

318508  
3.  
2ej



UNIVERSIDAD  
INTERCONTINENTAL

**UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL**

ESCUELA DE CONTADURIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
1988-1993

"CONTROL INTERNO PARA UNA PEQUEÑA  
EMPRESA DE ASESORIA Y SERVICIO DE  
COMERCIO EXTERIOR UBICADA EN EL  
DISTRITO FEDERAL"

FALLA DE ORIGEN

**T E S I S**

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

**P R E S E N T A**

DE LA CONCHA MENESES JULIO ALBERTO

ASESOR DE TESIS:  
C. P. ALBERTO GONZALEZ CARRERA

MEXICO, D. F.

1995



## **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.

A mi Padre: Cesar de la Concha García +

Por su apoyo, sacrificio y comprensión hasta  
el ultimo momento de su vida.

Porque seis años no son pocos;  
y menos para mi, que mas te extraña.

A mi Madre: Irene Meneses de de la Concha

Por tu cariño y comprensión,  
por alentarme y apoyarme en el logro de mis metas.

**A mi Tío Sr. Enrique Bernal Reyes y Familia:**

**Por su apoyo incansable en momentos difíciles,  
y por cumplir los anhelos de mi padre.**

IV

**A mi Tío Sr. David de la Concha García y Familia:**

**Por el cariño que eh recibido en todo momento.**

v

**A mi Hermano Sr. Jesús Guillermo Mendoza y Familia:**

**Por todo el afecto, apoyo de mis ideales y  
sobre todo su comprensión.**

**A mi Hermana Sra. Alicia Mendoza de López y Familia:**

**Por el apoyo y cariño que me han brindado  
en todo momento, y por ser como mi segunda Madre.**



**A mi Hermano Lic. Ardian Mendoza Meneses Y Familia:**

**Por todo el apoyo y comprensión, y sobre todo  
por enseñarme hacer un hombre de bien.**

VIII

A mis Primos Ana Laura Bernal y Daniel García; Y  
Enrique Bernal:

Por todo el cariño y apoyo brindado.

**A mi Director y Profesores:**

**Por el esfuerzo y dedicación prestada; y  
sobre todo por la enseñanza de sus conocimientos,  
para ser hombres de provecho.**

## A mis Familiares, Amigos y Compafieros:

Por todos los momentos que hemos pasado,  
tanto en las buenas como en las malas.

Eduardo Casillas Ledesma.  
Alejandro Oiguín Velasco.  
Reina Amaya Díaz.  
Alberto P. Aguinaco de León.  
Fernando N.M. Vieto Cruz.  
Juan Neme Zogaib.  
Iliana Castillo Olvera.  
Arturo Woodward Ramírez.  
Lilia González Aranda.  
José Luis Guzmán Ortiz.  
Mónica Contreras Trejo.  
Beatriz Bolio Sánchez.  
René Cuevas Galindo.  
Juan Alberto Negrete.  
Elisa Coria Bleck.  
Luis F. Orellana Funes.  
Beatriz García Castilla.  
Adolfo Borboya Remis.  
Federico S. Guzmán Harrison.  
Carlos Argumedo Cervantes.  
Sergio Maíz Rivero.  
Raúl Cristo Obando.  
Alfredo Dávila Monsiváis.  
Adriana Alatorre Pantoja.  
Carmen Castellanos García.  
Rosa María Rubio.  
Blanca Estela Rojas.  
Adriana Rosas Viveros.  
Sofía Segura Cárdenas.  
Lilia Loyola Torres.  
Alma Balderas.  
Dulce Charraga Sánchez.  
Arturo Arrellano Meneses.  
Germán López Mendoza.  
Karla López Mendoza.  
León Guillermo Mendoza Reyes.  
Ana Cecilia Mendoza Reyes.  
Francisco Aceves.  
C.P. Joaquín García Donat.  
Lic. David Morales Salinas.

XI

Sra. Reina Miranda Udo.  
Familia Toledano Arellano.  
Familia Hamdam López.  
Familia Blanco López.  
Familia Moreno López.  
Teresa Rodríguez Jiménez.  
Gabriela López.  
Ma.del Carmen Morales Labastida.

DEDICATORIAS .....	I
INDICE .....	1
METODOLOGIA .....	6
INTRODUCCION .....	12
CAPITULO I .....	14
ANTECEDENTES. CREACION DE LA EMPRESA Y SU CLASIFICACION; Y SU ORGANIZACION	
1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....	14
2.- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS .....	15
3.- IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA .....	19
4.- ORGANIZACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA .....	21
A) Como nace y funciona una empresa .....	21
B) La organización de la pequeña empresa .....	25
5.- LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA ECONOMIA INTERNACIONAL .....	28
CAPITULO II .....	31
CONCEPTO, ANTECEDENTES Y ANALISIS DEL CONTROL INTERNO	
1.- ANTECEDENTES .....	31
2.- DEFINICION DE CONTROL .....	32
3.- DEFINICION DE CONTROL INTERNO .....	34
4.- FINES DEL CONTROL INTERNO .....	37
5.- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO .....	39
6.- PRINCIPIOS DE LOS CONTROLES .....	45

C A P I T U L O   I I I	52
CONTROL INTERNO Y SU RELACION CON LA CONTABILIDAD	
1.- EL CONTROL INTERNO Y EL USO DE LA CONTABILIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA	52
A) Relación del Control Interno y la Contabilidad	52
B) Objetivos del sistema contable	53
2.- CONTROL MINIMO QUE DEBE EXISTIR EN LA PEQUEÑA EMPRESA	54
A) Generalidades	54
B) Control de la pequeña empresa	55
C) Problemas de control en la pequeña empresa	58
D) Solución del problema de control en la pequeña empresa	59
3.- USO DE LA CONTABILIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA	60
A) El Contador Publico en la implantación del Control Interno	60
B) La Contabilidad en la pequeña empresa	63
C) Como mejorar el uso de la Contabilidad en la pequeña empresa	65

