamente autorizado ?

15.-¿ Las existencias de mercancías se encuentran en forma ordenada y apropiada para su fácil localización y manejo ?

16.-¿ Qué medidas se tienen para impedir salidas, entregas o embarques de mercancías, sin autorización ?

17.-¿ Cuando se entregan mercancías a consignación, en depósito, a contratistas, a bodegas, como se controlan éstas ?

18.-¿ Ahora bien, cuando existen mercancías que no son propiedad de la empresa, dentro del almacén, sean éstas en consignación, de clientes o en depósito, están debidamente separadas y como son controladas ?

19.-¿ Se hacen recuentos físicos, completos del inventario, cuando menos una vez al año ?

20.-¿ Existen las instrucciones adecuadas por escrito, para el levantamiento del recuento físico del inventario ?

21.-¿ Cuántas personas participan en el levantamiento del recuento del inventario físico ?

22.-¿ Todas las personas que participan en lo anterior, pertenecen al departamento del almacén ?

23.-¿ Una vez efectuado el recuento, se investiga minuciosamente los sobrantes, así como los faltantes de mercancías ?

24.-¿ Existen aparte del local que sirve como almacén, algunos otros lugares, para guardar mercancías y cómo son controlados éstos ?

25.-¿ Independientemente del almacenista, cuántas otras personas autorizan, entradas y salidas de mercancías en el almacén ?

26.-¿ Se lleva un control, sobre mercancías obsoletas, de lento movimiento y de desperdicios ?

27.-¿ Cuando se realizan ventas de mercancías, obsoletas, de desperdicios, etc. estas partidas las registra el almacén para contabilización ?

28.-¿ Se sigue el procedimiento de controlar máximos y mínimos, para lograr una administración eficiente del inventario ?

29.-¿ Los métodos o procedimientos utilizados para la administración del inventario, son suficientes para considerar a éste como exacto ?

30.-¿ Existe la política por parte de la empresa de tener pólizas de seguro contra riesgos, para asegurar las existencias del almacén y se ajusta la cobertura cuando ocurren cambios importantes en los inventarios ?

4.6 Estudio y Revisión del Activo Fijo

1.- ¿ Se entiende este concepto como bienes materiales y derechos, que se aprovechan en forma permanente, para la producción, la venta o para la prestación de servicios, por la empresa ?

2.- ¿ Se conoce la totalidad de activos de la empresa ?

3.- ¿ Existe una relación de los activos fijos ?

4.- ¿ Es posible localizar la ubicación de cada uno de los activos vigentes ?

5.- ¿ Se lleva un control de cada uno de los activos por ubicación y por clase, dónde se anoten todos los datos ?

6.- ¿ Se lleva un sistema de depreciación de activos y se conoce los porcentajes autorizados para cada uno ?

7.- ¿ Se llevan registros contables, que muestren las partidas individuales de terrenos, edificios, maquinaria, herramienta, equipo de oficina, equipo de cómputo, etc. ?

8.- ¿ Se hacen revisiones periódicas para comprobar la existencia de los activos ?

9.- ¿ Se tiene un sistema de control mediante el cual se enumeren los activos, que permita su rápida localización ?

10.-¿ Cada cuándo se renueva el equipo ?

11.-¿ Que tratamiento se le da al activo obsoleto o inservible ?

12.-¿ Se lleva un control de estas últimas partidas mencionadas ?

13.-¿ Qué norma se sigue en lo que respecta a los bienes totalmente depreciados ?

14.-¿ Todos los activos cuentan con póliza de seguro ?

15.-¿ Cuáles son las normas que rigen la distinción entre los gastos que hay que capitalizar y los que hay que cargar a reparaciones y mantenimiento ?

4.7 Estudio y revisión de Cuentas por Pagar

1.- ¿ Se comprende este renglón como obligaciones, de pagar a terceros, por bienes o mercancías recibidas ?

2.- ¿ Se reciben las facturas a revisión, con tiempo para ello ?

3.- ¿ Una vez que las facturas cubren los requisitos para ser pagadas, son relacionadas y programadas para su posterior pago ?

4.- ¿ Se elaboran cheques nominativos para el pago a cada proveedor ?

5.- ¿ Cuánto tiempo transcurre antes de cancelar un cheque no cobrado, por cualquier circunstancia ?

4.8 Estudio y revisión de Documentos por Pagar

1.- ¿ Se comprende el rubro de documentos por pagar como obligaciones de pago a terceros, por parte de la empresa por haber suscrito pagarés en favor de éstos ?

2.- ¿ Quién decide o autoriza el pedir un préstamo y suscribir documentos por ello ?

3.- ¿ En las asambleas ordinarias de accionistas, se acuerda a qué bancos deben solicitarse préstamos ?

4.- ¿ Se concilia con el banco, que éste entregue comprobantes por los intereses cobrados a nosotros y que contengan el IVA desglosado ?

5.- ¿ Qué control se utiliza para que en tiempo y oportunidad se paguen los documentos suscritos ?

4. 9 Estudio y revisión de Acreedores Diversos

1.- ¿ Al conjunto de deudas, contraídas con terceros y que se convierten en obligaciones para la empresa, se les reconoce con el nombre de acreedores diversos ?

2.- ¿ Qué tipos de obligaciones entran en este renglón ?

3.- ¿ Se pagan intereses por las cuentas en este renglón ?

4.- ¿ Existe documentación probatoria sobre estos adeudos y en su caso que cumplan los requisitos fiscales ?

5.- ¿ Es del conocimiento de los socios, en las asambleas sobre este tipo de obligaciones ?

4.10 Estudio y revisión del Capital Social

1.- ¿ Se reconoce este renglón como el importe total, señalado a las aportaciones hechas o pactadas por los socios, dentro de la empresa o sociedad ?

2.- ¿ Quién resguarda y tiene el control del libro de actas de asambleas de los accionistas ?

3.- ¿ Existen copias de dichas actas de asamblea ?

4.- ¿ Se han convertido las acciones al portador en acciones nominativas de acuerdo con la ley ?

5.- ¿ Cada ocasión con motivo de asamblea, se presentan las acciones para tener derecho a voto ?

6.- ¿ Se retiene y se entera el impuesto sobre la renta por dividendos pagados ?

7.- ¿ En caso de aportaciones adicionales al capital, por parte de los socios, cómo se registran éstas ?

8.- ¿ Independientemente de lo anterior, se encuentra debidamente estipulado el capital inicial de aportación en el acta constitutiva ?

9.- ¿ Los socios son informados por escrito, sobre las diversas afectaciones al capital ?

10.- ¿ Se pueden retirar partes sociales ?

4.11 Estudio y revisión de Compras

- 1.- ¿ Se comprende el concepto COMPRAS, como las adquisiciones de materia prima, materiales y suministros necesarios que emplea la empresa para el desarrollo de su actividad preponderante ?
- 2.- ¿ Las compras dentro de la empresa, es una función totalmente separada de contabilidad, almacén y ventas ?
- 3.- ¿ Quién realiza la función de compras ?
- 4.- ¿ Dentro de qué territorio se realizan las compras ?
- 5.- ¿ Se tiene un archivo de todos los posibles proveedores, con relación a las necesidades de la empresa ?
- 6.- ¿ Se tiene una cotización al día, de precios de los proveedores con la finalidad de elegir la mejor opción ?
- 7.- ¿ Se preparan pedidos o requisiciones previas a la compra ?
- 8.- ¿ De lo anterior se llevan copias y con numeración progresiva ?
- 9.- ¿ Qué utilidad se le da a las copias de los pedidos o requisiciones de compra ?
- 10.-¿ Cómo se efectúa la función de compras, por teléfono, por correo, a través de agentes vendedores, a proveedores aprobados por la empresa, etc. ?
- 11.-¿ Se revisa periódicamente por el departamento de contabilidad, que los precios pagados por las mercancías no son superiores a los corrientes en el mercado ?
- 12.-¿ Quién autoriza los pedidos de compra ?
- 13.-¿ Se verifica que los proveedores, con respecto a sus productos que nos venden, cumplan con las características ofrecidas en cuanto a calidad y precio ?
- 14.-¿ Cuando un proveedor se presenta a cobrar una factura éste pasa primero al departamento de compras ?
- 15.-¿ Se compra exclusivamente a proveedores que cumplan con todos los requisitos fiscales con respecto a su facturación ?

16.-¿ Se revisa que los precios se anoten en forma unitaria cuando sea necesario y que el impuesto al valor agregado (IVA), se exprese por separado ?

17.-¿ El encargado de compras, realiza pagos directos a los proveedores ?

18.-¿ Se supervisa que en realidad se coticen precios, con varios proveedores ?

19.-¿ Se supervisa que el encargado de compras, no realice, sólo con algunos proveedores por mero favoritismo ?

20.-¿ Quién es el encargado de aceptar, descuentos, bonificaciones o rebajas sobre compras ?

4.12 Estudio y revisión de ventas

1.- ¿ Se comprende este renglón, como la función necesaria, para generar ingresos propios de la empresa y que mediante éstos se continúe el ciclo financiero ?

2.- ¿ Existen políticas de ventas ?

3.- ¿ Quién es el encargado de la función de ventas ?

4.- ¿ Quién autoriza descuentos, rebajas o bonificaciones sobre ventas ?

5.- ¿ Se cuenta con un directorio completo de clientes que compren al mayoreo ?

6.- ¿ De qué manera se realiza la función de ventas, por teléfono, por correo, a través de vendedores, en espera de clientes, en mostrador, etc. ?

7.- ¿ Existe límite territorial para realizar la función de ventas, de contar con vendedores ?

8.- ¿ Se supervisa que todas las facturas de venta cumplan con los requisitos fiscales vigentes ?

9.- ¿ Se anotan especificaciones en las facturas, como cantidad, precio unitario, separación del impuesto al valor agregado, etc. ?

10.-¿ De qué manera se autorizan las devoluciones sobre ventas?

11.-¿ Los cobros de facturas lo realiza el departamento de ventas ?

12.-¿ De qué manera se controlan las ventas de mostrador, al final de la jornada de trabajo ?

4.13 Estudio y revisión de nóminas sueldos y salarios

1.- ¿ La función de preparar la nómina, es independiente de la función control y asistencia de personal ?

2.- ¿ Los nombres de personas de recién ingreso, bajo qué circunstancia son aceptadas para su registro, por parte del personal encargado de elaborar la nómina ?

3.- ¿ Quiénes autorizan, los aumentos de sueldos, las compensaciones, las horas extras y otros ingresos ?

4.- ¿ Se tienen todos los datos necesarios para elaborar la nomina con relación a trabajadores (NOMBRE,RFC,IMMS,SAR) ?

5.- ¿ Se llevan registros en forma individual de todo el personal registrado en nómina, donde se incluyan sus ingresos ?

6.- ¿ La elaboración de la nómina, se revisa dos o tres veces antes de pagarla ?

7.-¿ De qué manera se controlan todos los descuentos que aparecen en la nómina y quién los autoriza ?

8.- ¿ Existe una nómina para empleados de confianza y otra para trabajadores ?

9.- ¿ Se les paga a empleados y trabajadores con cheques o en efectivo ?

10.-¿ Qué firman los empleados y trabajadores como comprobante de que recibieron su sueldo o pago ?

11.-¿ Los sueldos no reclamados, en poder de quién quedan y por cuanto tiempo ?

12.-¿ Quién abastece de dinero, o va a cambiar el cheque para pago de la nómina?

13.-¿ Qué medidas de seguridad se toman para realizar lo anterior ?

14.-¿ Se supervisa periódicamente, los pagos de sueldos, los cheques para este concepto, por una persona distinta a la que elabora la nómina ?

15.-¿ Existe un departamento especial para elaborar las nóminas, o quién es el encargado de realizar esta función ?

16.-¿ Se paga ocasionalmente el sueldo de un empleado a una persona distinta a éste ?

17.-¿ Los empleados firman con tinta sus recibos y nunca bajo presión ?

18.-¿ La persona que realiza la nómina, hace la separación contable a que haya lugar ?

19.-¿ Se revisa la nómina en el departamento de contabilidad, por un departamento independiente, para hacer la separación contable a registrar ?

20.-¿ Los pagos posteriores (no reclamados) de sueldos se efectúan únicamente a la presentación del empleado, o se exige una contraseña de que sigue perteneciendo a la empresa, o con la aprobación de un funcionario ?

21.-¿ Se tiene un consecutivo de todas las nóminas, clasificadas sea por semana, quincenal, etc. ?

22.-¿ Quien es la persona encargada de dar el visto bueno a la nómina para su pago y qué responsabilidad tiene dentro de la empresa ?

23.-¿ Quién es la persona encargada de hacer las aclaraciones necesarias al trabajador cuando éste es inconforme con su pago?

24.- ¿ Se controlan incapacidades, inasistencias, faltas por diferentes motivos, etc. por medio de nómina ?

25.- Por medio de nómina se efectúan diversos descuentos al trabajador como Infonavit, Impuestos, Fonacot, etc.?

CAPITULO V

- 5. Estudio y Evaluación del Control Interno de la Empresa
y su Aplicación dentro de la misma.**

5.1 Situaciones a informar

Estas representan deficiencias importantes en el diseño y operación de la estructura del control interno que podrían afectar negativamente la capacidad de la empresa para registrar, resumir y reportar información financiera consistente con las afirmaciones de la administración sobre los estados financieros.

Los siguientes, son ejemplos de posibles situaciones a informar:

- a).- Diseño inadecuado del control interno en general
- b).- Ausencia de una adecuada segregación de funciones, acorde con los objetivos de control establecidos.
- c).- Falta de revisión y aprobación adecuada de las transacciones, pólizas contables o reportes emitidos.
- d).- Procedimientos inadecuados para la evaluación y aplicación adecuada de principios de contabilidad.
- e).- Medidas deficientes para la protección de los activos.
- f).- Ausencia de técnicas de control adecuadas para el tipo de transacciones efectuadas.
- g).- Fallas en el diseño del sistema para suministrar información completa y correcta, congruente con los objetivos y necesidades de la empresa.(1)

5.2 Metodo de cuestionarios

Para la aplicación sobre el caso que nos ocupa, el método utilizado es el de cuestionarios, ya que éste es indispensable para realizar una buena integración de información que nos permite conocer los puntos débiles que necesitan ser reforzados o bien eliminados y fortalecer las áreas que se encuentren bien estructuradas.

(1) Normas y procedimientos de auditoría.

Edición 1993

Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

El método de cuestionarios es el que más se utiliza en la actualidad, porque familiariza al auditor, al contador, al funcionario, etc. con los procesos rutinas. Áreas departamentos y manifestaciones de la propia empresa y mediante el auxilio de las técnicas apropiadas se podrán evaluar las situaciones encontradas de manera correcta. Mediante este método se pretende verificar si los controles departamentales operan eficientemente, si existen desviaciones entre políticas y procedimientos y también si dichos controles ayudan a la gerencia a lograr la consecución de los objetivos.

El aplicar cuestionarios por departamento, nos permitirá primero entender en su totalidad el sistema de procesamiento de operaciones, identificando luego los puntos de control y finalmente determinar cuáles proporcionan más seguridad razonable.

Los cuestionarios sirven como una guía de los puntos a revisar y del orden que deben seguir y dejarán una evidencia suficiente y competente del trabajo realizado además, permitirán anexar las referencias que se consideran necesarias para complementar los papeles de trabajo y distinguir de inmediato las marcas de las columnas utilizadas, "SI" Y "N/APL" (no aplicable) y de la columna "NO" que merece una recomendación especial, ya que estos cuestionarios están elaborados en forma tal, que las respuestas afirmativas siempre correspondan a una situación correcta y en los casos de que no pueda aplicarse una pregunta al departamento, se marcará la columna N/APL. En relación a la marca "comentario", éste es un valioso apoyo, que nos permitirá dado el caso, la comprensión más exacta de la respuesta a la pregunta.

De acuerdo a lo anterior y para tener un visión en porcentaje al desempeño de un departamento, se asignará un valor relativo a la respuesta de acuerdo a lo siguiente: (pueden aplicarse tantas preguntas como sean necesarias)

100% = al total de preguntas por departamento.
Ejemplo: Evaluación del control interno principal (Pág. 103)
100% / 10 = 10% cada una. Encontramos las respuestas:

SI=3	10. % * 3=	30.00 %
NO=5	50. % * 4=	50.00 %
N/APL=2	20. % * 2=	20.00 %
SUMA		100.00 %

Esta evaluación nos indica que existe alguna debilidad que debe ser reforzada y por lo tanto, estamos en condiciones de sugerir adecuadamente qué es lo que debe hacerse o bien diseñar lo necesario.