C A P I T U L O I V .....	69
LA CONTABILIDAD COMO INSTRUMENTO DE CONTROL	
1.- ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD .....	69
A) Elementos del sistema contable .....	69
B) Características del catálogo de cuentas .....	70
C) Objetivos del catálogo de cuentas .....	71
D) El Manual de Contabilidad .....	73
2.- LAS CUENTAS Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION COMO MEDIOS DE CONTROL .....	75
A) Control a través de las cuentas y su utilidad .....	75
B) Relación de las cuentas y los sistemas de información .....	77
C) Control a través del sistema de Información Contable .....	78
D) Las cuentas y los informes en la pequeña empresa .....	80
3.- LA CONTABILIDAD Y OTROS INSTRUMENTOS DE LA DIRECCION .....	81
A) Generalidades .....	81
B) El análisis de Estados Financieros .....	82
C) Los Presupuestos .....	85
D) Las Estadísticas .....	88



C A P I T L O V .....	91
CASO PRACTICO	
1.- HISTORIA DE LA COMPAÑIA .....	91
A) Organización Interna Anterior .....	92
a) Anexo #1 Diagrama de la dirección .....	93
b) Anexo #2 Funciones del personal .....	94
c) Anexo #3 Estructura contable .....	95
2.- PROBLEMAS DE LA COMPAÑIA .....	98
A) Generales .....	98
3.- RESOLUCION DE ALGUNOS PROBLEMAS .....	100
A) Generales .....	100
a) Anexo A Diagrama de la dirección .....	102
b) Anexo B Funciones del personal .....	103
c) Anexo C Diagrama del sistema operativo .....	105
d) Anexo D Reportes de visita .....	108
B) Administrativo contable .....	109
a) Anexo I Catálogo de Cuentas .....	110
b) Anexo II Diagrama del sistema de registro .....	113
c) Anexo III Reportes periódicos .....	115
4.- VENTAJAS DEL NUEVO SISTEMA .....	123
A) Generales .....	123
I) Contables .....	123
II) Operativos .....	125

CONCLUSIONES ..... 126

BIBLIOGRAFIA ..... 129

## M E T O D O L O G I A

### PRIMERA FASE

**METODOLOGIA:** Son los caminos o métodos que se pueden seguir para aprender el conocimiento, es decir, es la estructura -- del trabajo quedando plasmado para la sustentación válida y confiable de la tesis que presentó.

#### I.) SELECCION DEL TEMA:

Control Interno para una pequeña empresa de asesoría y servicio de comercio exterior.

#### II.) TIPO DE INVESTIGACION:

Es una investigación mixta ya que participa la naturaleza de las investigaciones: documental y de campo.

#### III.) REQUISITOS DE SELECCION:

- 1.- Interés personal: Inquietud por el tema.
- 2.- Originalidad: Ahora con la firma del Tratado de -- Libre Comercio las pequeñas empresas de este ramo enfrentarán serios problemas si no se están preparadas y con esto tiendan a desaparecer; así con -- este análisis de Control Interno siento que será -- de gran utilidad para prevenir posibles problemas a futuro con dicho acuerdo.
- 3.- IDENTIFICACION PERSONAL:  
Licenciado en Contaduría  
A) Rama Auditoría.

**I.- Control Interno****- Tema específico:**

Control Interno para una pequeña empresa de asesoría y servicio de comercio exterior en México.

**- Especificación del tema:**

El Control Interno para una pequeña empresa de asesoría y servicio de comercio exterior ubicada en el Distrito Federal.

**IV.) MOTIVOS:**

Apesar de que el tema de Control Interno se ha tratado con mucha amplitud, cabe mencionar que partiendo de los nuevos acontecimientos comerciales en nuestro país, este es un enfoque actual y original partiendo de lo que se ha dado sobre el tema.

**V.) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:**

- 1.- Satisface mi inquietud personal.
- 2.- Incrementa los conocimientos propios del área.
- 3.- Brinda beneficios que puede traer la adecuada aplicación de un Control Interno.
- 4.- Cumple con los requisitos para la realización del examen profesional.

## I.) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

- ¿ Que beneficios otorga la implantación de un adecuado sistema de Control Interno a las empresas pequeñas de asesoría en comercio exterior?

## VII.) HIPOTESIS:

- 1) ¿El Control Interno nos ayuda a detectar fallas o errores por negligencia y posibles fraudes?
- 2) ¿El Control Interno es parte importante para la productividad de la empresa?
- 3) ¿La implantación de un sistema de Control Interno se debe de adecuar a las necesidades de la empresa?

Después de haber analizado las diferentes hipótesis llegamos a decir que la implantación del sistema, es útil para la optimización y mejoría del desempeño de las actividades de la empresa y como consecuencia una mayor productividad para la obtención de mayores utilidades.

## SEGUNDA FASE

## I.) RECOPIACION:

Se utilizó la investigación documental, la observación y la entrevista.

- 1.- Observación: se utilizaron diversas clases:
  - a) Observación estructurada.
  - b) Observación no estructurada.
  - c) Observación participante.

2.- Entrevista: Se utilizaron diversas clases:

- a) Libre o en forma espontánea.
- b) Formal.- a partir de un tema central.
- c) Informal.- Intercambiar puntos de vista sobre un tema.

### II.) PROCESAMIENTO:

Después de la recopilación procedimos a la fase del --- procesamiento que consiste en la organización de los -- elementos obtenidos, como:

- Estructuración del trabajo.
- Resolución del trabajo.
- Formulación de referencias documentales.

El material se encuentra ordenado en fichas bibliográficas por orden alfabético:

- Libros.
- Tesis.
- Diccionarios.
- Notas.

### III.) FASE DE INTERPRETACION:

Es el someter la información obtenida a un análisis y explicación, con el fin de obtener una conclusión. dicho análisis consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de aclarar las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

La interpretación es el proceso mental por el cual se

trata de encontrar un significado mas amplio de la información empirica recibida.

#### IV.) COMUNICACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CONTABLE

Es la presentación de los datos obtenidos en la investigación antes realizada.

#### V.) ESTRUCTURA DEL INFORME

Es la integración secuencial de los elementos necesarios para su lectura y comprensión.

- 1) PORTADA: Cubierta anterior del informe de investigación debe mostrar todos sus elementos que identifique el trabajo, su autor, a la entidad patrocinadora, el director del seminario, el año y lugar de la publicación.
- 2) PORTADILLA: Incluye fundamentalmente los datos de la portada aunque es posible su reducción o incremento.
- 3) DEDICATORIAS.
- 4) INDICE DE CONTENIDO.
- 5) METODOLIGIA.
- 6) INTRODUCCION.
- 7) CUERPO CAPITULAR.
- 8) CASO PRACTICO.
- 9) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.
- 10) REFERENCIAS DOCUMENTALES.

VI.) LIMITES Y ADVERTENCIAS: Problemas que se plantearon en la investigación y obstáculos.

Es necesario hacer hincapié sobre las limitaciones de este trabajo realizado, ya que el control interno abarca un campo muy amplio en el que hacer de las empresas; --- solo hago referencia a aspectos propios e importantes -- del tema.



## I N T R O D U C C I O N

El Control Interno consiste fundamentalmente en la organización del trabajo administrativo de una empresa en tal forma, que le permita desarrollarse con el mínimo costo y el máximo de eficiencia y seguridad. Abarca por lo tanto el estudio e implantación de informes y comprobantes de contabilidad, con los datos que deban tener. La distribución del personal y sus funciones. Los libros y registros que es necesario adoptar para poder suministrar en forma rápida y segura, toda clase de datos referentes a la marcha del negocio y, por ultimo, las medidas adecuadas para evitar fraudes y errores.

por otra parte tenemos que la complejidad de las empresas modernas han dado como resultado que los directores dependan de fidelidad de numerosos informes y análisis; por eso resulta indispensable la instalación y el mantenimiento de métodos adecuados de control interno para poder confiar en dichos datos informativos.

Sería imposible delinear un sistema de Control Interno que preste todas las garantías y cubra todas las necesidades de todas las empresas; pero si es posible, siguiendo principios fundamentales, implantar métodos de control interno adecuados, que llenen las necesidades particulares de las empresas de asesoría y servicio en comercio exterior y que al mismo tiempo resulten costeables, pues no hay que olvidar que " un

sistema por mejor que sea si no es costeable, nunca debe implantarse".

Para concluir tenemos que tener presente que la ausencia de métodos de control en una empresa de asesoría y servicios de comercio exterior da como resultado el fracaso de la misma, ya que con la apertura del Tratado de Libre Comercio --- (TLC) deberá estar preparada para el cambio que se vivirá en los años subsiguientes, además sabemos que existiendo un buen sistema de control la empresa será manejada con facilidad y éxito, pues como consecuencia directa del control está la -- organización y la administración que son las bases del mismo.

No he pretendido hacer un estudio exhaustivo del problema, ni tampoco trato de implantar nuevas técnicas administrativas y de control ya que mi corta experiencia no me lo permite. Únicamente trato de plantear la importancia, bases, elementos y beneficios de la implantación de un adecuado sistema de control interno a las empresas de asesoría y servicio de comercio exterior.

Quiero hacer constar que este modesto trabajo no se inspira solo en la necesidad de cumplir con el precepto que debe ser cubierto para la obtención del título en Licenciado en -- Contaduría, sino también es mi deseo de ser socialmente -- útil. Presento este sencillo trabajo que pongo a la amable -- consideración del honorable jurado.

## C A P I T U L O I I

### 1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Es necesario tratar de explicar lo que es la empresa en general, antes de exponer un concepto de la pequeña empresa. No hay una definición en forma concreta lo que es la empresa y solo se han formado como los siguientes:

Los Señores Petersen y Plowmen, la definen como. "Una actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua". Esta definición solo hace referencia al intercambio que se efectúa en las empresas, de los bienes que producen. Pero la empresa no solo realiza cambio de bienes, sino también en sus actividades se sujeta a un régimen legal y social que le impone ciertas obligaciones y derechos, como cumplir con las disposiciones de carácter fiscal, asambleas periódicas, de accionistas, de consejeros, cumplir con las demás disposiciones de tipo constitucional, entre otros.

En el libro, "Terminología del Contador", se define a la empresa como. "Una organización existente con medios propios y adecuados, para alcanzar un fin determinado". Desde este punto de vista, se refiere a los elementos materiales y humanos que forman la empresa. Mas no solo es necesario contar con dichos elementos, sino también es necesario que se coordinen en una forma adecuada, para logra un óptimo funcionamiento y utilización de los mismos.

Otros consideran a la empresa como. "El conjunto de personas que forman el elemento humano que la integra en un momento dado, que la dirige, fija sus metas, obtiene sus --- medios materiales y busca que las personas que trabajan, no sean meramente pasivas, sino un elemento creativo y activo". En esta definición, solo se toma el elemento humano, la empresa se debe entender desde todos los puntos de vista como: por su actividad, por los elementos que la forman, por sus - obligaciones y derechos sociales y legales. Por lo que no se puede dar una definición exacta. para los fines de esta -- tesis; considero a la empresa como. "La conjunción de ele--- mentos materiales y humanos, los cuales coordinados por una adecuada administración, producen bienes y/o servicios para el logro de los fines que persigue".

## 2.- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

Así como no existe un concepto preciso de lo que es la empresa, tampoco lo hay para la pequeña empresa, utilizándose este termino para diferenciarla de otras en función a su - tamaño, clasificándose en:

- 1.- Empresa pequeña
- 2.- Empresa mediana
- 3.- Empresa grande

Pero establecer una medida exacta con la cual se pueda saber si una empresa es pequeña, media o grande, no existe, y

solo encontramos criterios que se utilizan para clasificar-- las; la mayor parte de esos criterios toman como base las -- características de la empresa, que pueden dividirse en dos:

- 1.- Características cualitativas. Toma las cualidades como son; su influencia en el mercado, su grado de organización, sus métodos de producción.
- 2.- Características cuantitativas. Toma un elemento de cantidad; como el capital que maneja, el valor de sus -- activos o de sus ventas, el numero de personal que em-- plea, entre otras.

Tomando como base para establecer una clasificación de las empresas, una característica cualitativa, como el grado de - complejidad de su organización, ya que esta crece en la mis-- ma proporción, en que la empresa se va desarrollando. Ade-- más, considero dos aspectos de la organización que son:

- a) Las funciones que se realizan en un departamento.
- b) El personal necesario para realizar alguna función de - algún departamento.

Por lo anterior, se clasifica a las empresas como sigue:

- 1.- Cuando el grado de organización esta centralizado - en una sola persona, o bien hasta donde se estable-- cen dos o tres niveles jerárquicos de jefes, esta-- remos en lo que podemos llamar pequeña empresa.