Los cuestionarios, en cuanto a preguntas varía según del departamento que se trate: sin embargo en todos los casos el total de preguntas será siempre igual al cien por ciento y éste se dividirá entre el total de ellas y el cociente resultante será el valor relativo que se dé a cada respuesta.

El estudio de las respuestas del cuestionario, nos va a permitir considerar, si el control interno de la empresa garantiza la protección de los activos de esta y a la vez, nos sirve para prevenir fraudes, también nos proporciona la exactitud de la revisión aritmética de todas las operaciones contables y ver si la técnica de las cuentas de contabilidad es la adecuada y por ende, promover la eficiencia del personal.

A continuación se plasman los cuestionarios aplicados, para la implantación de un sistema de control interno, dentro de la empresa denominada Distribuidora Comercial S.A. de C.V.

5.3 Estudio y evaluación del control interno principal

1.- ¿ Se cuenta con un organigrama ?

SI NO N/APL comentario.

2.- ¿ En el caso de respuesta afirmativa a la anterior, se cuenta con gráficas complementarias a la gráfica de organización ?

SI NO N/APL comentario.

3.- ¿ Se tienen bien definidos los objetivos, que se persiguen a través de la empresa ?

SI NO N/APL comentario.

4.- ¿ Se tiene el objeto y políticas de la empresa bien determinados y en forma escrita para su comprensión ?

SI NO N/APL comentario.

5.- ¿ Se cuenta con un manual que indique las funciones genéricas, específicas, así como las políticas de cada puesto ?

SI NO N/APL comentario.

6.- ¿ Se cuenta con un manual de procedimientos ?

SI NO N/APL comentario.

7.- ¿ Se cuenta con un manual de bienvenida ?

SI NO N/APL comentario.

8.- ¿ Se cuenta con un programa de capacitación y adiestramiento para todos los niveles ?

SI NO N/APL comentario.

9.- ¿ Se tiene información financiera, oportunamente y a tiempo en relación con los estados financieros ?

SI NO N/APL comentario.

10.- ¿ Todos los integrantes de la empresa conocen la estructura orgánica de esta ?

SI NO N/APL comentario.

5.4 Estudio y evaluación de Caja y Bancos

1.- ¿ Los empleados o responsables de caja conocen cuáles son las principales fuentes de ingresos ?

SI NO N/APL comentario.

2.- ¿ El encargado de la caja es independiente del empleado encargado de cobranza ?

SI NO N/APL comentario.

3.- ¿ Está bien definida la función y el puesto de cajero ?

SI NO N/APL comentario.

4.- ¿ Se utiliza actualmente caja registradora de comprobación fiscal ?

SI NO N/APL comentario.

5.- ¿ Quedan en poder del cajero, todos los ingresos del día y éste efectúa el depósito íntegro al banco al siguiente día ?

SI NO N/APL comentario.

6.- ¿ Alguna persona distinta del cajero, revisa las partidas que figuran como ingresos y depósitos, para confrontarlos con los registros ?

SI NO N/APL comentario.

7.- ¿ Se supervisa que el banco no pague cheques a nombre de la empresa a ninguna persona, sea ésta personal de la empresa o ajena ?

SI NO N/APL comentario.

8.- ¿ Se tiene establecido un fondo fijo de caja ?

SI NO N/APL comentario.

9.- ¿ Se realizan arqueos, periódicos y de sorpresa a todas las funciones del cajero, principalmente al fondo de caja chica ?

SI NO N/APL comentario.

10.-¿ Se tiene una caja fuerte para guardar valores y cuántas personas conocen la combinación ?

SI NO N/APL comentario.

11.-¿ Dentro del consejo de administración, quién es el encargado de autorizar todas las cuentas bancarias ?

SI NO N/APL comentario.

12.-¿ Se encuentran debidamente registradas las firmas así como las combinaciones de éstas, que deban autorizar los cheques ?

SI NO N/APL comentario.

13.-¿ Se registra en libros todos los movimientos que afectan bancos, como cheques girados, depósitos, traspaso entre cuentas, devoluciones de remesas, cargos diversos, etc. ?

SI NO N/APL comentario.

14.-¿ Están prenumerados todos los cheques. se controlan los talonarios de los que no están en uso, para evitar mal uso de ellos ?

SI NO N/APL comentario.

15.-¿ Se mutilan los cheques anulados o se les pone la leyenda de cancelado y se conservan para controlar la secuencia de éstos ?

SI NO N/APL comentario.

16.-¿ Está prohibido: firmar cheques en blanco, expedirlos a nosotros mismos, al portador o expedirlos a fechas futuras ?

SI NO N/APL comentario.

17.-¿ Se realizan diariamente: cortes de caja, conciliaciones de bancos, listados de cheques pendientes de entregar al beneficiario, listados de cheques devueltos por el banco ?

SI NO N/APL comentario.

18.-¿ Los pagos se efectúan sólo contra comprobantes debidamente autorizados, por funcionarios ?

SI NO N/APL comentario.

19.-¿ Con referencia a las ventas de contado, a los pagos efectuados por clientes, se revisan detalladamente las tiras de la caja registradora y todas las notas de venta prenumeradas ?

SI NO N/APL comentario.

20.-¿ Todos los cheques que se reciben, al momento se sellan con un endoso similar al siguiente: " páguese a la orden de Bancomer, para crédito en la cuenta de (nombre de la empresa), fecha y lugar ?

SI NO N/APL comentario.

21.-¿ Con relación a remesas recibidas, en caso de recibir cheques postdatados y otras que no puedan depositarse inmediatamente; se registran al momento de recibirse, se guardan en lugar seguro hasta su depósito o no se lleva ningún registro ?

SI NO N/APL comentario.

22.-¿ La persona encargada de cobranza entrega diariamente el cobro para su registro o entrega cuando puede ?

SI NO N/APL comentario.

23.-¿ Se preparan conciliaciones bancarias, mensuales y son revisadas por algún funcionario, distinto al cajero.

SI NO N/APL comentario.

24.-¿ Existe determinado un monto hasta el cual el cajero puede hacer pagos sin autorización ?

SI NO N/APL comentario.

25.-¿ La persona encargada de caja se encuentra afianzada ?

SI NO N/APL comentario.

5.5 Estudio y evaluación de Clientes

1.- ¿ Se mantiene un registro permanente y actualizado de todos los clientes cautivos y de aquellos que en el pasado ya fueron clientes de la empresa ?

SI NO N/APL comentario.

2.- ¿ Se tiene un auxiliar independiente, por cliente donde se contengan los datos de más importancia con relación al cliente, así como de los movimientos y saldos que guarda con la empresa?

SI NO N/APL comentario.

3.- ¿ El sistema actual de registros es considerado como suficiente para el control de clientes ?

SI NO N/APL comentario.

4.- ¿ Se hace una revisión periódica de todos los registros hechos en los auxiliares individuales, para mantenerlos actualizados ?

SI NO N/APL comentario.

5.- ¿ Existen en forma analítica, relaciones de los clientes donde se contemplen saldos, vencimientos, antigüedad y en su caso los intereses cobrados ?

SI NO N/APL comentario.

6.- ¿ Se conserva un archivo, de la información que se envía a los clientes, respecto a las políticas de ventas vigentes ?

SI NO N/APL comentario.

7.- ¿ Los clientes se clasifican, por locales, foráneos, nacionales, extranjeros o de alguna otra forma especial ?

SI NO N/APL comentario.

8.- ¿ Los empleados relacionados con ventas, autorizan la extensión de créditos, devoluciones, descuentos o rebajas ?

SI NO N/APL comentario.

9.- ¿ Se proporcionan estados de cuenta periódicamente, a los clientes con relación a la cuenta que se les sigue ?

SI NO N/AFL comentario.

10.-¿ Se balancean mensualmente los auxiliares de cuentas por cobrar a clientes con el saldo del libro mayor general y se preparan relaciones de dichas cuentas mostrando la antigüedad de los saldos ?

SI NO N/AFL comentario.

11.-¿ Se envían mensualmente, por correo o cualquier otro medio estados de cuenta a todos los clientes, que tengan saldo abierto ?

SI NO N/AFL comentario.

12.-¿ Recibe el departamento de crédito o un empleado designado para el efecto (independiente a crédito, cobranza y caja) información relativa a cuentas atrasadas y a los procedimientos de cobranza sistemáticamente seguidos?

SI NO N/AFL comentario.

13.-¿ Se cuenta con la aprobación del consejo para la creación e incremento de reserva para castigo de cuentas de los clientes catalogadas como incobrables ?

SI NO N/AFL comentario.

14.-¿ Se lleva un registro de las cuenta clasificadas como incobrables y se sigue gestionando su cobro y dado el caso hay un adecuado control sobre las recuperaciones ?

SI NO N/AFL comentario.

15.-¿ Se confirman o investigan (por auditores), funcionarios o empleados independientes las cuentas de dudosa recuperación o incobrables ?

SI NO N/AFL comentario.

16.-¿ Se comparan los documentos y facturas por cobrar con los saldos de las cuentas respectivas y hacen este trabajo empleados desligados de la guarda control de los documentos y facturas, de los libros auxiliares correspondientes y de la caja

SI NO N/AFL comentario.

17.- ¿ Se cuenta con formatos especiales para abrir créditos a clientes ?

SI NO N/AFL comentario.

18.- ¿ De existir lo anterior, se supervisan rigurosamente los datos proporcionados por el solicitante ?

SI NO N/AFL comentario.

19.- ¿ Previo a su aceptación es aprobada dicha solicitud por persona ajena al departamento de ventas ?

SI NO N/AFL comentario.

20.- ¿ Se cuenta con un supervisor general de ventas ?

SI NO N/AFL comentario.

5.6 Estudio y evaluación de facturación y envíos

1.- ¿ Se aprueban y revisan, los pedidos antes de ser facturados ?

SI NO N/AFL comentario.

2.- ¿ El departamento de crédito y cobranza es el encargado de preparar la facturación ?

SI NO N/AFL comentario.

3.- ¿ Se supervisa que a los clientes se le separe el IVA en sus facturas ?

SI NO N/AFL comentario.

4.- ¿ Se lleva un consecutivo de facturas (folio), así como de las copias respectivas ?

SI NO N/AFL comentario.

5.- ¿ Una vez elaborada la factura es revisada en todos sus elementos por una persona diferente a la encargada de elaborarla ?

SI NO N/AFL comentario.

6.- ¿ Los envíos de mercancías, se realizan únicamente una vez que está formulada la factura respectiva ?

SI NO N/APL comentario.

7.- ¿ La persona encargada de transportar los envíos de mercancías firma de recibido algún documento como remisión, nota u otro ?

SI NO N/APL comentario.

8.- ¿ Toda mercancía que se envía, es revisada a su entrega, por personal encargado para ello, con la finalidad de evitar envíos no autorizados ?

SI NO N/APL comentario.

9.- ¿ Todos los envíos de mercancías están debidamente asegurados contra accidentes, robos u otros ?

SI NO N/APL comentario.

10.- ¿ Se supervisa que todos los envíos se lleven sin demora y con prontitud ?

SI NO N/APL comentario.

5.7 Estudio y evaluación de Inventarios

1.- ¿ Existe algún método o sistema de control de inventarios como el de procedimientos de mercancías generales, el analítico o de inventarios perpetuos ?

SI NO N/AFL comentario.

2.- ¿ Los inventarios están clasificados de acuerdo a su naturaleza como son materias primas, productos en proceso, productos terminados, mercancías, refacciones, etc. ?

SI NO N/AFL comentario.

3.- ¿ Se almacenan las existencias en forma sistemática y de modo adecuado para evitar su deterioro físico ?

SI NO N/AFL comentario.

4.- ¿ Se cuenta con seguros contra incendios, daños, robos para salvaguardar los inventarios ?

SI NO N/AFL comentario.

5.- ¿ Están bajo control y responsabilidad directa de un almacenista todas las existencias ?

SI NO N/AFL comentario.

6.- ¿ Tienen acceso al almacén personas no autorizadas ?

SI NO N/AFL comentario.

7.- ¿ El almacenista compara las cantidades recibidas contra requisiciones de compra ?

SI NO N/AFL comentario.

8.- ¿ Los registros contables de los inventarios, los realiza persona distinta a los responsables del almacén ?

SI NO N/AFL comentario.

9.- ¿ Informa el almacenista al encargado del registro contable de los inventarios haber recibido las mercancías o productos ?

SI NO N/AFL comentario.

10.-¿ Todas las entregas o salidas de almacén se realizan mediante requisiciones o vales de salida ?

SI NO N/APL comentario.

11.-¿ Las requisiciones o vales de salida, los prepara una persona distinta del almacenista y son autorizados por algún funcionario autorizado para ello ?

SI NO N/APL comentario.

12.-¿ Las requisiciones o vales de salida son numerados progresivamente y firmados de recibido por la persona interesada que recibe las mercancías ?

SI NO N/APL comentario.

13.-¿ El almacenista redacta diariamente un informe detallado de entradas y salidas y lo turna al departamento de contabilidad ?

SI NO N/APL comentario.

14.-¿ tiene el almacenista autoridad para recibir o entregar mercancías a su propia consideración y a cualquier persona ?

SI NO N/APL comentario.

15.-¿ Con relación a mercancías que se echan a perder dentro del almacén, se requiere de alguna requisición especial para su reposición o su baja ?

SI NO N/APL comentario.

16.-¿ Existe algún control que asegure que sean devueltos al almacén los materiales, refacciones, etc. que no fueron utilizados ?

SI NO N/APL comentario.

17.-¿ Las mercancías que se enviarán, sobre qué bases el almacenista las despacha ?

SI NO N/APL comentario.

18.-¿ Las órdenes de embarque, son elaboradas por personas distintas a las de almacén y autorizadas por algún funcionario autorizado para ello ?

SI NO N/AFL comentario.

19.-¿ Las órdenes de embarque son numeradas progresivamente y firmadas de recibidas por algún representante de la línea de embarque ?

SI NO N/AFL comentario.

20.-¿ Se hacen recuentos periódicos de las existencias, con planeación, programas adecuados, llevados a cabo por personas que no sean los almacenistas mismos, con una supervisión y comprobación eficaz ?

SI NO N/AFL comentario.

21.-¿ Se comparan los resultados de los recuentos físicos, con los registros de los inventarios constantes, se investigan y ajustan las diferencias ?

SI NO N/AFL comentario.

22.-¿ Se registran los precios o costos unitarios en los inventarios constantes ?

SI NO N/AFL comentario.

23.-¿ Se utilizan los precios o costos unitarios, para valorar las salidas del almacén ?

SI NO N/AFL comentario.

24.-¿ Se indica por parte del almacenista, las cuentas que deben afectarse contablemente en las requisiciones de salida ?

SI NO N/AFL comentario.

25.-¿ Se tiene un sistema que permita contemplar y corregir, con respecto a mercancías o productos que tienen poco movimiento o si son obsoletas ?

SI NO N/AFL comentario.

26.-¿ Se controlan adecuadamente los materiales dados de baja para evitar robos, uso o disposición no autorizada, mermas o descuido en su guarda o manejo ?

SI NO N/APL comentario.

27.-¿ Se conserva para posterior inspección las hojas originales de los recuentos físicos practicados por los empleados de la empresa ?

SI NO N/APL comentario.

28.-¿ Se revisan los cálculos de la valuación de inventarios ?

SI NO N/APL comentario.

29.- ¿ Se sigue el mismo método de valuación para el ejercicio posterior ?

SI NO N/APL comentario.

30.- ¿ Se utiliza algún método en especial para valorar los inventarios ?

SI NO N/APL comentario.

Estudio y evaluación del activo fijo

1.- ¿ Se lleva un control metódico y estrictamente riguroso sobre la existencia de los bienes que forman el activo fijo ?

SI NO N/AFL comentario.

2.- ¿ Existe una relación, donde se describa breve, pero completa de las características de los activos ?

SI NO N/AFL comentario.

3.- ¿ Las existencias del activo fijo se verifican con el libro mayor de registro, cuando menos una vez al año ?