Para precisar mas el párrafo anterior, están como ejemplos:

en el caso de centralización, aquellas empresas en las que -- hay un solo dueño o administrador único, y le ayudan para -- realizar todas las actividades de la empresa 4 o 5 personas, pero es el dueño o administrador único quien realiza todas -- las actividades de compra, venta, administración, etc; cuando se establecen 2 niveles jerárquicos, están las empresas -- en las cuales el dueño o administrador único tiene 15 o 20 -- personas que le ayudan, y han designado entre ellas a quienes han de realizar algunas actividades (segundo nivel), como por ejemplo al contador, para que se haga cargo de la co---branza, la facturación y los pagos que efectúe la empresa; a la secretaria la recepción, el almacén, las compras de bajo monto, entre otras, y el dueño o administrador único, además de revisar que todo el personal realice sus funciones ade--cuadamente, se dedica a las funciones de ventas. Como se -- puede observar, una sola persona puede realizar varias fun--ciones (cobranza, facturación, pagos, etc.) que corresponden a varios departamentos (contabilidad, crédito y cobranzas, - etc.).

- 2.- Cuando el grado de organización establece de 3 a 5 niveles jerárquicos y sus funciones están claramente establecidas, estaremos hablando de empresas medianas.

Es decir, las empresas en que existen además de los dueños (primer nivel) un gerente general (segundo nivel), gerentes por cada actividad (tercer nivel), jefes encargados (cuarto

nivel) para cada función (cobranza, pagos, facturación, --- etc.) y por ultimo ayudantes, de tal manera que para las --- funciones de cada departamento (ventas, contabilidad, alma--- cén, etc.) cuenta con el personal necesario para realizar --- cada una de dichas funciones, como en el departamento de --- crédito y cobranzas que maneja todos los documentos para co--- bro (facturas, notas de cargo, letras de cambio, etc.), --- correspondencia con clientes (para cobro de clientes moro--- sos, para recordatorios de cobranza, etc.), y existe otra --- persona que se dedica solo a la función de crédito, como es vigilar que los clientes no se excedan de sus limites de --- crédito, estudiar hasta que limite se les puede proporció--- nar, etc. Como se puede observar, en este tipo de empresa se establece una función determinada para cada persona, sin que exista la necesidad de que esa persona realice otras fun--- ciones ajenas a su departamento ni a las de su propia fun--- ción.

3.- Cuando el grado de organización establece mas de 6 niveles jerárquicos, y las funciones se especializan de tal forma que exista una subdivisión de la fun--- ciones, estaremos hablando de una empresa grande.

Es el caso de aquellas empresas en las cuales debido al --- aumento que tienen en sus operaciones y actividades, deter--- mina que los niveles jerárquicos que tenían cuando era una empresa mediana se intercalen entre ellos una serie de nive--- les, por ejemplo, en la empresa mediana el nivel jerárquico del gerente de ventas a los jefes de ventas, es directo, en

cambio, en una empresa grande existiría un gerente de ventas, un subgerente de ventas, jefes de ventas, supervisor de un grupo de vendedores, etc., es por ello que para las funciones que se realizan dentro de cada departamento se ha empleado personal con el fin de realizar subvenciones, tal es el caso de un departamento de cobranza que tiene uno que exclusivamente guarda las facturas, los documentos para cobro, etc., otra para control de cobradores, es decir, cuando se establece una persona que se encargue de distribuirlos en las partes que han de cobrar, vigile que todos ellos devuelvan al día siguiente lo cobrado y los documentos no cobrados. Como se puede observar, mientras una empresa mediana, para realizar una función solo era necesario una o dos personas, en una empresa grande son necesarias varias personas, y pueden ser seis, siete o mas.

### 1.- IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Para tener idea mas amplia de lo que es la pequeña empresa, es necesario mencionar la importancia que tiene dentro de la actividad económica. En una publicación del centro regional de ayuda técnica, agencia para el desarrollo internacional (AID), menciona sobre la pequeña empresa como, "la observación de la realidad financiera de distintos países surge con claridad que aun aquellos de economía mas avanzada, en donde han surgido y se han desarrollado las mas grandes e importantes empresas, la influencia de las pequeñas es de una significación constante. las estadísticas demuestran que el



porcentaje del volumen total de los negocios que corresponden a las pequeñas firmas oscila en los países de economía altamente desarrollada entre 35 y 45% y que el de las fuerzas laborales absorbidas por las pequeñas empresas varía entre un 40 y 60%. Estas proporciones arrojan un índice superior aun en los países en vías de desarrollo".

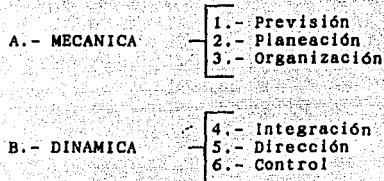
La importancia económica de la pequeña empresa radica, según se desprende, en que una gran parte de la actividad que se realiza dentro de cualquier país es a través de la pequeña empresa, y por consiguiente constituye una fuente importante de trabajo. En México, también la pequeña empresa -- tiene importancia, y esto lo podemos apreciar a través de lo que menciona el Sr. Fabián Martínez Villegas: "Actualmente, en México una gran parte de las industrias manufactureras y de servicios esta en manos de pequeños empresarios, los cuales emplean de 10 a 50 trabajadores y en ciertos casos hasta 100".

Una característica que considero hace resaltar la importancia de la pequeña empresa, es que esta constituye la base para que se formen las grandes empresas, ya que toda empresa que actualmente opera como grande, tuvo que iniciarse como -- una pequeña empresa.

#### 4.- ORGANIZACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

##### A) COMO NACE Y FUNCIONA UNA EMPRESA:

Cuando una persona o varias deciden crear una empresa - se tiene que seguir una serie de etapas, desde el momento en que la piensan crear, hasta el momento en que la ponen a funcionar, el Sr Agustín Reyes Ponce hace una síntesis de - las etapas de la siguiente manera:



Para comprender este cuadro, es necesario ver que es lo que se hace en cada etapa:

**PREVISION.-** Esta etapa constituye el principio de toda - empresa, ya que es aquí donde se determin si se crea o no. - En este etapa se prevé si la empresa podrá existir en el futuro, para lo cual se analiza y determina los factores que pueden afectar su porvenir. El Sr. Francisco Cholvis menciona lo siguiente:

"Situación Política.- Si prevalece una estabilidad Polfti, ca, al menos ya se contara con un elemento conocido para la formulación de planes, mismos que podrán ser a largo plazo

ante tal panorama de seguridad. "

" Política Fiscal.- En estrecha relación con los planes de una empresa. se localiza la política fiscal de un país, mas aun cuando esta se encuentra en franca reforma y cuyos efectos sobrepasan a las pasadas leyes impositivas. "

" Ingreso Nacional.- ...Para prever la economía total, con una serie de variaciones. Si estas son vaticinadas con precisión. la empresa podrá hacer sus previsiones. "

" Demografía.- Los futuros mercados de la empresa pueden - determinarse calculando la población, en virtud de que la población generalmente, es determinante en la demanda de un producto " .

Estos factores son algunos de los mas importantes que se - deben tomar en cuenta para decidir si se debe crear la -- empresa.

PLANEACION.- Una vez que se tiene la seguridad que una empresa va a poder existir en el futuro, se deben fijar sus -- objetivos, de tal manera que se pueda hacer una adecuada - planeación de la forma en que va alcanzarlos. Esa planeación no solo se basa en trazar cuales actividades normales son - las que va a realizar, como por ejemplo, las operaciones de venta, compra, etc., sino también ve otros aspectos que in-- fluirán en toda su vida, como son:

- 1.- Ubicación de la empresa
- 2.- La capacidad de absorción del mercado
- 3.- Rendimiento de la explotación

## 4.- Fuentes de abastecimiento

## 5.- Organización jurídica de la empresa, etc.

Estos aspectos influyen en la forma en que va a operar la empresa, por lo cual es necesario que se estudie cada uno de ellos en forma adecuada, a fin de lograr la mejor planificación de la forma del funcionamiento de la empresa.

ORGANIZACION.- Es en esta etapa en donde se deja establecido en documentos los objetivos, características generales de la empresa, y la forma en que se han de efectuar sus actividades. Es decir, los objetivos y las características sobre las que ha de operar la empresa, estudiadas en la etapa de la previsión y la planeación, se establecen en papeles -- que permitan a cualquier persona que tenga que realizar alguna actividad dentro de la empresa, y no haya estado en las etapas anteriores, conocerlas con el fin de que sus esfuerzos se encaminen al logro de los objetivos establecidos.

Los medios de que se vale la organización para establecer en documentos todos los aspectos que se citan en el párrafo anterior, son, entre los mas importantes:

A) Los Organigramas, y

B) Los Manuales

INTEGRACION.- Una vez que queda establecido como va a funcionar la empresa, es necesario buscar los elementos adecua-

dos para que pueda iniciar sus actividades, es decir, en esta etapa se buscan los elementos materiales y humanos que reúnan las características necesarias para que las actividades se realicen en la forma en que quedó establecida en la organización.

**DIRECCION.-** Ya que se tengan los elementos necesarios para las actividades, se necesita alguien que los dirija y coordine para que realicen sus funciones de acuerdo con lo que se estableció en la organización, a fin de lograr los propósitos u objetivos perseguidos, siendo la dirección, dentro de la empresa, quien se encarga de ello.

**CONTROL.-** En esta etapa se tratará de que ninguna de las funciones se salga de los lineamientos establecidos para cada una de ellas, es decir, que las funciones que se realizan no busquen otros objetivos que no sean los que busca la empresa, y en caso de que se aparten de estos, investigar las causas que lo han provocado para tomar las medidas pertinentes.

En los párrafos anteriores se ve como se crea una empresa, hasta llegar a su funcionamiento, y encontramos que es en las tres primeras etapas (Previsión, Planeación y Organización), que el Sr. Agustín Reyes Ponce llama fase "Mecánica", donde se establecen las formas en que ha de trabajar la empresa, y las otras tres etapas ( Integración, Dirección y Control), que el mismo autor llama fase " dinámica ", se re-

fiere ala forma en que trabaja o realiza sus actividades toda empresa.

## B.- LA ORGANIZACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Las etapas que se siguen para formar una empresa son básicas para su buen funcionamiento; dichas etapas se reflejan en la etapa de organización, ya que esta viene a ser punto de unión entre lo planeado y la forma en que se han de -- realizar las actividades para lograr sus objetivos. En los -- siguientes párrafos me refiero a lo que se establece en la -- organización de la forma en que ha de realizar sus actividades la pequeña empresa:

- a) Dirección
- b) Actividades
- c) Control

**DIRECCION.-** Para que cualquier empresa funcione adecuadamente es necesario que exista una dirección que coordine las actividades que esta realice. Esa dirección, dentro de una -- pequeña empresa, puede ser de varios tipos. Los Srs. H.N. -- Brom y J.L. Longennecker, mencionan las siguientes:

"En Línea - La dirección de línea es aquella en la que cada persona que trabaja para la empresa, cuenta con un superior, al que acude en busca de instrucciones y ordenes, y a quien rinde cuentas... La mayoría de las empresas muy pequeñas ( micro empresas, las que cuentan de 1 a 10 empleados)

se sirven de estas formas de organización.

"Por Funciones - Es la que se utiliza un supervisor distinto para cada función principal..... Esta forma no se emplea nunca en toda su pureza....

"De Línea y Asesoría - Este tipo es parecido al de organización en línea, pero existen también especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos determinados. Esto no es causa de que se divida la actividad -- actuante, ya que la asesoría no puede hacer mas que aconsejar o ayudar... por lo general, las empresas pequeñas crecen rápidamente hasta una magnitud en que reclama la presencia de especialistas que la asesoren".

Estos son algunos de los tipos de dirección que puede -- adoptar la pequeña empresa, pero para dar buenos resultados es necesario que esté de acuerdo con las necesidades de cada empresa, es decir, viendo que el tipo de dirección que se -- adopte sea la adecuada para la misma.

ACTIVIDADES.- Se debe procurar que estas sean conocidas en forma precisa por quienes han de realizarlas; para ello se cuenta con organigramas y manuales, los cuales además de -- ofrecer la ventaja de que cada persona, conozca como ha de -- llevar a cabo sus funciones, proporciona entre otras, las siguientes ventajas:

- 1.- Mejores relaciones con el personal
- 2.- Mejora la eficiencia de la operaciones
- 3.- Facilita la delegación de responsabilidades, etc.

Pero la mayor parte de las empresas pequeñas, los considera innecesarios, por lo que las actividades son dadas a conocer por el dueño o administrador único, o bien por quienes realizan las actividades, en forma verbal.