SI NO N/AFL comentario.

4.- ¿ Se lleva a cabo un recuento físico del activo total cuando menos una vez al año ?

SI NO N/AFL comentario.

5.- ¿ Existen nombramientos de personas, a las cuales se les responsabilice de ciertos activos, como por ejemplo el equipo de transporte para su operación, cuidado y mantenimiento ?

SI NO N/AFL comentario.

6.- ¿ La venta, la baja, la destrucción, etc. de los activos es autorizada por el consejo de administración ?

SI NO N/AFL comentario.

7.- ¿ Se lleva estadística del activo totalmente depreciado y que aún se encuentra en uso, aunque se haya dado de baja en libros ?

SI NO N/AFL comentario.

8.- ¿ Se tiene debidamente en archivo, todas las escrituras de edificios y terrenos, las facturas de vehículos, maquinaria y equipo de oficina y de todos aquellos otros activos fijos ?

SI NO N/AFL comentario.

9.- ¿ Se lleva una estadística, de todos aquellas contribuciones que deban pagar ciertos activos al municipio, como por ejemplo renta rústica, licencias municipales, placas de vehículos etc ?

SI NO N/APL comentario.

10.-¿ Se reportan y se investigan a fondo las discrepancias entre los recuentos físicos y los registros contables del activo fijo ?

SI NO N/APL comentario.

11.-¿ Las herramientas se controlan debidamente mediante un estock de existencia ?

SI NO N/APL comentario.

12.-¿ Las herramientas se proporcionan únicamente con vale o requisición debidamente autorizada a la persona que solicita ?

SI NO N/APL comentario.

13.-¿ Aprueba algún funcionario o el consejo de administración, las adquisiciones o ventas de los activos ?

SI NO N/APL comentario.

14.-¿ Se llevan cédulas de trabajo donde se controle la depreciación que sufren los activos con el transcurso del tiempo ?

SI NO N/APL comentario.

15.-¿ Se le adhiere una etiqueta metálica, a todos los activos fijos (menos terrenos) con un número clave que les identifique y que permita su localización inmediata ?

SI NO N/APL comentario.

16.-¿ Existen procedimientos en vigor que aseguren que se informe al departamento de contabilidad acerca de cualquier activo fijo que se retire, venda o desecha ?

SI NO N/APL comentario.

17.-¿ Cuando un activo se da de baja por depreciación total, se sustituye inmediatamente por otro ?

SI NO N/APL comentario.

18.- ¿ Se aplican tasas de depreciación autorizadas por la ley del impuesto sobre la renta ?

SI NO N/APL comentario.

19.- ¿ Se registra la deducción de las inversiones, tanto contables como fiscales ?

SI NO N/APL comentario.

20.- ¿ Continuamente se actualiza el activo fijo en cuanto a tecnología ?

SI NO N/APL comentario.

5.9 Estudio y evaluación de cuentas por pagar

5.9.1 Proveedores

1.- ¿ Se reciben en el departamento de contabilidad, para su revisión todas las facturas de proveedores, sean éstos prestadores de servicios, profesionistas, contratistas, etc. ?

SI NO N/APL comentario.

2.- ¿ Se tiene una relación (clasificada) de proveedores, donde se contemplen todas las características que requiere la empresa como son, productos que pueden abastecer, localización, condiciones que ofrece para que se compren sus productos ?

SI NO N/APL comentario.

3.- ¿ Las facturas originales y las copias de éstas se señalan para que no se paguen más de una vez ?

SI NO N/APL comentario.

4.- ¿ Se coteja la factura original contra las órdenes de compra en cuanto a lo que se solicita y precios ?

SI NO N/APL comentario.

5.- ¿ Una vez cotejada la factura, se anexa a ésta la requisición original y se pone un sello donde diga recibido por el almacén y firmado en original por el almacenista ?

SI NO N/APL comentario.

6.- ¿ El departamento de contabilidad verifica los cálculos aritméticos de las facturas ?

SI NO N/APL comentario.

7.- ¿ De existir discrepancia en las facturas, cálculos incorrectos, faltantes, descuentos no aplicados, etc. se devuelven al proveedor o se acreditan inmediatamente ?

SI NO N/APL comentario.

8.- ¿ Se reciben facturas con fechas muy atrasadas, sin previamente verificar si proceden ?

SI NO N/APL comentario.

9.- ¿ Los proveedores en sus facturas hacen constar, los descuentos pactados, las devoluciones, los faltantes ?

SI NO N/APL comentario

10.-¿ Los descuentos, bonificaciones, rebajas y otras ("mercancías sin costos"), se registran contablemente en cuentas especiales para estos conceptos ?

SI NO N/APL comentario.

11.-¿ Todas aquellas facturas que amparan pagos distintos, a las compra de mercancías que ingresan al almacén, se cotejan con la requisición de compra debidamente autorizada y se recaba la firma de la persona que recibió lo que amparan dichas facturas?

SI NO N/APL comentario.

12.-¿ Se realizan pagos a cuenta del importe de facturas a los proveedores ?

SI NO N/APL comentario.

13.-¿ Cuando se realizan los pagos a los proveedores, se verifica con el departamento de contabilidad que no tenga registrados anticipos a cuenta del importe ?

SI NO N/APL comentario.

14.-¿ Todos los pagos a proveedores se realizan mediante cheque nominativo ?

SI NO N/APL comentario.

15.-¿ Al elaborar el cheque correspondiente, se anexan los comprobantes, para que la persona autorizada antes de firmar compruebe su veracidad ?

SI NO N/APL comentario.

16.-¿ Se constituyen pasivos de proveedores y se hacen relaciones de programación de pagos de acuerdo a vencimientos ?

SI NO N/APL comentario.

17.-¿ Permiten los registros de compra u otros establecidos fijar el monto del pasivo no incluido en el balance general por concepto de facturas de compra correspondientes al ejercicio, pero recibidas después del cierre de libros ?

SI NO N/APL comentario.

18.-¿ Se comprueba que el impuesto al valor agregado, venga impreso y por separado en las facturas ?

SI NO N/APL comentario.

19.-¿ El encargado de compras realiza físicamente los pagos a los proveedores ?

SI NO N/APL comentario.

20.-¿ Se supervisa que los proveedores no sobornen con regalos, o efectivo a los encargados de compras o almacén ?

SI NO N/APL comentario.

5.9.2 Documentos por pagar.

1.- ¿ Las obligaciones documentadas a favor de terceros y a cargo de la empresa, están debidamente autorizadas por la firma del representante legal ?

SI NO N/APL comentario.

2.- ¿ Los intereses pagados por dichos documentos se registran contablemente, recabando por parte de los terceros una factura por el importe de estos ?

SI NO N/APL comentario.

3.- ¿ Los préstamos que otorgan las instituciones bancarias a la empresa son siempre a corto plazo o se busca el largo plazo ?

SI NO N/APL comentario.

4.- ¿ Se verifica que el banco entregue comprobantes por los intereses cobrados ?

SI NO N/APL comentario.

5.- ¿ Se mantiene un registro adecuado de los vencimientos de los documentos por pagar ?

SI NO N/APL comentario.

6.- ¿ El adeudo a proveedores, se documenta únicamente por no contar con liquidez ?

SI NO N/APL comentario.

7.- ¿ En las asambleas de accionistas, se acuerdan los bancos o instituciones de crédito a los que se deban solicitar préstamos en efectivo ?

SI NO N/APL comentario.

8.- ¿ Se manejan prestamos de habilitación o avío y refaccionarios ?

SI NO N/APL comentario.

9.- ¿ Los documentos que se suscriben en favor de terceros y a cargo de la empresa invariablemente llevan firmas mancomunadas ?

SI NO N/APL comentario.

10.- ¿ Cuando se paga un documento, siempre se hace por medio de cheque nominativo ?

SI NO N/AFL comentario.

5.9.3 Acreedores diversos

1.- ¿ Se maneja un renglón específico para el control de estas obligaciones para con terceros ?

SI NO N/AFL comentario.

2.- ¿ Se incluyen en este rubro únicamente terceras personas que no tienen nada que ver con la actividad preponderante de la empresa ?

SI NO N/AFL comentario.

3.- ¿ Autoriza suscribir obligaciones a favor de acreedores diversos el consejo de administración ?

SI NO N/AFL comentario.

4.- ¿ Se acuerda, en su caso el pagar intereses por estas obligaciones ?

SI NO N/AFL comentario.

5.- ¿ Se concilia periódicamente, los saldos de esta cuenta con los acreedores ?

SI NO N/AFL comentario.

5.10 Estudio y evaluación del Capital Social

1.- ¿ Se ha protocolizado ante notario público, el capital de aportación inicial, así como las aportaciones o aumentos posteriores ?

SI NO N/AFL comentario.

2.- ¿ Se imprimieron las acciones correspondientes, emitidas por la empresa al constituirse esta y se entregaron a los socios respectivamente ?

SI NO N/AFL comentario.

3.- ¿ Las acciones emitidas tienen el carácter de al portador o son nominativas ?

SI NO N/APL comentario.

4.- ¿ Se lleva un registro adecuado y oportuno, del capital así como de las aportaciones posteriores, en libros de contabilidad y en auxiliares adecuados ?

SI NO N/APL comentario.

5.- ¿ Se han contabilizado debidamente los dividendos decretados ?

SI NO N/APL comentario.

6.- ¿ Se controlan debidamente los títulos o certificados de acciones ?

SI NO N/APL comentario.

7.- ¿ Se guardan las acciones o certificados de acciones dentro de la misma empresa en caja de valores ?

SI NO N/APL comentario.

8.- ¿ En el caso de reducción del capital social, de canje de acciones, se controlan adecuadamente los pagos y se recuentan y revisan antes de pagarlas y se cancelan éstas ?

SI NO N/APL comentario.

9.- ¿ Se revisa el cálculo y entero a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, del impuesto sobre dividendos ?

SI NO N/APL comentario.

10.- ¿ Los pasivos, se llegan a capitalizar o se opta por consolidar éstos ?

SI NO N/APL comentario.

5.11 Estudio y evaluación de ventas

1.- ¿ Se requieren pedidos por escrito de los clientes en todos los casos ?

SI NO N/AFL comentario.

2.- ¿ En su caso, se revisan los pedidos por el encargado de ventas o por algún funcionario autorizado, antes de ser aceptados ?

SI NO N/AFL comentario.

3.- ¿ En pedidos especiales, se requiere la aprobación del consejo de administración o del funcionario de mayor jerarquía ?

SI NO N/AFL comentario.

4.- ¿ Las funciones de ventas y crédito, así como el de cuentas por cobrar están separadas ?

SI NO N/AFL comentario.

5.- ¿ El departamento de crédito, aprueba los pedidos que deben surtirse ?

SI NO N/AFL comentario.

6.- ¿ Independiente al departamento de crédito, algún funcionario autoriza los pedidos de los clientes ?

SI NO N/AFL comentario.

7.- ¿ Los pedidos están prenumerados progresivamente y se controlan de manera que no se interrumpa la numeración ?

SI NO N/AFL comentario.

8.- ¿ Se anotan, tanto en los pedidos como en las facturas los precios de lista (al público) ?

SI NO N/AFL comentario.

9.- ¿ Se verifican los precios y cálculos aritméticos de las facturas por otra persona diferente a la que las elabora ?

SI NO N/AFL comentario.

10.-¿ Se entrega copia de la factura inmediatamente al departamento de cobranza y al de contabilidad ?

SI NO N/APL comentario.

11.-¿ Todas las facturas están prenumeradas de imprenta, en forma progresiva y se cuida de no interrumpir esta ?

SI NO N/APL comentario.

12.-¿ Se conservan las facturas originales canceladas, sus copias canceladas y las supervisa algún funcionario ?

SI NO N/APL comentario.

13.-¿ Se coteja diariamente el total que arroja la facturación, contra el total de ingresos sean estos a clientes o a caja ?

SI NO N/APL comentario.

14.-¿ Se aprueban las devoluciones por el departamento de ventas o por un funcionario autorizado ?

SI NO N/APL comentario.

15.-¿ Las notas de crédito a los clientes, por ajustes a los precios, bonificaciones o descuentos, los aprueba un funcionario ajeno al departamento de ventas ?

SI NO N/APL comentario.

16.-¿ Todas las mercancías enviadas, a través de transporte de carga público se aseguran y dado su caso se hace la oportuna reclamación por daños que sufran estas ?

SI NO N/APL comentario.

17.-¿ Se tiene una política, que se entienda claramente que los empleados de ventas y de cobranza no deben manejar fondos de la empresa y de no recibir comisiones o regalos de clientes ?

SI NO N/APL comentario.

18.-¿ Existen controles, que permitan registrar los ingresos diferentes a las ventas normales, tales como ventas de desechos y residuos, de activo fijo, de valores,

de interés, rentas y regalías, reembolso de impuesto pagados ?

SI NO N/AFL comentario.

19.-¿ Se registra adecuadamente el impuesto al valor agregado trasladado al cliente ?

SI NO N/AFL comentario.

20.-¿ Se cuenta con caja registradora para efectos de comprobación fiscal, que permita el registro de todas las ventas ?

SI NO N/AFL comentario.

21.-¿ Las ventas de contado y crédito así como las de mostrador se registran íntegramente en la caja registradora de comprobación fiscal ?

SI NO N/AFL comentario.

22.-¿ Las ventas que importan un monto no muy importante también son facturadas o son controladas mediante notas de venta y facturadas globalmente ?

SI NO N/AFL comentario.

23.-¿ las ventas que se controlan mediante notas de venta, se relacionan al final del día en una factura global ?

SI NO N/AFL comentario.

24.-¿ Para expedir factura, se requiere de los clientes que entreguen copia de la cédula de identificación fiscal y de ser así se lleva un archivo y registro adecuado de éstas ?

SI NO N/AFL comentario.

25.-¿ Se acostumbra facturar ventas apócrifas o menores a la venta real ?

SI NO N/AFL comentario.

26.-¿ Las facturas, las notas de mostrador y todo documento relacionado con ventas cumplen explícitamente con todos los requisitos fiscales ?

SI NO N/AFL comentario.

27.- ¿ Se realizan ventas por conducto de teléfono, catálogo o algo similar ?

SI NO N/APL comentario.

28.- ¿ se cuenta con agentes vendedores especiales para las ventas fuera del local ?

SI NO N/APL comentario.

29.- ¿ Los agentes vendedores entregan facturas a los clientes y realizan cobros a éstos por sus adeudos ?

SI NO N/APL comentario.

30.- Se cuenta con un plano local, regional, estatal, interestatal que permita controlar las rutas de ventas ?

SI NO N/APL comentario.

5.12 Estudio y evaluación de compras y sus gastos

1.- ¿ Las compras las realiza una persona especialmente autorizada para ello o algún funcionario autorizado para ello ?

SI NO N/APL comentario.

2.- ¿ Se mantiene una relación que contenga la clasificación de todos los proveedores, en cuanto a todo lo que necesita la empresa ?

SI NO N/APL comentario.

3.- ¿ Para realizar alguna compra, siempre se requiere la requisición debidamente autorizada por algún funcionario autorizado para ello ?

SI NO N/APL comentario.

4.- ¿ Las contrataciones de servicios como por ejemplo: teléfono, energía eléctrica, agua, publicidad y asesorías profesionales y de mantenimiento en general las efectúa la gerencia general, el departamento de compras o algún funcionario en especial ?

SI NO N/APL comentario.

5.- ¿ Las compras que implican una erogación de importancia en cuanto a monto, se pague esta de contado o en parcialidades, las autoriza el consejo de administración ?

SI NO N/AFL comentario.

6.- ¿ Para realizar cualquier compra, se coteja la relación de los distintos proveedores, para ver cuál ofrece mejor calidad, precio y condiciones ?

SI NO N/AFL comentario.

7.- ¿ Se hacen por escrito las órdenes de compra a los proveedores, indicando cantidades, calidad, precios y fechas de entrega ?

SI NO N/AFL comentario.

8.- ¿ Las requisiciones de compra, las elabora cada departamento y en su caso son autorizadas por el responsable del departamento?

SI NO N/AFL comentario.

9.- ¿ Las requisiciones y las órdenes de compra están prenumeradas en forma progresiva y se lleva un control de no cortar la numeración ?

SI NO N/AFL comentario.

10.-¿ Se envían copias de las órdenes de compra, al departamento de contabilidad y de almacén para su control ?

SI NO N/AFL comentario.

11.-¿ Una vez que se reciben las mercancías, se notifica al departamento de compras y al departamento de contabilidad, que todo llegó bien según requisición, que no viene completa la mercancía o que no están en buenas condiciones o que no reúnen las especificaciones requeridas las mercancías ?

SI NO N/AFL comentario.

12.-¿ Se utilizan notas de cargo para mercancías devueltas, faltantes, reclamaciones a los transportes, a fin de controlar estas anomalías ?

SI NO N/AFL comentario.

13.-¿ Se lleva un registro adecuado de órdenes de compra no surtidas en totalidad por los proveedores ?

SI NO N/APL comentario.

14.-¿ Informa prontamente el departamento de recepción acerca de faltantes, rechazos, etc. al departamento de compras, a contabilidad y a los propios proveedores ?

SI NO N/APL comentario.

15.-¿ Se cancelan inmediatamente las órdenes de compras, por motivos de reducción en la producción, baja en las ventas, cambios en los proyectos ?

SI NO N/APL comentario.

16.-¿ Existen controles adecuados, que eviten realizar compras de mercancías en exceso ?

SI NO N/APL comentario.

17.-¿ Con relación al pago de fletes y otros gastos relacionados con las compras antes de realizarlos, se verifica que correspondan, como por ejemplo carta porte o firma de autorización ?

SI NO N/APL comentario.

18.-¿ Evita el sistema en uso la posibilidad de que la mercancía recibida se incluya en los inventarios antes de registrar el pasivo correspondiente ?

SI NO N/APL comentario.

19.-¿ Permiten los registros de compras u otros establecidos por la negociación fijar el monto del pasivo no incluido en el balance general, por concepto de compras, pero recibidas después del cierre de libros ?

SI NO N/APL comentario.

20.-¿ Se revisan los cálculos aritméticos, así como de que el impuesto trasladado esté bien aplicado en las facturas de compras y que cumplan todos los requisitos fiscales para hacerlas deducibles ?

SI NO N/APL comentario.

5.13 Estudio y evaluación nóminas, sueldos y salarios

1.- ¿ Se pagan salarios mínimos de la zona geográfica así como salarios mínimos profesionales ?

SI NO N/APL comentario.

2.- ¿ Los empleados como los obreros rotan puestos periódicamente y se les obliga a tomar vacaciones ?

SI NO N/APL comentario.

3.- ¿ La tomaduría de tiempo, la preparación de la nómina, el pago de sueldos y salarios son funciones que están separadas ?

SI NO N/APL comentario.

4.- ¿ Existe un tabular de sueldos y salarios que permita, considerar los sueldos y salarios a pagar ?

SI NO N/APL comentario.

5.- ¿ Los aumentos de sueldos a los empleados y obreros, se les otorgan por sugerencia del jefe del departamento o en base al desempeño de su trabajo ?

SI NO N/APL comentario.

6.- ¿ Todos los empleados y obreros están incorporados a IMSS, y al SAR ?

SI NO N/APL comentario.

7.-¿ Se les otorga el 25% sobre vacaciones ?

SI NO N/APL comentario.

8.-¿ Se les otorga a todos los empleados y obreros cuando menos 15 días de aguinaldo anual ?

SI NO N/APL comentario.

9.-¿ En el caso de otorgarles préstamos personales se les descuenta todo en el primer pago ?

SI NO N/APL comentario.

10.-¿ Existe un control adecuado para verificar la asistencia al trabajo y el registro correcto del tiempo trabajado ?

SI NO N/APL comentario.

11.-¿ Sin excepción, mediante memorándum se les notifica a los empleados y obreros todo lo relativo a aumentos de sueldo, y a descuentos que aparecerán en su nómina ?

SI NO N/APL comentario.

12.-¿ Se lleva un control estricto en cuanto a incapacidades, ausencias, faltas y permisos, para detectar cuáles deben pagarse y cuáles no ?

SI NO N/APL comentario.

13.-¿ Alguna persona verifica la nómina, para certificar que los días trabajados, tiempo extra y otras percepciones de los trabajadores sean los correctos a pagar ?

SI NO N/APL comentario.

14.-¿ Cuando circunstanciadamente se les pide colaboración económica a los trabajadores, esta se les descuenta obligatoriamente por nómina ?

SI NO N/APL comentario.

15.-¿ A los empleados se les paga con cheque nominativo ?

SI NO N/APL comentario.

16.- ¿ Los trabajadores firman recibos del pago de su nómina y se conservan en archivo adecuadamente, para cualquier aclaración ?

SI NO N/APL comentario.

17.-¿ Se controlan adecuadamente los sueldos y salarios no pagados para evitar mal uso de ellos ?

SI NO N/APL comentario.

18.- ¿ Para transportar dinero en efectivo que cubra el importe de la nómina, del banco a la oficina, se utilizan vehículos blindados de empresas dedicadas a este servicio ?

SI NO N/APL comentario.

19.-¿ El cheque cuyo importe esta destinado para pago de salarios se elabora a nombre del cajero ?

SI NO N/APL comentario

20.-¿ Siempre es el cajero el que acude al banco a efectuar el cobro del cheque ?

SI NO N/APL comentario.

21.-¿ Del banco a la oficina siempre se sigue la misma ruta, una vez cobrado el cheque ?

SI NO N/APL comentario.

22.-¿ Se efectúan las retenciones obligadas, como ISR, IMSS, FONACOT, cuotas sindicales y otras, para ser enteradas posteriormente a la parte correspondiente ?

SI NO N/APL comentario.

23.-¿ Se realizan auditorias internas periódicamente de nóminas, por empleados o funcionarios independientemente del encargado de éstas ?

SI NO N/APL comentario.

24.-¿ Prevé el sistema empleado por la empresa una buena comprobación interna que impida incluir empleados y obreros, que no trabajan en la misma (aviadores) ?

SI NO N/APL comentario.

25.-¿ La participación en las utilidades a los trabajadores, se les paga a través de la nómina ?

SI NO N/APL comentario.

26.-¿ En el caso de empleados o funcionarios que gocen de condiciones especiales para la remuneración de sus servicios, tales como compensaciones o gratificaciones constan tales condiciones en contratos por escrito y han sido autorizadas por el consejo de administración ?

SI NO N/APL comentario.

27.-¿ El encargado de nóminas recibe capacitación, sobre cómo calcular los impuestos o contribuciones que debe manejar en la nómina ?

SI NO N/APL comentario.

28.- ¿ Contablemente existen registros individuales de cada trabajador ?

SI NO N/APL comentario.

29.- ¿ El encargado de nóminas, es el encargado de trámites ante el IMSS e INFONAVIT ?

SI NO N/APL comentario.

30.- ¿ Se obliga a los trabajadores, a invertir parte de sus ingresos en mercancías propias del giro del negocio ?

SI NO N/APL comentario.

5.14 Estudio y evaluación del registro de personal

1.- ¿ Existe un departamento de personal, que mantenga los registros completos y adecuados del personal que trabaja en la empresa ?

SI NO N/APL comentario.

2.-¿ Se utiliza algún sistema de reclutamiento de personal, para la selección de éste ?

SI NO N/APL comentario.

3.- ¿ Se observa si su estándar de vida, está en relación con el sueldo que perciben ?

SI NO N/APL comentario.

4.-¿ Tiene la empresa celebrado contrato colectivo de trabajo ?

SI NO N/APL comentario.

5.- ¿ Los contratos individuales de trabajo están debidamente registrados en la junta de conciliación y arbitraje ?

SI NO N/APL comentario.

6.- ¿ Los contratos individuales cumplen con todos requisito previstos por la ley federal del trabajo ?

SI NO N/APL comentario.

7.- ¿ Se entregan copias de los contratos individuales de trabajo a los trabajadores, una vez que han sido firmados, tanto por el trabajador como por la empresa ?

SI NO N/APL comentario.

8.- ¿ Cuando un trabajador indistintamente de la causa, ha sido cesado del trabajo, su retiro se registra ante la junta de conciliación y arbitraje ?

SI NO N/APL comentario.

9.- ¿ Dado el caso cuando un trabajador debe ser liquidado la indemnización se cubre de acuerdo a lo previsto por la ley federal del trabajo ?

SI NO N/APL Comentario.

10.- ¿ Se mantienen registros ante la secretaria del trabajo y previsión social sobre capacitación y adiestramiento para el trabajo, así como de seguridad e higiene ?

SI NO N/APL comentario.

5.16 Aplicación del Control Interno dentro de la Empresa denominada Distribuidora Comercial S.A. de C.V.

ASESORIA CONTABLE, ADMINISTRATIVA, FISCAL Y FINANCIERA

Morelos no. 234
Uruapan, Michoacán
CP 60000

Teléfono. 3 18 24

15 de mayo de 1994

DISTRIBUIDORA COMERCIAL, S. A. DE C. V.
PRESENTE.

A los señores integrantes del consejo de administración:

Estimados señores:

A continuación y anexo a la presente, estoy presentando a ustedes mi informe, en el que se indican algunos aspectos que a mi consideración deben ser mejorados en relación a los procedimientos de control interno y contabilidad, así como sugerencias para que los objetivos, políticas y funciones genéricas y específicas a desarrollar en cada puesto se logren con mayor eficacia, anexando al mismo tiempo anexos en el que se plasman el organigrama básico y complementarios, mismos que ya fueron comentados en lo personal en las reuniones de trabajo que sostuvimos en el desarrollo del presente estudio-evaluación

A t e n t a m e n t e

5.16.1 Sugerencias sobre el Control Interno General

La empresa actualmente no cuenta con un organigrama o gráfica de organización, que muestre los niveles de jerarquía, en cuanto a autoridad y responsabilidad, así como las diferentes actividades o funciones departamentales, por lo que recomiendo que se elabore un organigrama y un manual de organización, que contenga:

Niveles de jerarquía

Objetivos y políticas

Normas

Procedimientos

Instructivos o manuales

Esto con la finalidad de lograr información suficiente veraz y oportuna que permita la toma de buenas decisiones, y que sea a la vez elástica que permita la expansión futura la simplificación de procedimientos de contabilidad y el fortalecimiento del control interno para el logro del objetivo principal para el que fue creada la empresa. Me permito sugerir un modelo y dejarlo a consideración de ustedes. (ver anexos 1,2,3,4 y 5)

5.16.2 Caja y Bancos.

A la fecha de revisión, la función de cajero, la desempeña indistintamente una persona, sugiero que se establezca muy bien este puesto tan importante y se afianze ante una aseguradora a la persona responsable del puesto, con la finalidad de que todo el efectivo quede debidamente protegido. Asimismo, que todo ingreso a caja se deposite inmediatamente e integro al siguiente día de recibido y se proporcione una caja fuerte para resguardo de los valores que deben permanecer mas tiempo por diferentes circunstancias.

5.16.3 Egresos de caja (pagos)

No deben firmarse cheques en blanco y dejarlos en manos de otras personas incluyendo al cajero, como medida adecuada y

de prevención, todos los cheques girados al momento de entregarlos deben recabar la firma de recibido, identificando mediante credencial, licencia de manejo o cualquier otro documento que acredite la personalidad de la persona que lo recibe; cuidando de que siempre exista anexa la documentación original probatoria. No se deben firmar cheques al portador, o a nombre de personas distintas del beneficiario. No olvidar que actualmente, la política fiscal requiere que para efectuar pagos a proveedores se requiere que estos entreguen su cédula de identificación fiscal, y por lo tanto todo cheque expedido deba contener invariablemente la leyenda de "NO NEGOCIABLE" y para "ABONO EN CUENTA".

5.16.4 Clientes y Documentos por Cobrar

Debe formularse un registro permanente, de clientes y éste debe actualizarse cuando menos cada 30 días a fin de estar en posibilidades de un buen análisis que nos permita detectar a los clientes morosos y a los clientes mercedores de crédito y debe establecerse por norma el enviar estados de cuenta a éstos para poder confirmar saldos con ellos mismos.

Con relación a documentos a favor de la empresa, sugiero que todos los documentos, pagarés, cheques postdatados y otros que amparen valores a favor de la empresa, deben estar siempre a nombre de ésta, y no a nombre de una persona física aunque ésta sea el dueño o funcionario de mayor jerarquía.

Con relación a los intereses cobrados al momento de documentar o por mora, debe establecerse el cobro del IVA, pero debe hacerse nota de cargo independiente del documento y contabilizarlo debidamente.

De contarse con caja guardavalores en ésta deben concentrarse todos los documentos a favor de la empresa.

5.16.5 Inventarios

En relación a este rubro tan importante, sugiero que se destine un local exclusivo para almacén, nombrando a un almacenista responsable, el cual debe afianzarse ante una compañía aseguradora, para que esto nos permita tener más seguridad en el buen manejo del almacén, establecer el sistema de requisiciones, de entrada y vales de salida y así evitar que cualquier persona pueda tener acceso al interior del almacén y disponga de las mercancías a su libre albedrío.

Debe establecerse el sistema de tarjetas de inventario, con máximos y mínimos y que el almacenista redacte un informe mínimo semanal de la administración total del almacén. Cada cierre de ejercicio fiscal debe levantarse un inventario físico, y compararlo con los inventarios constantes en contabilidad. Se debe definir correctamente el acomodo de las mercancías dentro del almacén identificando producción en proceso, producción terminada y artículos terminados adquiridos para enajenación, refacciones y otros materiales.

5.16.6 Valores

Todos los valores suscritos en favor de la empresa, siempre deberán estar a nombre de esta y deberán conservarse bajo custodia en caja fuerte y de preferencia deberán estar siempre con firmas mancomunadas.

5.16.7 Activos Fijos

En relación a equipo de reparto, debe establecerse el sistema de bitácoras, y asignar un responsable a cada unidad, con la finalidad de conservar el equipo en el mejor estado mecánico posible, ya que de esta manera se podrá dar mantenimiento preventivo y correctivo según sea el caso y se llevará un control más exacto de los gastos de combustible y lubricantes, así como de refacciones.

Con relación a herramientas, debe asignarse un responsable mediante vale por el total de estas, haciéndole notar que de perderse, será cargo de el y sólo en condiciones normales de trabajo en que sufran desperfectos será con cargo a la empresa.

Debe establecerse un registro de placa pegada a casi todos los activos, esto consiste en que por departamento, sea administrativo u operacional (máquinas de escribir, calculadoras, escritorios, camiones, maquinaria, etc. se controlarán por medio de un número asignado y este quedará en los registros diseñados apropiadamente para ello.

5.16.8 Proveedores y Acreedores

Debe establecerse un día específico, para recibir facturas a revisión y señalar los días exclusivos de pago de estas. También debe señalarse: que las facturas que serán pagadas de contado, requieren cuando menos medio día para su revisión y preparación de su pago.

Una vez señalado el día de pago, previamente elaborados todos los cheques se formulará una relación de todos ellos para un mejor control de pago.

Como norma, debe establecerse la conformidad de los saldos con los proveedores mediante estados de cuenta que nos firmarán éstos, aceptando el saldo o bien para corregir en caso contrario.

Invariablemente, todos los proveedores deberán presentar en su facturación todos los requisitos fiscales, así como cédula de identificación fiscal, para que las compras que les efectuemos puedan ser deducibles, se deben evitar al máximo las compras con proveedores que no nos extiendan facturas que cubran los requisitos fiscales, porque en lugar de beneficiarnos nos compromete con gastos no deducibles para efectos del pago del I.S.R.

5.16.9 Capital Social

En el entendido que el importe de este rubro, representa el importe del capital social íntegramente suscrito, por la sociedad, se deberá expedir el certificado correspondiente a cada socio, de la parte de la inversión a su favor o en su lugar, las acciones definitivas, en las cuales deberán utilizar forma numérica ininterrumpida.

Se deberá llevar un adecuado control para identificar porqué conceptos se incrementa el capital social, es decir, por nuevas aportaciones, ya que en el caso presente se han capitalizado pasivos y deben estar bien definidas las partes correspondientes a cada socio.

La característica de la empresa es totalmente familiar, pero esto no exime a que los socios no exijan los derechos que legalmente tienen a su favor.

En todos los movimientos y transacciones a que esté sujeto el capital social, se deberá tener siempre muy en cuenta el apego a las disposiciones legales que son aplicables.