CONTROL.- En la vida diaria de la pequeña empresa, (y de cualquier empresa), se necesita la mejor forma de supervisar y coordinar las actividades; el elemento que se encarga de ello es la Dirección, pero esta, por si sola, no puede -- supervisarlas y coordinarlas todas las actividades, por lo -- cual se ayuda de funciones, esos elementos importantes para que la dirección realice convenientemente sus funciones, se estudiarán mas a fondo en capítulos posteriores.

También hay que tener en cuenta un aspecto fundamental que influye en la organización de toda empresa: tratar de que el control sea el adecuado a sus necesidades, en las distintas etapas de su crecimiento, de lo contrario puede suceder lo que menciona los Srs. Brom y Longenecker:

"Son muchas las organizaciones pequeñas que crecen sin orden ni concierto. Determinados empleados comienzan desempeñando determinadas funciones cuando la empresa es pequeña y siguen en ella, a medida que la compañía va adquiriendo mayor magnitud, lo que produce que las responsabilidades quedan confusamente repartidas entre varios puestos durante cierto periodo de tiempo y crecimiento. Ahí es donde se halla el peligro verdaderamente grave, ya que la estructura orgánica que va formándose con el crecimiento, no es forzo-



samente, una estructura lógica".

##### 5.- LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA ECONOMÍA INTERNACIONAL

Después de analizar la organización de la pequeña empresa, es necesario enmarcarla en las empresas de la economía internacional, ya que esta tesis tocara algunos puntos en relación al comercio internacional, como bien sabemos la economía internacional no solo es el comercio entre naciones o gobiernos, sino también es entre empresas de diferentes países; es decir, en dicho análisis de las características y tipos de empresas nada cambia, solo es el cambio de comercio, en vez de que se realice dentro de nuestras fronteras, es fuera de ellas, con todos los procedimientos internacionales para realizar dicho comercio.

Dicho comercio realizado entre empresas de diferentes países implica los precios de las mercancías y servicios dados en diferentes monedas, de forma que los precios solo pueden compararse entre sí, después de haberlos convertido a la misma medida de valor mediante tipos de cambio, con esto las empresas efectúan sus operaciones internacionales contando con dos conjuntos de precios: El de las mercancías y servicios, y los de las monedas, con esto se complican las decisiones e incrementa un riesgo empresarial.

Este riesgo aumenta más, por la existencia de situaciones desacostumbradas en tierras extranjeras, incluyendo diferen-

tes idiomas y costumbres. Esto ocasiona una necesidad de familiarizarse con estas situaciones desacostumbradas esto - tiende a hacer que las operaciones económicas en el extranjero estén a cargo de empresas especializadas.

Hay que tener en cuenta que las condiciones internacionales difieren incluso de uno de los supuestos de la teoría de los precios, en el punto de partida o de equilibrio de la competencia perfecta, como lo menciona el Sr. Rubén Torres Gaytan en su libro "La Iniciación al Comercio Internacional" que expresa lo siguiente:

"El conocimiento perfecto, o, como se le llama a veces, - << transparencia del mercado >>, es aun menos probable que se presente en un contexto internacional que en uno nacional. A ese nivel, la incertidumbre y por tanto el riesgo son mayores. Pero, por otra parte, el supuesto de competencia perfecta se cumple mejor: el numero de empresas es mayor en todo el mundo que en un solo país, de forma que la posibilidad de existencia de cualquier monopolio será mas reducida".

Las empresas que trabajan a nivel internacional también tienen que operar bajo la jurisdicción de al menos dos gobiernos, es decir, los gobiernos pueden ir mas allá del -- establecimiento de un marco legal, y pueden emitir normas y reglamentaciones que alteren los flujos comerciales espontáneos.

Las empresas funcionan, basándose en los precios, teniendo en cuenta las leyes en general y las medidas de políticas que adopten los gobiernos bajo cuyas jurisdicciones operan. Los preceptos legales y las medidas de política económica pueden ser el resultado de la actuación unilateral de un solo gobierno, o bien pueden acordarse unilateral o multilateralmente. Ultimamente ha surgido una tendencia a firmar -- acuerdos internacionales en los que se incluyen muchos países.

Mediante la competencia, las empresas eficientes obligan a las demás empresas a ser más eficientes, puesto que de lo contrario se encontraría en peligro de desaparecer del mercado. En este sentido, la competencia origina el progreso -- económico. Es por esto la importancia que tiene la pequeña empresa en este ramo, ya que sirve de asesoría y servicio -- directo a otras empresas mayores para el desempeño de sus actividades comerciales de carácter internacional, y con esto propiciar un adecuado nivel de competitividad y calidad -- en nuestro país con relación a otros.

## C A P I T U L O · I I

### I.- ANTECEDENTES

El desarrollo de la profesión ha traído como consecuencia inmediata la necesidad de establecer sistemas de control. En la antigüedad no existía el problema de esta índole pues el comerciante atendía personalmente su negocio en la totalidad de sus operaciones lo que sucedía con el industrial en pequeño.

Fue a fines del siglo pasado cuando al iniciarse el desarrollo científico e industrial que estamos palpando se observó la necesidad de control en los negocios.

Es en esta época cuando empezaron a cobrar mayor importancia los conocimientos de contabilidad, administración, estadística e informática, esta última casi desconocida.

Por el crecimiento rápido de los negocios y las utilidades substanciales la administración enfocó sus esfuerzos hacia la producción. Sin embargo posteriormente habiendo ya más estabilidad en los negocios y mayor lucha por los mercados se ha dado mayor importancia al control y conocimiento de las operaciones internas y externas que conciernen a las empresas haciéndose necesario el proyectarlas sobre bases científicas. De ahí la necesidad de estudios económicos y administrativos, entre los que encontramos preponderantemente el -

control interno.

Consideramos también que cada día las leyes se vuelven -  
mas complejas y que las empresas deben sujetarse al marco -  
legal. El estado exige cada vez y en mayor proporción y de-  
talle el suministro de informes y datos económicos y conta-  
bles, sobre el movimiento de las empresas, para fines esta-  
dísticos, de fijación y de control de pagos de impuestos. --  
Por lo tanto el gobierno tiene un positivo interés en el --  
adecuado control interno y manejo de las empresas por ser -  
estas, fuentes productivas de la nación.