También sugiero que se depure, quiénes de los socios son los que realmente pretenden continuar en la marcha de la empresa y una vez determinados, tomar la alternativa adecuada que bien pudiera ser la de comprarle sus acciones, o bien, que ingrese otro socio en su lugar con las mismas características en cuanto a socio.

Cabe hacer mención, que debe evitarse que los socios hagan pagos por cuenta de la empresa y que después éstos aparezcan como pasivos, en lugar de hacer la aportación cual debe ser.

5.16.10 Ventas e ingresos

Partiendo del principio de evitar funciones que son incompatibles, en virtud de que la conjugación de determinadas actividades pueden dar origen a fraudes o malos manejos, se debe evitar que personas que manejan ingresos (en efectivo, cheques, reciban a cobradores, etc.) antes o después de su registro, no intervengan en lo siguiente:

- a).- Manejen documentos base para facturar.
- b).- Manejen los registros iniciales de ventas.
- c).- Manejen o autoricen notas de crédito y documentación soporte.
- d).- Aprueben las rebajas y devoluciones sobre ventas.
- e).- Manejen registros iniciales de rebajas y devoluciones sobre ventas.
- f).- Preparen, sumen, comprueben y autoricen los registros en diario general y auxiliares.
- g).- Finalmente, que no intervengan en el registro final o sea en el libro de mayor.

Se debe contar con listas de precios actualizados de venta y en la fijación de éstos tomar en cuenta los factores de demanda de los consumidores, situación de la competencia y situación de la entidad.

Sugiero que de acuerdo al volumen de ventas y por ameritarlo, debe crearse un área de administración de ventas que maneje estadísticas de ventas, costos por artículo o línea de ventas, a efecto de conocer fácilmente el margen de utilidad bruta que genera cada artículo y además, que informe con respecto a ventas por regiones, por temporada por agente o por ventas de mostrador.

Cuando se dé crédito, debe establecerse un monto tope y no autorizar más crédito si antes no se ha cubierto el anterior, esto en función del potencial de cada cliente.

Las ventas deben concentrarse diariamente, para su revisión, para preparar la facturación correspondiente y no dejarlas para posterior fecha, esto en las ventas de mayoreo.

Debe notificarse por escrito a todos los clientes potenciales que el código fiscal de la federación, requiere de su identificación fiscal para que se les expida factura con separación por escrito del I.V.A.

Como norma protectora, debe considerarse que el o los vendedores no deben efectuar cobros y en caso de hacerlo, éstos deben de inmediato reportar el ingreso al departamento de caja o bien, si se encuentra en lugar distante, buscar el medio apropiado para remitir dicha remesa (correo, telégrafos, banco, etc.).

Debe elaborarse un archivo, donde aparezcan todos los clientes a los que surte la empresa, y en el cual aparezcan todas las características necesarias para su plena identificación.

Como norma permanente debe establecerse que todos los descuentos, rebajas o bonificaciones, deben otorgarse a través de notas de crédito o bien, especificados en las facturas correspondientes y nunca en forma personal.

Una vez que las mercancías han sido entregadas por el almacén debe cotejarse contra el pedido de venta, calidad, clase, precio y que esté completo lo requerido y realizar los cálculos matemáticos correspondientes.

5.16.11 Nóminas de sueldos y salarios

Debe establecerse un tabulador de sueldos y salarios, en base a los salarios mínimos profesionales establecidos por la comisión nacional de salarios mínimos y que aparecen publicados en el diario oficial, cada vez que éstos sufren modificación, establecidos para esta área geográfica clasificada como "C".

La persona encargada de elaborar nóminas de sueldos y salarios debe recibir capacitación adecuada para el manejo de los artículos 80, 80-A, 141 y 141-A de la LISR relativos a la retención de impuestos por el patrón y del cómputo anual de los mismos. Así también se requiere conocimiento adecuado del manejo de la ley del IMSS, del SAR y actualmente conocer la mecánica del crédito fiscal al salario.

La estructura de la empresa requiere varios departamentos, por lo que sugiero, que el pago quincenal, debe adecuarse para que queden mínimo tres días de fondo a favor del trabajador y de esta forma estar en posibilidad de elaborar la nómina en tiempo y oportunidad considerando todos los tiempos a pagar y otros.

Debe establecerse un calendario de vacaciones y oportunamente notificarles a los trabajadores que deben tomarlas, esto es necesario y saludable para la empresa y para el trabajador.

Indistintamente de que exista cierta seguridad en el traslado del dinero del banco a la oficina, sugiero que se adopten medidas que den más seguridad al portador de los mismos y a los recursos, debería contratarse un servicio especializado para ello, o que dos o más personas acompañen al cajero, que utilicen vehículos distintos, así como rutas, para tratar de evitar a lo máximo sorpresas de robo o extravío.

El cheque destinado para el pago de nóminas, deberá ser firmado siempre que se presente la nómina elaborada con todos los cálculos.

Los sueldos no cobrados, sin importar la circunstancia, no deberán estar más de diez días en caja, al término de éstos deberán ser depositados en bancos y correr el asiento contable que los identifique.

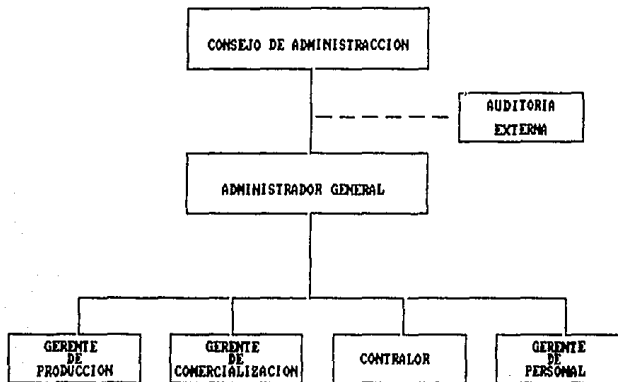
Cuando por necesidad deba pagarse el sueldo de un trabajador a una tercera persona, necesariamente se pedirá carta poder, expedida por aquél, de no ser así, nunca debe pagarse el sueldo a persona distinta del trabajador.

5.16.12 Personal

Debe establecerse el sistema de reclutamiento, selección y admisión de personal, de manera que una persona lo maneje con facilidad y pueda proporcionar los requerimientos que necesita la empresa.

En cuanto a capacitación y adiestramiento, debe conocerse que su propósito es lograr en los empleados, funcionarios o integrantes del consejo de administración, mejores niveles de vida y tener más calidad, tanto como personas como en el desarrollo de sus destrezas y habilidades, que redituará en beneficio de la empresa, por lo que sugiero que los cursos ante la Secretaría de Trabajo y de Previsión Social se encuentren registrados, se lleven a efecto, de acuerdo a los planes establecidos.

**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
BASICA DE
DISTRIBUIDORA COMERCIAL S.A.de C.U.**



CON DIVISION DE RESPONSABILIDAD FUNCIONAL

ANEXO NO. 1
CONTROL INTERNO

EMPRESA	_____
FORMULO	_____
FECHA	_____
AUTORIZO	_____

OBJETIVO DE LOS ACCIONISTAS.

Crear una unidad económica, planeada y organizada, generadora de empleos que combine de manera óptima todos los factores de la comercialización y producción (insumos), con la meta de suministrar bienes y servicios (productos), a la comunidad y con la finalidad de obtener utilidades o ganancias.

OBJETO Y POLITICA QUE DEBE OBSERVAR LA EMPRESA.

**Objetivo de la empresa
(giro principal)**

Compra-venta de artículos para cocina, fabricación de muebles tipo decorativo y renta de muebles para fiesta.

Politica a seguir

Se deberá contar con especialistas en todas las áreas: ingenieros, licenciados en contaduría y administración, obreros y empleados capacitados, desde la planeación, la instalación y la puesta en marcha de la empresa, para hacer factible dichos objetivos y asegurar la continuidad y expansión de la misma.

ADMINISTRADOR GENERAL

OBJETIVO

Representar legalmente a la sociedad y establecer relaciones de conducta y armonía entre trabajadores y funcionarios a todos los niveles, así como entre los empleados para lograr la máxima eficiencia dentro de los objetivos y políticas establecidas.

DEL ADMINISTRADOR GENERAL

FUNCIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS

La función genérica debe entenderse como el objetivo general que persigue el administrador general.

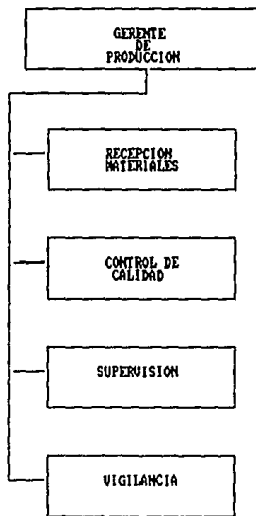
Las funciones específicas son las siguientes:

- a).- Administrar los negocios y bienes de la sociedad, con poder general.
- b).- Representar a la sociedad en pleitos y cobranzas y actos de dominio.
- c).- Celebrar convenios con el gobierno federal.
- d).- formular querellas, denuncias o acusaciones y coadyuvar con el ministerio público en procesos penales.
- e).- Adquirir participación en el capital de otras sociedades.
- f).- Otorgar y suscribir títulos de crédito a nombre de la sociedad.
- g).- Abrir y cancelar cuentas bancarias a nombre de la sociedad con facultades de designar y autorizar a personas que quedan girar a cargo de la misma.
- h).- Conferir poderes generales o especiales con facultades de substitución o revocarlos.
- i).- Nombrar y remover a los gerentes, sub-gerentes, apoderados y determinar sus atribuciones.
- j).- Celebrar contratos individuales y colectivos de trabajo para intervenir en la formación de los reglamentos interiores de trabajo.
- k).- Delegar sus facultades en uno o varios consejeros o gerentes determinados.
- l).- Convocar a asambleas generales, ordinarias y extraordinarias de accionistas.
- 11).- Todas otras aquellas que le sean necesarias para el buen funcionamiento de la sociedad.

POLITICAS

- 1.- Los encargados de los diferentes departamentos deberán contar con título profesional y experiencia para asegurar el buen logro de los objetivos.
- 2.- Las políticas y objetivos establecidos deberán observarse y cumplirse al pie de la letra.
- 3.- La comunicación en todos los niveles debe ser oportuna, agil y entendible, utilizando todos los medios necesarios para hacerla eficaz.
- 4.- Todas aquellas que sean necesarias para el buen funcionamiento y logro de lo planeado.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
COMPLEMENTARIA DE
DISTRIBUIDORA COMERCIAL S.A. de C.U



ANEXO NO. 2
CONTROL INTERNO

EMPRESA	_____
FOMULO	_____
FECHA	_____
AUTORIZO	_____

DIAGRAMA DE FLUJO

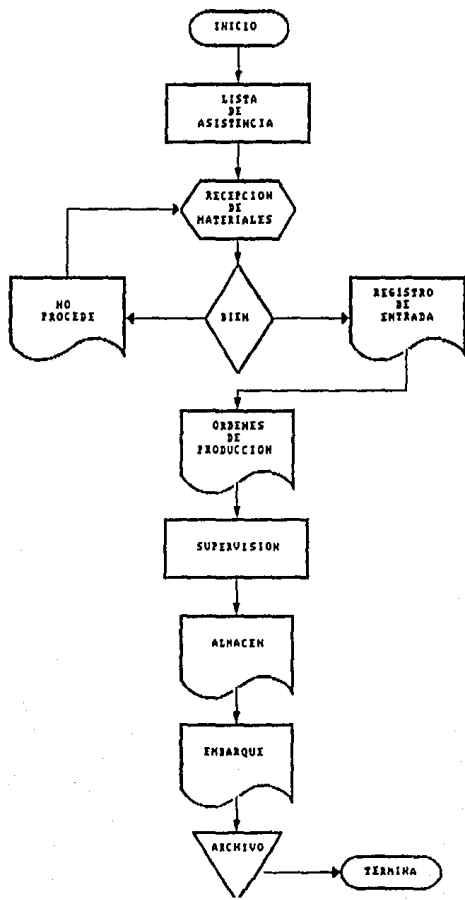
ES LA DESCRIPCION GRAFICA DE CUALQUIER SISTEMA, QUE SIRVA DE BASE PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO.

VENTAJAS

- 1.- EL FLUJO DE TRANSACCIONES DE UNA EMPRESA SON REPRESENTADAS RAPIDA Y FACILMENTE
- 2.- SE REQUIERE MENOS TIEMPO PARA ENTENDERLO
- 3.- LOS CAMBIOS EN EL SISTEMA SON FACILES DE ACTUALIZAR.

DIAGRAMA DE FLUJO
PRODUCCION

ANEXO "4"



GERENTE DE PRODUCCION

Objetivo

Producir muebles de tipo decorativo, varios modelos, con calidad y economía, aprovechando al máximo todo tipo de materiales e insumos.

Función genérica

Administrar el área de producción, cuidando que cada cosa esté en su lugar y cada persona realizando lo que debe hacer, mediante controles específicos.

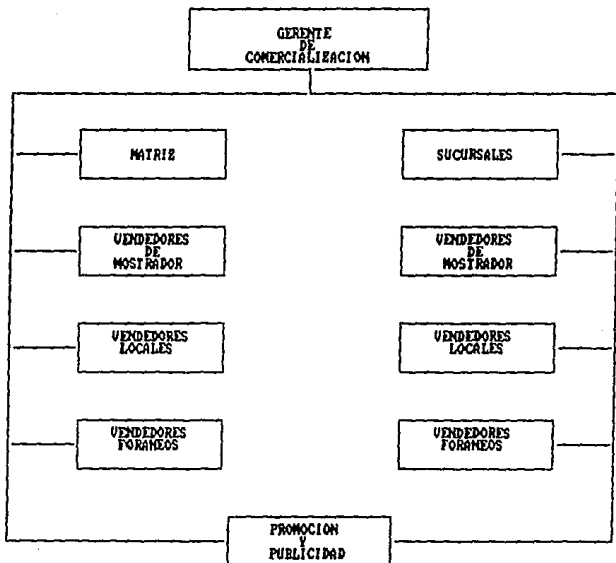
Funciones específicas

- 1.- Revisar lista de asistencia.
- 2.- Revisar que se cuente con los materiales e insumos necesarios.
- 3.- Elaborar órdenes de producción.
- 4.- Revisar que éstas se cumplan.
- 5.- Cuidar los tiempos requeridos para producir cada producto.
- 6.- Evitar el desperdicio de materias primas.
- 7.- Supervisar la calidad de lo producido.
- 8.- Estar al pendiente del mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria utilizada.
- 9.- Capacitar al personal de nuevo ingreso.
- 10.- Dar cursos de capacitación y adiestramiento, así como de seguridad e higiene.
- 11.- Todos aquellos otros relacionados con su puesto.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

COMPLEMENTARIA DE

DISTRIBUIDORA COMERCIAL S.A. de C.U.



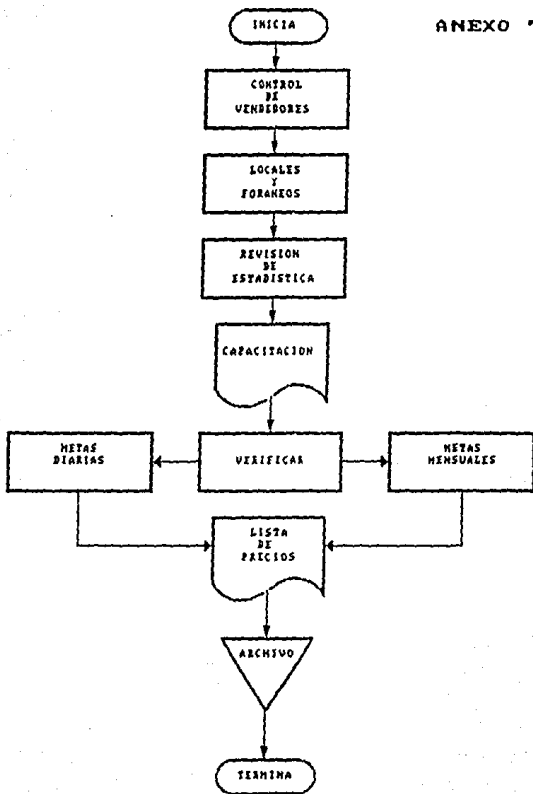
ANEXO NO. 5
CONTROL INTERNO

EMPRESA	
FORMULO	
FECHA	
AUTORIZO	

DIAGRAMA DE FLUJO

COMERCIALIZACION

ANEXO "6"



GERENTE DE COMERCIALIZACION

Objetivo

Vender en el mercado las mercancías o productos fabricados, objeto de la empresa.

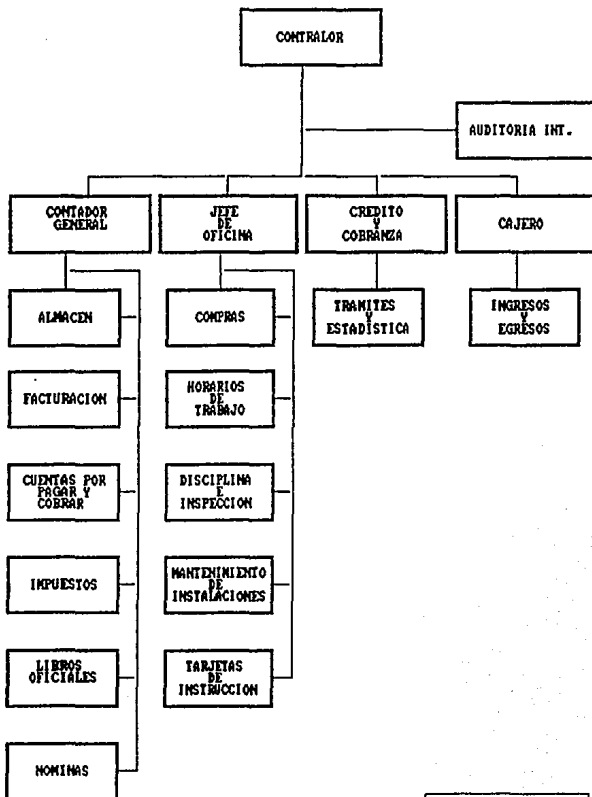
Función genérica

Elaborar planes y programas de ventas y estadísticas de las mismas y estudio del mercado.

Funciones específicas

- 1.- Controlar las funciones de los vendedores encargados de la matriz y de las sucursales.
- 2.- Establecer áreas regionales de ventas.
- 3.- Controlar y elaborar listas de precios al público.
- 4.- Entrevistas con clientes potenciales.
- 5.- Llevar estadística de mercadotecnia.
- 6.- Implantar y lograr metas de ventas.
- 7.- Impartir cursos de capacitación sobre la calidad y características de las mercancías y/o productos fabricados.
- 8.- Asistir a cursos de actualización.
- 9.- Todos aquellos otros relacionados con su puesto.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
 COMPLEMENTARIA DE
DISTRIBUIDORA COMERCIAL S.A. de C.U.



ANEXO NO. 7
 CONTROL INTERNO

EMPRESA _____
 FORMULO _____
 JO. NO _____
 AUTORIZO _____
 FECHA _____

C O N T R A L O R

Objetivo

Establecer sistemas para el control de información financiera, de valuación y deliberación, administración de impuestos, información al gobierno, protección de los activos y coordinar en forma eficaz la auditoría interna.

Políticas

En todos los departamentos deberá contarse con manuales de políticas y procedimientos y todos aquellos que sean necesarios, para el buen funcionamiento de la empresa.

De acuerdo al nivel jerárquico, deberán resolverse todos los problemas en forma ascendente y sólo que no se encuentre la solución, se recurrirá al inmediato superior.

Para la mejor comprensión e interpretación de cualquier tipo de información ésta deberá ser por escrito y firmada por el responsable del departamento.

Función genérica

El conocimiento general del funcionamiento de la empresa e implantación de los diversos sistemas de trabajo, así como su vigilancia para que se lleven a cabo; a la vez el conocimiento de la estructura básica, complementarias y la historia de la empresa.

Funciones específicas del contralor

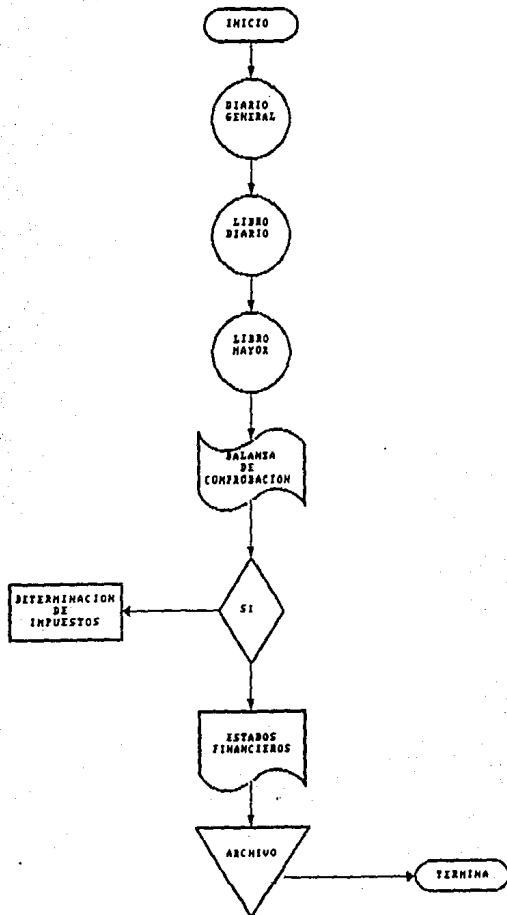
- 1.- Aprobar sistemas, procedimientos, controles y presupuestos.
- 2.- Con respecto al análisis de información, tomar buenas decisiones.
- 3.- Utilizar en forma óptima todos los recursos de la empresa.
- 4.- Estar pendiente del abastecimiento financiero necesario.
- 5.- Revisar la función contable.

- 6.- Revisar y actualizar el control interno y todos los sistemas.
- 7.- Ayudar a resolver problemas en las otras gerencias.
- 8.- Organizar su propio departamento.
- 9.- Coordinar la auditoría interna.
- 10.- Redactar, dictar y firmar la correspondencia.
- 11.- Analizar e interpretar estados financieros y autorizarlos.
- 12.- Participar en juntas de asambleas de accionistas.
- 13.- Participar en juntas de trabajo con otras gerencias.
- 14.- Tener relaciones con instituciones de crédito y gubernamentales.
- 15.- Aprobar sueldos y salarios, así como honorarios.
- 16.- Promover la eficiencia en el trabajo.
- 17.- Formular y aprobar programas de capacitación y adiestramiento.
- 18.- Todas aquellas otras funciones necesarias para el desarrollo y mejor funcionamiento de la empresa.

DIAGRAMA DE FLUJO

CONTADOR

ANEXO "B"



CONTADOR GENERAL

Objetivo

Controlar en forma de registros todos los eventos económicos de la empresa.

Función genérica

Analizar, clasificar y registrar en forma cronológica los diferentes eventos económicos, pasados, presentes y futuros y presentarlos en forma de resumen en documentos denominados ESTADOS FINANCIEROS.

Funciones específicas

- 1.- Implantación del sistema contable.
- 2.- Desarrollar e implantar el manual de procedimientos contables.
- 3.- Diseñar el catálogo de cuentas.
- 4.- Revisar y aprobar nóminas.
- 5.- Revisar pólizas y los registros en libros.
- 6.- Revisar facturación.
- 7.- Analizar las cuentas de documentos por cobrar y por pagar.
- 8.- Calcular impuestos y formular pagos de los mismos.
- 9.- Controlar y actualizar diferentes registros.
- 10.- Asistir a cursos de actualización fiscal y otros.
- 11.- Revisar y dictar correspondencia.
- 12.- Elaborar, formular y autorizar estados financieros.
- 13.- Participar en reuniones de trabajo a nivel accionistas, gerencia y con subordinados.
- 14.- Todas aquellas otras relacionadas con su puesto.

Políticas

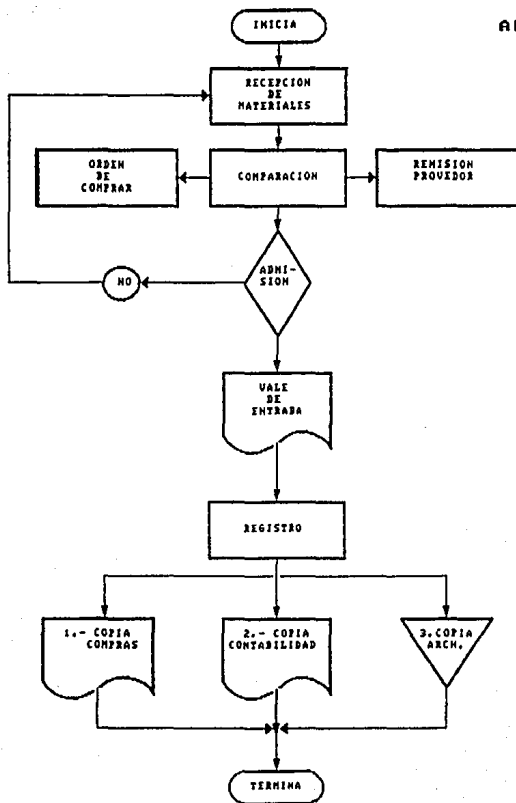
- 1.- Cada departamento deberá presentar resultados y sugerencias por escrito y debidamente firmado por el encargado de éste.
- 2.- Todo el trabajo deberá apegarse y regirse de acuerdo a los manuales y catálogos autorizados.
- 3.- Cada 45 días se realizarán reuniones de trabajo, con la finalidad de analizar y mejorar la calidad del trabajo.
- 4.- Sin excepción, deberán recabarse todos aquellos requisitos que por ley nos exijan las autoridades hacendarias, como por ejemplo:
 - a).- Cédula R.F.C. de clientes y proveedores.
 - b).- Documentación que cumpla todos los requisitos fiscales.
 - c).- Comprobantes de los diferentes registros, R.F.C., IMSS, INFONAVIT, LICENCIAS MUNICIPALES y de las diferentes cámaras, etc.

Verificar qué registros deben estar a la vista del público y cuáles en el archivo.

DIAGRAMA DE FLUJO

ALMACEN

ANEXO "9"



Encargado de almacén

Objetivo

Controlar el movimiento físico del inventario manteniendo niveles adecuados de productos o materias primas que eviten parar las ventas o la producción objeto de la empresa.

Función genérica

Registro y valuación de las mercancías o materias primas utilizadas mediante unidades específicas, piezas, kilos, metros, litros, etc. y a través de un método de valuación de inventario apropiado (costos identificados, PEPS, UEPS, costos promedios, UEPS monetario, detallistas u otros métodos).

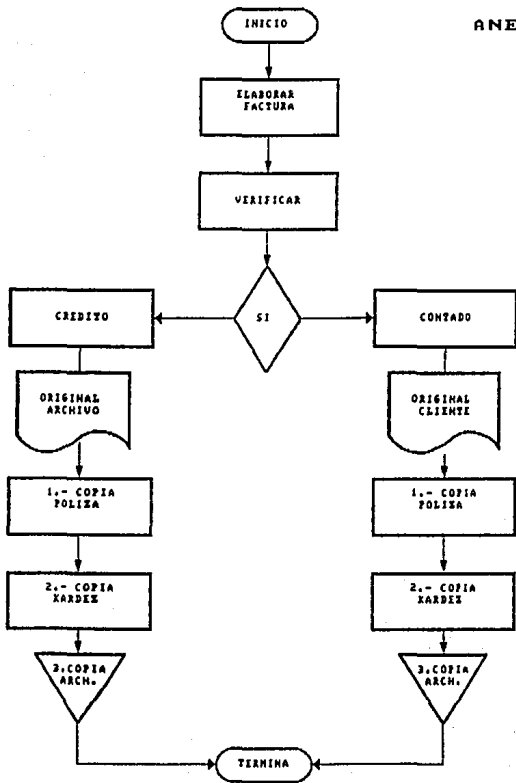
Funciones específicas

- 1.- Formular requisiciones o pedidos de necesidades de existencia de productos o materias primas, de acuerdo a los diferentes departamentos.
- 2.- Recibir de los proveedores las mercancías, revisar que cumplan los requisitos de compra.
- 3.- Acomodar cada mercancía en su lugar de localización.
- 4.- Registrar en tarjetas auxiliares de almacén las entradas, salidas y saldos de mercancías así como su valuación (kárDEX).
- 5.- Mantener máximos y mínimos de mercancías evitando su acumulación y ver que se compre solamente lo necesario, para venta o producción.
- 6.- Manejar índices de rotación de inventarios.
- 7.- Formular requisiciones de salida de mercancía para el departamento de contabilidad.
- 8.- Formular resúmenes mensuales de las operaciones efectuadas dentro del almacén.

- 9.- Preparar el almacén al fin del período (año) fiscal para valuar el inventario de existencias finales. (acomodo, marbetes, costeo y resumen).
- 10.- Participar en auditorías que se le practican.
- 11.- Firmar de recibido toda documentación que ampare mercancía, así como las guías de fletes o transporte por las que recibió dichas mercancías.
- 12.- Verificar mediante pedido de compra que la mercancía sea la correcta.
- 13.- Autorizar vales de salida de mercancías y de todo lo que esté bajo su custodia dentro del almacén.
- 14.- Participar en todas aquellas otras propias de su trabajo.

FACTURACION

ANEXO "10"



Encargado de facturación

Objetivo

Elaborar las facturas, debidamente requisitadas separando el impuesto trasladado (IVA).

Función genérica

Elaborar facturas, entregar el original al cliente o al departamento de crédito y las copias respectivas a contabilidad y almacén.

Función específica

- 1.- Elaboración de las facturas en forma ordenada y progresiva.
- 2.- Detallar piezas unitarias o múltiples, por artículo.
- 3.- Anotar precios unitario y total por renglón.
- 4.- Hacer el cálculo aritmético del monto total amparado.
- 5.- Calcular el IVA por separado y anotarlo.
- 6.- Calcular el gran total, monto + IVA.
- 7.- Anotar la fecha de elaboración.
- 8.- Verificar que los datos del cliente sean correctos como son RFC, nombre, dirección, ciudad, etc.
- 9.- En caso de ventas al público en general, elaborar una factura global con todas las notas de venta de mostrador o bien, con la tira de auditoría de la caja registradora fiscal.
- 10.- En los casos de venta al mayoreo, medio mayoreo verificar que se tenga la cédula de identificación fiscal del cliente.
- 11.- En casos de ventas a crédito comprobar que el crédito haya sido autorizado y anotar condiciones de la venta.

- 12.- Elaborar informe de ventas diario y estadísticas (crédito y contado).
- 13.- Formular notas de descuentos, bonificaciones, devoluciones.
- 14.- Determinar costos de fletes y acarreos.
- 15.- Recabar autorización del contador.
- 16.- Otras relacionadas con el puesto.

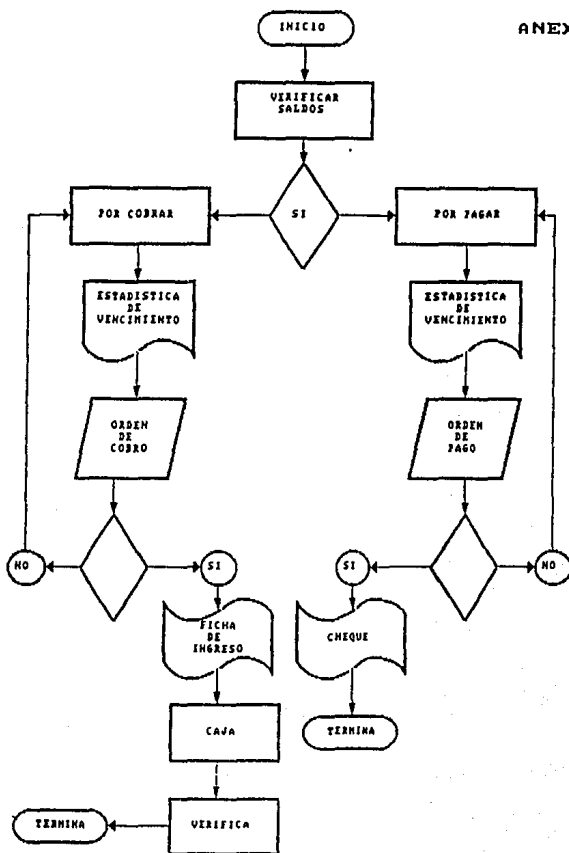
Políticas

Mismas que las del contador general.