## 2.- DEFINICION DE CONTROL

Por provenir de lenguas extranjeras, la palabra control -  
carece de un concepto definido en nuestro idioma; al refe--  
rirse a ella el diccionario de la real academia española lo  
hace en los términos siguientes: galicismo por dominio, su-  
premacía. sin embargo, el uso de dicho vocablo se ha genera-  
lizado en nuestro medio y especialmente en el de las activi-  
dades mercantiles, para indicar las ideas que se expresan, -  
pero principalmente dominio y vigilancia.

En diversas obras especializadas en temas de organización  
y administración de empresas, encontramos en algunos casos -  
definiciones y en otros descripciones sobre lo que debe en-  
tenderse por control.

El maestro Maximino Anzures, en su libro "Administración Industrial", cita que Henry Fayol, tratadista francés, define el control como, " la seguridad de que todo lo que ocurre esta de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones expedidas...". A su vez el autor de la obra referida afirma que , control es el dominio absoluto de una cosa dentro de las limitaciones que impongan las condiciones existentes.

En la obra Terminología del Contador de Mancera Hermanos, se hace una enumeración de los significados que se dan a la palabra control, la cual " se usa en contabilidad para denotar diversa ideas, siendo sus acepciones mas generales las siguientes:

- a) Dirección o manejo administrativo o financiero.
- b) Sujeción o liga de intereses comerciales.
- c) Monopolio o acaparamiento de mercancía.
- d) Intervención o inspección de ciertos actos.
- e) Represión o restricciones.
- f) Superintendencias o supervisión de ciertos tramites o sistemas de despacho.
- g) Comparación y comprobación de algunas cuentas u operaciones.
- h) En general, dominio, mayoría de intereses, vigilancia."

De las definiciones y conceptos anteriores se pueden extraer como características del control dos elementos que

constituyen el medio y el fin del control; el ultimo representado por el dominio que se obtiene y aquel por la vigilancia que se ejerce, por lo tanto, de una manera general - podemos decir que; control es el dominio que se tiene sobre alguien o algo, derivado de la vigilancia que se establece - sobre dicho sujeto u objeto.

### 3.- DEFINICION DE CONTROL INTERNO

Al referirse al tema de control interno en las empresas - diversos autores han emitido diferentes definiciones como - resultado de los estudios que han llevado a cabo sobre el - particular, para algunos de los sistemas de control se enfocan a las medidas necesarias que deben tomarse para prevenir los fraudes, algunos otros no hacen mención especial a la - prevención de fraudes sino adoptan como mira fundamental la distribución y verificación de los trabajos efectuados. A - continuación se citan algunas definiciones:

George E. Bennet en su libro "Fraud-its control through - accounts" apunta: "El control interno se puede definir como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina de tal suerte que el trabajo desempeñado por un empleado compruebe continuamente y en forma automática el trabajo de otro empleado hasta el grado que pueda existir la posibilidad de fraude."

Los Srs. Mancera Hermanos en "Terminología del Contador",

señala " El control interno es el sistema que se establece dentro de una empresa, para el despacho de sus asuntos, organizado de tal manera, que las cuentas, los tramites y la comprobación de las operaciones queden ligadas de modo que el trabajo de un empleado o grupo de empleados es completo con el otro u otros y que de esta suerte, exista una verificación automática de las transacciones.- generalmente, el sistema se perfecciona con una auditoría continua, llevada a cabo por funcionarios internos de la misma empresa " .

En el Boletín " Internal Control " el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores, presenta la siguiente definición: " El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita " .

Victor Z. Brink, en su libro " Internal Auditing " dice: " El control interno refiere al diseño y empleo de todos los medios con los cuales, desde un punto de vista financiero, la dirección se ve capacitada de manera mas efectiva para administrar las operaciones normales de una empresa, -- desarrollar los planes para el futuro y salvaguardar los -- activos de la misma". Y continua "el termino control interno refiere a aquellos controles establecidos para proporcionar a la dirección los planes y la filosofía a seguir con --



respecto a la operación y estructura básica de los negocios ".

El Manual de Políticas del Grupo Spicer divide el control interno en dos ramas: " Nivel Corporativo.- Estudia y evalúa los sistemas y procedimientos de control interno establecidos.

Nivel Divisional.- Estudia y evalúa los sistemas y procedimientos de control interno establecidos en las compañías que pertenezcan a cada división, apegándose a las directrices - dictadas por el corporativo ".

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, en su boletín numero 5 define el control interno en los siguientes términos: " En su sentido mas amplio control interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica", el termino " administración " se emplea para designar el conjunto de actividades de dirección, financiamiento, promoción, producción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación y crecimiento.

Por las diferentes definiciones expuestas anteriormente podemos darnos cuenta que el criterio respecto a lo que es - en si Control Interno no se encuentra unificado, mas aun en todas las definiciones los objetivos principales de Control

Interno son proporcionar información, protección, eficiencia en el desarrollo de las operaciones y apego a la política administrativa prescrita, procurando que no se incurra en omisiones, fraudes o errores e impidiendo por medio de los procedimientos establecidos manipulaciones o maniobras que trasciendan en deshonestidades, mediante la confrontación constante, coordinada y automática de la gestión que ejecute un empleado o empleados sobre otro u otros, sin que esto signifique duplicación de funciones y costo injustificado de tiempo y gastos.

#### 4.- FINES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno en términos generales tiende, a que se cumplan las finalidades que persigue la empresa, dentro de determinados métodos o procedimientos previstos. en consecuencia debe lograr:

- a) Crear y conservar las normas de organización y de procedimientos.
- b) Proteger los bienes y propiedades de la empresa.
- c) Hacer que los resultados correspondan a las previsiones de costos, eficacia y ganancia.

Crear y conservar las normas de organización y de procedimientos.- Decir plan de organización, es referirse a las dos primeras etapas de la fase estructural de una empresa; es decir, a la previsión y a la planeación. La primera, consiste en investigar técnicamente cuales son los elementos -

necesarios para el éxito de la empresa, y la segunda, en precisar los lineamientos de como debe trabajar la empresa en conjunto y en cada una de sus partes.

De acuerdo con el orden de ideas establecidas anteriormente, en le sentido de que el control interno mas bien se -- identifica con normas y procedimientos de observancia obligatoria que se implantan en un negocio para protección de -- los bienes del mismo, debemos concluir que el control interno forma parte del plan de organización y no este de aquel, pues los campos que abarca la previsión y la planeación, son notoriamente mas bastos que el que corresponde al control -- interno.