DIAGRAMA DE FLUJO

CUENTAS POR COBRAR Y POR PAGAR

ANEXO "1.1"



Encargado de cuentas por cobrar y por pagar

Objetivo

Establecer un control estricto y un análisis permanente que nos permita establecer los cobros y pagos con oportunidad nos permita conocer los montos totales de los créditos a favor y además conocer el monto del pasivo.

Función genérica

Elaborar un archivo de clientes y proveedores con tarjetas individuales que contengan todos los datos, que nos permitan identificar a cada uno de ellos, así como conocer todos los eventos económicos o transacciones que se realicen con ellos.

Funciones específicas

- 1.- Elaborar tarjetas con: nombre, dirección, ciudad, estado, R.F.C. teléfono, condiciones y columnas de cargo, abono y saldo.
- 2.- Deberá anotar con rigor el número de la factura o referencia. Anotar en forma matemática los cargos, abonos y su nuevo saldo
- 3.- Elaborar mensualmente una hoja de análisis y estadística que nos permita conocer:
 - a).- Con referencia a clientes.- Cuáles pagan oportunamente, cuales están vencidos a 30,60,90 o más días.
 - b).- Que nos permita poder determinar cuáles son morosos y poder cobrar los intereses correspondientes por su vencimiento.

Este tipo de análisis y estadística nos permitirá también pronosticar nuestra forma de liquidez.

- a).- Con referencia a proveedores, nos permita establecer forma de pagos oportunamente.
- b).- Nos permita aprovechar condiciones favorables como descuentos y otras tantoas que nos ofrezcan los proveedores.

En ambos casos podremos determinar el monto total de créditos otorgados y de pasivos a cubrir.

Encargado de impuestos

Objetivo

Administrar los impuestos, su cálculo correcto y el pago oportuno de ellos, a los que esté obligada la empresa.

Función genérica

Debe calcular pagos provisionales, ajustes semestrales y declaraciones anuales de I.S.R., I.A., HONORARIOS, RETENCIONES A SALARIOS, SAR (2%,5%) recargos y otros conceptos.

Función específica

- 1.- Obtener información diaria, por medio del diario oficial de la federación.
- 2.- Conocer el manejo de la ley y sus reglamentos, así como su aplicación.
- 3.- Conocer el manejo y la aplicación del código fiscal de la federación.
- 4.- Conocer el procedimiento para el cálculo de los diferentes impuestos.
- 5.- Formular hojas de trabajo al respecto de cálculos específicos.
- 6.- Conocer el llenado de formularios.
- 7.- Continuamente actualizarse mediante cursos de capacitación, con relación a los aspectos fiscales.
- 8.- Tener contacto con personal de SHYCP, auditores y otros profesionales sobre impuesto.
- 9.- Auxiliar al contador general, en todo lo relacionado al impuesto y en todo lo relacionado con su puesto.

Políticas

Mismas que el contador general.

Tenedor de libros

Objetivo

Asentar materialmente las operaciones en uno o más libros y todos los registros de contabilidad (contador privado).

Función genérica

De acuerdo al sistema contable implantado por el L.C., registrará en los libros diarios principales y en todos los libros auxiliares que sean necesarios, todas las operaciones o eventos económicos realizados por la empresa.

Función específica

- 1.- Registrar en forma ordenada y limpia en cada uno de los libros las cuentas contables afectadas e importes.
- 2.- Verificar los cálculos aritméticos asentados.
- 3.- Antes verificar que los asientos a registrar sean debidamente autorizados.
- 4.- Hacer un concentrado mensual, para determinar la balanza de las cuentas contables afectadas.
- 5.- Efectuar borradores de estados de pérdidas y ganancias o de resultados o del balance general.
- 6.- Auxiliar al L.C. en todo lo relacionado a contabilidad.
- 7.- Todas aquellas otras funciones relativas al puesto.

Encargado de nóminas

Objetivo

Presentar oportunamente y en tiempo, nóminas y listas de raya de sueldos y salarios, así como tiempo extra, bonificaciones, compensaciones, gratificaciones y otros.

Función genérica

Formulación de las nóminas de empleados y obreros, mediante cálculos aritméticos y basados en el control de asistencias y de acuerdo a los diferentes tabuladores de sueldos.

Funciones específicas

- 1.- Revisar y analizar el control de asistencia al trabajo.
- 2.- Formular altas y bajas al IMSS e INFONAVIT.
- 3.- Controlar incapacidades y ausentismo en liquidación IMSS.
- 4.- Clasificar a los trabajadores y empleados por áreas departamentales.
- 5.- Elaborar nóminas (percepciones-descuentos-pago neto).
- 6.- Formular el registro federal de causantes de los trabajadores.
- 7.- Calcular la retención del impuesto sobre la renta.
- 8.- Calcular el 2% y 5%. (SAR).
- 9.- Calcular retención, parte proporcional IMSS.
- 10.- Calcular retención, créditos infonavit (préstamo-casa).
- 11.- Retener y controlar préstamos en dinero.
- 12.- Recabar autorización del contador.

- 13.- Establecer el pasivo para sueldos.
- 14.- Ayudar a ensobretar el dinero. al pagador.
- 15.- Llevar un archivo de nóminas.
- 16.- Llevar actualizado auxiliar de cada uno de los trabajadores.
- 17.- Elaborar declaración anual de 2%. 5% y otros relacionados con el puesto.

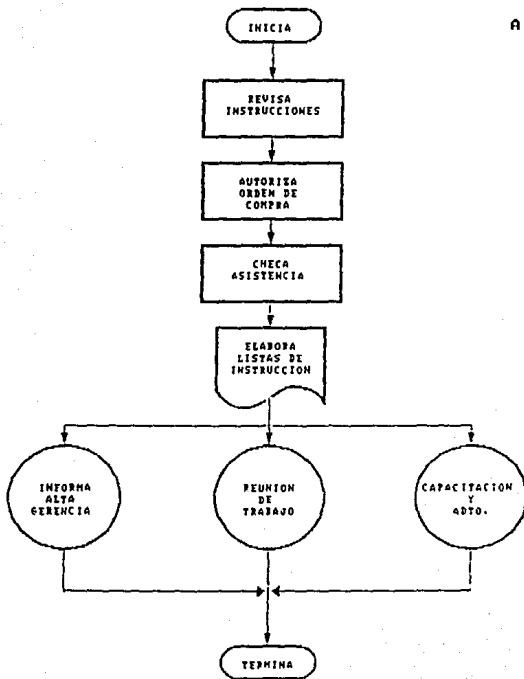
Políticas

Mismas que las del contador general.

DIAGRAMA DE FLUJO

JEFE DE OFICINA

ANEXO "12"



Jefe de oficina

Objetivo

Coordinar el buen funcionamiento del área administrativa, así como propiciar un clima agradable y de armonía entre el personal, encargarse del mantenimiento preventivo y correctivo de equipo de oficina, así como de edificios.

Función genérica

Servir de enlace entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos y ayudar a resolver problemas de control interno.

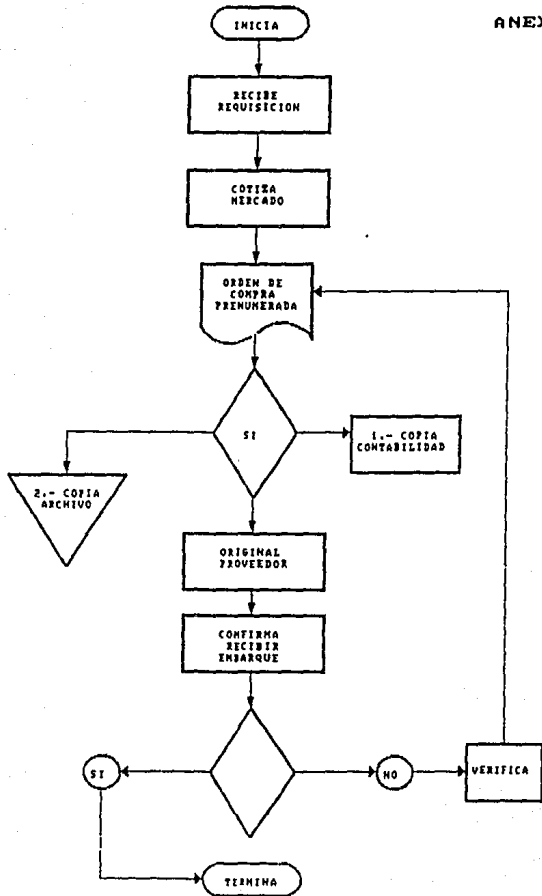
Funciones específicas

- 1.- Dicta y revisa correspondencia.
- 2.- Aprueba manuales y catálogos de procedimientos.
- 3.- Aprueba y supervisa, honorarios, sueldos y salarios.
- 4.- Propicia un ambiente agradable de trabajo.
- 5.- Contrata servicios técnicos profesionales para mantenimiento preventivo o correctivo.
- 6.- Lleva estadísticas de empleados (general).
- 7.- Prepara información para la alta gerencia.
- 8.- Participa en reuniones de trabajo, tanto a nivel gerencia como con los subordinados.
- 9.- Vigila que se cumplan y respeten las políticas establecidas.
- 10.- Autoriza y firma cheques (mancomunadamente).
- 11.- Autoriza y revisa pedidos, requisiciones, etc.
- 12.- Atiende a personas ajenas a la empresa.
- 13.- Ayuda a formular programas de trabajo, capacitación y adiestramiento.
- 14.- Todos aquellos otros relacionados con su puesto.

DIAGRAMA DE FLUJO

COMPRAS

ANEXO "13"



Encargado de compras

Objetivos

Adquisición de materias primas o mercancías, de buena calidad y al menor costo, para satisfacer el objetivo de la empresa.

Función genérica

Localización de las fuentes de abastecimiento, cotización y compra de materia prima y mercancías y todo lo relacionado con la empresa.

Funciones específicas

- 1.- Formular la requisición de compra cuando se necesitan las mercancías o materias primas.
- 2.- Recabar la autorización de compra, no necesariamente si cuenta con la debida autorización.
- 3.- Cotizar precios en el mercado comparando las diferentes fuentes.
- 4.- Cotizar los costos por fletes o transporte desde el lugar de abastecimiento a la empresa y analizar cuál opción es la mejor.
- 5.- Elabora un archivo completo de proveedores de bienes y servicios propiciados para el objeto de la empresa.
- 6.- Una vez seleccionada la fuente de abastecimiento, elaborar la orden de compra o pedido al proveedor, donde se anotarán los datos de éste en forma general y las condiciones de compra, fecha de pedido, entrega, cantidad, calidad y precios pactados.
- 7.- Revisar y autorizar la factura de compra enviada por el proveedor y la turna al departamento de pagos.
- 8.- Coteja factura con la recepción del almacén.
- 9.- Mantiene un constante contacto por teléfono o personalmente con los proveedores.

Encargado de los horarios de trabajo

Objetivo

Llevar un estricto control sobre la asistencia de todos los trabajadores, inasistencias y otros, con la finalidad de obtener puntualidad y pagarles lo justo.

Función genérica

Elaborar un sistema que permita vigilar que todos los trabajadores de la empresa cumplan con sus horarios de trabajo.

Funciones específicas

- 1.- Elaborar tarjetas individuales de los trabajadores.
- 2.- Agruparlas por departamentos.
- 3.- Anotar en ellas los datos del trabajador (nombres, puesto, departamento) su horario de trabajo (diurno, nocturno, mixto).
- 4.- Elaborar tarjetas auxiliares donde el trabajador firme, cheque o de alguna forma justifique su asistencia al trabajo y su salida de acuerdo a su horario.
- 5.- Vaciar toda la información para elaborar un concentrado o resumen diario, semanal, quincenal (por horas) que permita hacer el pago justo al trabajador.
- 6.- Esta información deberá pasar al departamento de nóminas con el tiempo oportuno para su elaboración y pago.
- 7.- Deberá verificar con jefes de departamento los registros de tiempo y asistencia de los trabajadores, así como el ausentismo o incapacidades, así como premios por asistencia, puntualidad u otros.
- 8.- Todos aquellos relacionados con su puesto.

Políticas

Mismas que del jefe de oficina.

Encargado de la disciplina e inspección.

Objetivo

Vigilar que las normas de conducta de las personas no vayan a relajar el ambiente de trabajo y vigilar que todos estén en su puesto y cada cosa en su lugar.

Función genérica

Llevar un control estricto sobre el buen funcionamiento y armonía que debe existir entre las funciones y relaciones de los trabajadores, así como de la higiene y seguridad en el trabajo, tanto personal como de la empresa.

Funciones específicas

- 1.- Coordinar de acuerdo con cada jefe de departamento las necesidades a resolver de disciplina e inspección.
- 2.- Llevar una estadística que nos permita ver y analizar las deficiencias que estén ocurriendo, para darles solución.
- 3.- Participar y coordinar los trabajos de intendencia en toda la empresa para que estos funcionen y así participen en el logro de los objetivos.
- 4.- Participar en cursos de capacitación de relaciones humanas, de seguridad e higiene y todos aquellos que le permitan desarrollar mejor su trabajo.
- 5.- Ayudar al jefe de oficina en todos lo que éste le requiera con diligencia y voluntad.

Políticas

Mismas que el jefe de oficina.

Encargado de mantenimiento

Objetivo

Mantener en condiciones óptimas, todo equipo de oficina, así como los edificios, para que nos permitan desarrollar nuestro trabajo en forma eficiente y en un buen clima adecuado a las necesidades de la empresa.

Función genérica

Supervisar que el equipo de oficina, así como los edificios estén acordes para el desempeño del trabajo y si se requiere mantenimiento preventivo o correctivo proporcionarlo al instante para superar la deficiencia.

Funciones específicas

- 1.- Formular requerimientos de las diversas necesidades.
- 2.- Recabar la autorización para realizar la tarea de mantenimiento.
- 3.- Estar en contacto constante con todo el personal, principalmente con el encargado del área para ir conociendo las necesidades a cubrir como puede ser: mantenimiento de calculadoras, computadoras, luz, aire, muros, techos y otros.
- 4.- Formular reportes diarios, semanales y mensuales para cubrir estadísticas de lo que se va presentando, lo que se va corrigiendo y en cierta forma llevar también un control de los costos.

Políticas

Mismas que del jefe de oficina.

Encargado de tarjetas de instrucción.

Objetivo

Determinar con precisión las funciones a realizar por los empleados y conocer la función organizacional para determinar su localización dentro de la empresa.

Función genérica

Conocer toda la estructura de organización y recabar información de todos los departamentos, que sea necesaria para elaborar tarjetas de instrucción y conocer el manual de control interno.

Funciones específicas

- 1.- Elaborar tarjetas por departamento específico.
- 2.- Elaborar tarjetas en forma individual para cada uno de los empleados u obreros.
- 3.- Revisar y actualizar periódicamente dichas tarjetas.
- 4.- Colaborar en la elaboración de todo tipo de manual de procedimientos.
- 5.- Entregar a los interesados personalmente las instrucciones y asesorar en caso de dudas.
- 6.- Todas aquellas otras relacionadas con el puesto.

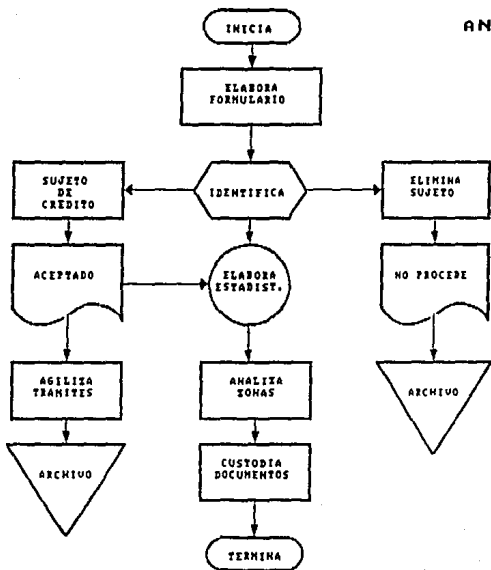
Políticas

Mismas que del jefe de oficina

DIAGRAMA DE FLUJO

CREDITO

ANEXO "14"



Encargado de crédito y cobranza

Objetivo

Otorgar crédito en mercancías bajo condiciones establecidas y cobrar los títulos de crédito que representan derechos personales de cobro en letras de cambio o pagarés aceptados por clientes, deudores de la empresa.

Función genérica

Establecer un sistema que permita identificar a clientes sujetos de crédito que facilite la recuperación de los valores en dinero en tiempo oportuno.

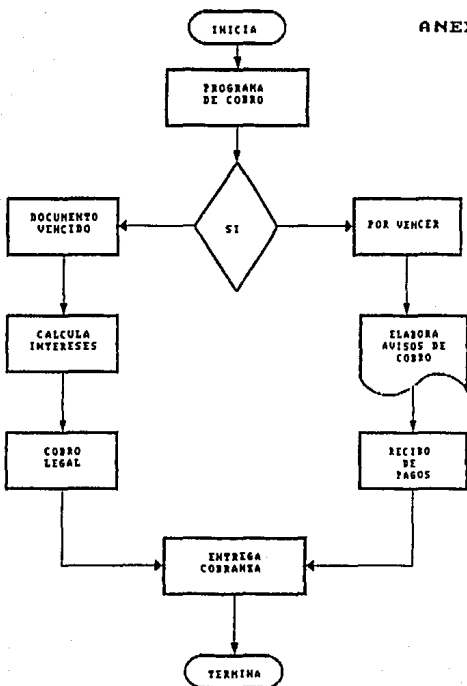
Funciones específicas

- 1.- Diseñar formularios para otorgar créditos, que contengan todos los datos necesarios que nos permitan identificar a los sujetos de crédito.
- 2.- Diseñar formularios que nos permita identificar con rapidez y oportunidad los vencimientos de los documentos y su origen.
- 3.- El llenado de ambos formularios y recabar las autorizaciones necesarias para sus trámites.
- 4.- Implantar un sistema estadístico que día a día nos permita conocer a los clientes capturados y sus movimientos en cuanto al crédito otorgado para conocer si es solvente o moroso.
- 5.- Custodia de los documentos.
- 6.- Hacer un informe mensual de vencimiento de saldos.
- 7.- Proponer métodos que sean de interés para atraer nuevos clientes.
- 8.- Participar en reuniones de trabajo.
- 9.- Todos aquellos relacionados con su puesto.

DIAGRAMA DE FLUJO

COBRANZA

ANEXO "15"



Cobranza

Objetivos

Tratar de mantener las cuentas de clientes en lo que se refiere a créditos al día, sin retrasos en sus pagos o abonos.

Función genérica

Analizar los auxiliares de clientes. elaborar relaciones de cobranza diariamente y pasar al domicilio del cliente a cobrar, tramitar el cobro legalmente de las cuentas problema.

Funciones específicas

- 1.- Analizar la zona de cobranza, local, regional, estatal.
- 2.- Programar de acuerdo a lo anterior las visitas de cobro.
- 3.- Mantener diariamente una estadística de los vencimientos de los documentos vencidos y por vencer con relación al tiempo de pago.
- 4.- Calcular intereses moratorios.
- 5.- Formular avisos de cobro via correo, telégrafo, telefono y otros.
- 6.- Tramitar por la vía legal el cobro de las cuentas morosas.
- 7.- Entregar el dinero o cheques cobrados diariamente en otras plazas, depositar en bancos para acreditamiento a la cuenta local o bien, enviar mediante telegramos o cualquier otra vía de acceso.
- 8.- Diariamente entregar relación de cobranza por escrito y recabar firma de recibido.
- 9.- Todas aquellas otras acciones que permitan el buen desempeño de su trabajo.

Encargado de trámites y estadísticas

Objetivos

Conocer o verificar personalmente si el sujeto solicitante de crédito es digno de ello, y llevar un control constante sobre éste en caso de otorgársele dicho crédito.

Función genérica

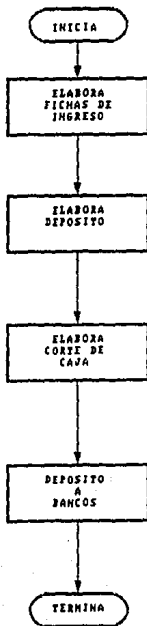
Verificar personalmente que todos los datos contenidos en los formularios sean reales y verídicos.

Funciones específicas

- 1.- Visitar personalmente al sujeto, a las personas anotadas como referencias y tomar los datos necesarios.
- 2.- Una vez hecho lo anterior, elaborar un informe de aprobación o de no aprobación del crédito.
- 3.- Realizar un informe diario al jefe del departamento.
- 4.- Registrar en un libro todos los trámites aprobados y en otro los rechazos con su explicación.
- 5.- Revisar sus registros cada 15 días para actualizar su estadística y tener datos oportunos que fuesen requeridos para cualquier tipo de información.
- 6.- Todas aquellas otras, relacionadas con su puesto.

DIAGRAMA DE FLUJO

C A J A



ANEXO "16"

Departamento de Caja Ingresos-Egresos

Objetivo

Custodiar y salvaguardar los valores en efectivo, documentos y otras formas propiedad de la empresa.

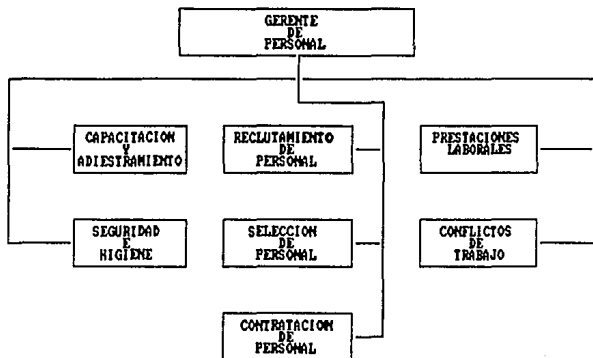
Función generica

Recibir dinero en efectivo, en cheques o en documentos por los bienes y servicios que presta la empresa, asimismo efectuar todos los pagos autorizados.

Funciones específicas

- 1.- Toda operación debe revisarla cuidadosamente.
- 2.- Hacer corte de caja diariamente.
- 3.- Formular fichas de depósito bancario y efectuarlo.
- 4.- Hacer pagos en efectivo y formular cheques para su pago, previa autorización.
- 5.- Mantener un fondo de caja cnica permanente y constante.
- 6.- Participa en forma activa en los arqueos que le practiquen
- 7.- No permitir el acceso a estos bienes a ninguna persona no autorizada.
- 8.- Llevar un diario de bancos que le permita conocer el saldo
- 9.- En todos los casos deberá verificar la autorización correspondiente y si ésta no estuviera impresa recabarla, pero - no efectuar ninguna acción sin la autorización.
- 10.- Continuamente deberá tener actualizado un manual que le permita conocer las firmas autorizadas, así como los montos a los que pueden tener acceso de autorización.
- 11.- En caso de contar con auxiliares, vigilar sus labores y colaborar estrechamente con ellos, todas aquellas funciones relacionadas con su puesto y todas aquellas otras funciones relativas a su puesto.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
COMPLEMENTARIA DE
DISTRIBUIDORA COMERCIAL S.A DE C.U



ANEXO NO.17
CONTROL INTERNO

EMPRESA	_____
FORMULO	_____
FECHA	_____
AUTORIZO	_____

GERENTE DE PERSONAL

Objetivo

Seleccionar, capacitar y adiestrar personal que vaya a trabajar o que ya se encuentre dentro de la empresa laborando.

Función generica

El análisis de puestos de trabajo, el reclutamiento, cuidar del ambiente laboral y el entrenamiento del personal.

Funciones especificas

- 1.- Conseguir los medios para el reclutamiento de personal.
- 2.- La entrevista previa con los aspirantes a ocupar un puesto.
- 3.- La contratación del personal.
- 4.- Asignación de salarios.
- 5.- Formular y aplicar planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- 6.- La continua evaluación del trabajador, mediante estadísticas.
- 7.- La Motivación del personal, con la finalidad de lograr el máximo de su rendimiento.
- 8.- Conocimiento en teoría y práctica de la ley federal del trabajo, del IMSS y aquellas relativas a su puesto.
- 9.- Estudiar problemas y busca las mejores alternativas de solución.
10. Revisar y dictar correspondencia y todas aquellas otras funciones relativas a su puesto.

CAPITULO NO. 6

CONCLUSIONES DE ESTA INVESTIGACION SOBRE CONTROL INTERNO

De acuerdo a todo lo anterior visto, estudiado y aplicado se llega al punto de que si es necesario implantar un método de control interno, el cual nos permita manejar adecuadamente un negocio o empresa.

Sin embargo para ello es necesario tener un conocimiento de los elementos que conforman el control interno en forma general, considerando que éstos se adaptarán a la naturaleza del negocio o empresa.

En negocios que ocupan 10 o más personas, es necesario que exista quién se encargue del manejo adecuado del control interno, ya que como hemos estudiado, éste tendrá que tener un mantenimiento constante, actualizándolo, eliminando o agregando elementos según se presenten las necesidades en el negocio y esto es necesario porque la finalidad del Control Interno es ayudar a un funcionamiento adecuado para la obtención de información oportuna y veraz.

El estudio y evaluación del control interno puede considerarse como situaciones a informar a la alta gerencia, toda vez que éstos representan tal vez deficiencias importantes dentro del diseño y operación de la estructura del control interno en operación.

Debe considerarse que cuando unas cuantas personas dominan la administración, será necesario tener un enfoque del negocio con respecto a las actitudes y acciones de éstos para asumir y vigilar los riesgos relativos para la obtención de la información financiera.

También se está en condiciones de considerar que la estructura de organización del negocio puede proporcionarnos un marco general para planear, dirigir y controlar todas las operaciones, asignando de manera adecuada la autoridad y la responsabilidad dentro del negocio, utilizando para ello métodos que permitan la comprensión de las relaciones entre los diferentes niveles.

Estos métodos ente otros pueden ser:

- 1.- Políticas sobre asuntos, tales como práctica de negocios, conflictos de interés y código de conducta.
- 2.- Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para tratar asuntos tales como metas y objetivos del le empresa, funciones operativas y requisitos legales.
- 3.- Descripción de puestos en forma general, delineando funciones genéricas y específicas.
- 4.- Indicando procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas ya existentes.

Así, dentro del caso práctico que nos ocupa y una vez realizados los estudios correspondientes dentro de los diferentes departamentos que componen la empresa, se decidió que es necesario una reestructuración total del control interno, aplicando los conceptos únicamente necesarios para su buen

funcionamiento, pero a la vez dejando un espacio que permita el crecimiento y adaptación de un control interno más amplio. Para ello es necesario que lo que se pretende implantar se realice utilizando formatos, en forma clara, sencilla y entendible que permita tener una visión total de los procedimientos que se siguen en cada una de las funciones que se realizan, en el entendimiento de que debe existir un manual de procedimientos, donde se indique oaso a paso lo que se pretende con el llenado de los formatos y sobre todo, que el indicado, en este caso el empleado o trabajador lo comprenda, ya que éste es el encargado de realizar la función específica.

El diseño de una carta organizacional (organigrama), completa, nos va a permitir, primero tener una vista general de la empresa, en cuanto a su estructura y segundo, sobre lo anterior podemos ir diseñando formatos y todo aquello útil para la implantación del control interno.

La empresa requiere constantemente de tomar decisiones sobre aspectos financieros (implica dinero), vemos la necesidad de contar con información oportuna y veraz, sobre aspectos de caja y bancos, así como de cuentas por cobrar y de todas aquellas otras que se relacionen y que se presentan en los estados financieros.

Se requiere para obtener esta información de formatos adecuados que permitan la agilidad en el proceso de la información.

Otro rubro de suma importancia son los inventarios, ya que su administración deficiente puede ocasionarnos graves problemas, por lo que deben existir controles internos de manejo dentro de almacén y que engranen con la contabilidad y la administración general, para evitar inversiones inadecuadas como: compra en exceso de mercancías o compra de mercancías que no son necesarias.

Vamos a encontrar que todos los rubros, que forman parte de la empresa, tienen la misma importancia y que por lo tanto debemos dar la misma atención a:

Los activos, pasivos, capital, ingresos, egresos, principalmente a el elemento humano, porque mediante éste se podrá aplicar y lograr el éxito del Control Interno.

En general los métodos y procedimientos que se adopten para la protección de todos los activos, que nos permitan obtener información contable y financiera adecuada para la toma de las mejores decisiones y que adicionados de políticas adecuadas que permitan que la empresa se desarrolle en un ambiente saludable en todos los aspectos, facilitará la consecución de los objetivos para los que fue creada.

Si se logra integrar todos los recursos del negocio de una manera armoniosa y de acuerdo a lo anterior esto implica coordinar y vigilar las acciones de las personas en forma individual y de grupo, con la finalidad de que no se salgan de lo establecido y de esta manera lograr más fácilmente los objetivos planeados, mediante el control interno.

Finalmente el control interno es el establecimiento de sistemas que nos permitan medir y evaluar los resultados actuales en relación con los esperados, con la finalidad de saber si se ha obtenido lo esperado o bien, con el fin de corregir, mejorar o adoptar nuevos planes.

El control interno requiere el establecimiento de normas e interpretación de resultados, que nos permitan:

Primero, un acercamiento con todos los integrantes de la empresa, creando un clima de cordialidad.

Segundo, que nos permita evaluar el funcionamiento actual, que nos dará la pauta a seguir.

Bien pudiera surgir una última pregunta como por ejemplo:

¿Cuál es el resultado final que se desea obtener con el proyecto de control interno y cuál es el alcance y propósito del mismo ?

Si concibieramos el famoso ejemplo de Alicia en el país de las Maravillas: Si no sabes adónde vas, cualquier camino vale para ir allí.

Sería natural que no tendría ninguna validez el establecimiento del control interno y este no es nuestro caso, porque la intención y propósito del estudio y adecuación del control interno, es el de implantar un sistema que nos permita en todos sentidos saber que las funciones, procedimientos y políticas establecidas logran el o los objetivos deseados.

Finalmente diré que el éxito de una empresa depende de muchos factores pero indudablemente es de suma importancia el conocimiento y aplicación de un sistema de control interno que permita alcanzar la calidad total, que hoy requieren nuestras empresas y sus clientes, espero que este enfoque alcance a cubrir gran parte de las necesidades de la empresa Distribuidora Comercial, S. A. de C. V. del municipio de Uruapan, Michoacán y tal vez de muchas otras empresas de la región.

BIBLIOGRAFIA

American Institute of Certified Public Accountants, Inc.

Declaraciones sobre normas de auditoría.
Derechos reservados 1976
Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Auditoría Montgomerly

Instituto Americano de Contadores Públicos.

C.P. Cocina Martínez Javier.

El sistema de implantación de normas de contabilidad
financiera en México. Origen, características y sugerencias.
1era. Edición 1990 I.M.C.F.A.C.

Diccionario enciclopédico Larousse.
Ediciones Larousse.

Donato E. Mieso, Ph.D., C.P.A.
Jerry J. Wevgandt, Ph.D., C.P.A.

Contabilidad moderna.
Instituto Americano de Contadores Públicos
Volumen I
Ediciones Ciencia y Técnica, S. A.

Francisco Sayrols

Fomento y control de ventas y vendedores.
Editorial. Libros y Revistas, S. A.

George Waljian

Manual de compras
Editorial Diana.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C.

Principios de contabilidad generalmente aceptados.
3a. Edición 1988
I.M.C.P.A.C.

Lara Flores Elias.

Primer curso de contabilidad.
10 Edición.
Editorial Trillas.

Leslie R. Howard

Auditoría.
Biblioteca para dirección de empresas.
Editorial EDAF Ediciones, Distribuciones, S.A.

LEY DEL ISR. IMPAC. IVA correlacionada 1992

C.P. Lozano Nieva Jorge.

Auditoría Interna.
Segunda edición, novena reimpresión 1990
Editorial E.C.A.S.A.

Mancera Hermanos y Colaboradores.

Terminología del contador.
Novena edición, reimpresión 1991
Editorial Banca y Comercio.

C.P. Mendez V. Antonio.
C.P. Mendez V. Javier.

Contabilidad. primer, segundo y tercer curso.
Método autodidáctico.
Impresión 1979.
Imp. " Aries "