Proteger los bienes y propiedades de la empresa, es el mas claro objetivo del control interno, es decir, es la protección de los intereses de la entidad. Dicha finalidad también se desprende del contenido de todas las definiciones que sobre control interno, han expresado diversos autores, mismas que quedan resumidas en la que se expresan en la obra terminología del contador que nos dice:

" Control Interno es el sistema que se establece dentro de una entidad, para el despacho de los asuntos organizados de tal manera, que la cuentas, los tramites y la comprobación de las operaciones, quedan ligados de modo que el trabajo de un empleado se complementa con el de otro u otros y que esta

suerte, exista una verificación casi automática de las -- transacciones. Generalmente el sistema se perfecciona con -- una auditoría continua, llevada a cabo por funcionarios in-- ternos de la misma entidad " .

Hacer que los resultados correspondan a las previsiones de costo, eficacia y ganancia.- De acuerdo con todo lo que antecede, el control interno es esencialmente preventivo, es decir, para cumplir con el, se prepara y dispone anticipadamente la forma en que debe ser llevado a cabo el despacho de los asuntos de la entidad. Este criterio queda comprobado en el Boletín No. 5 de La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, por lo que a continuación se cita. " Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registro, - formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno ". Lo que confirma que el control interno forma parte de la organización en sus fases de previsión y planeación, pues estas deben culminar - su actuación dejando lista la entidad para operar, es decir, debidamente organizada, entendiéndose por tal, la reunión de todos los elementos necesarios para el adecuado funcionamiento de la entidad.

#### 5.- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Para la obtención de los objetivos del control interno; la

administración utiliza los diversos elementos que forman este control. Determinadas las políticas a seguir, se elabora el sistema de control interno que se va a implantar, al cual se le da efecto a través de la estructura de la organización; que vendrá a tomar forma en el desarrollo de las operaciones de acuerdo con las políticas de la dirección, las normas administrativas, los instructivos y procedimientos de contabilidad, el entrenamiento y participación del personal y la supervisión de todos los controles establecidos.

De acuerdo con lo anterior, se pueden agrupar los elementos del control interno en las siguientes clasificaciones:

- 1.- Un plan de organización.
- 2.- Un sistema de procedimientos.
- 3.- Personal adecuado.
- 4.- Supervisión interna.

**Un plan de organización:**

La estructura de organización constituye la base fundamental en que descansa un sistema de control interno, que debe tener como requisito una planeación cuidadosa y flexible, que facilite la función de todas las actividades de una empresa, precisando a su vez, las obligaciones y responsabilidades de quienes realizan las funciones de cada departamento establecido.

La política general de la empresa esta a cargo de la dirección, que podrá tener mayor confianza en la información que recibe para normar sus decisiones, si existe una división - con independencia perfectamente definida entre las funciones de operación, de custodia y de registro. Es un principio básico de control el que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

Además de la división de labores, debe existir una coordinación entre las funciones delineadas, de manera que, el -- trabajo desarrollado por una de ellas, sea complementado por el de otras en una forma armónica para que todas consigan el objetivo buscado con la máxima eficiencia.

Es de importancia, la asignación de responsabilidades a - los funcionarios encargados de los departamentos y de estos a su vez a sus delegados inferiores. Cada ejecutivo debe ser asignado con la autoridad adecuada, así como responsabilidades que estén perfectamente claras y definidas. Cada empleado debe conocer hasta donde llegan sus atribuciones para que cualquier transacción quede debidamente autorizada lográndose mejor control en las operaciones.

**Un sistema de procedimientos:**

Para que el plan de organización proyectado resulte efi--

ciente la llevarse a la practica, deben aplicarse diversos - procedimientos de control que estén de acuerdo con los aspectos que se hayan previsto.

podemos definir a los procedimientos como " la forma de - hacer las cosas " y deberán ser encontrados en todas las actividades del negocio. La implantación y mantenimiento de - procedimientos uniformes es uno de los recursos mas efectivos que la dirección puede poseer para el debido control de las muy diversas, y en muchos casos, extensas actividades de una compañía.

Estos procedimientos de control, comprenden principalmente: El instructivo general sobre la forma en que debe operara la empresa para que el personal cumpla con las políticas que se han fijado. los instructivos específicos sobre cada operación en participación en particular; el sistema de contabilidad apropiado, que incluye los registros, las formas, los reportes y los instructivos de contabilidad que proporcionen un control completo, las obligaciones y los ingresos y egresos de la empresa; el control presupuestal y los sistemas de costos estimados y estándar aplicados a la operación de producción y distribución; el uso de sistemas de información -- para obtener mayor seguridad, rapidez y ahorro de esfuerzo. Por otro lado a la mayor parte de las compañías modernas les resulta indispensable obtener reportes adecuados, requeridos para efectos de presentación, de información, de operación, que resulte significativa y en la cual puedan confiar plenamente. Los reportes presentan los medios con que cuenta la

dirección para poder catalogar el curso del negocio, y por tal motivo, la confianza a depositar en ellos debe encontrarse por encima de toda duda. La revisión de los reportes, así como la apreciación de su integridad, es en nuestros días, uno de los puntos mas importantes y trascendentales - que ataca el auditor interno en su trabajo.

**Personal adecuado:**

La efectividad de un sistema de control interno, exige capacidad, moralidad y eficiencia al personal encargado de llevar a cabo labores encomendadas conforme al plan de organización y los procedimientos de control establecidos. Sin embargo no solo deben reunir el personal, sino también, el numero de empleados que es necesario para evitar cualquier duplicidad de esfuerzo.

Después de seleccionar el personal, debe procurarse el entrenamiento o capacitación por medio de instructivos o bien, a través de explicaciones y periodos cortos de aprendizaje para el mejor desempeño de las funciones.

Cuando es posible la rotación del personal constituye una buena practica para eliminar confabulaciones de dos o mas empleados, para calificar las aptitudes de cada uno de ellos en los diferentes trabajos y para evitar, en los casos de ausencias, los retrasos en el desarrollo de las operaciones.



Es recomendable además, el establecimiento de vacaciones periódicas, la fijación de sueldos razonables, el otorgamiento de premios en el desempeño de labores eficientes y promover y estimular a los empleados a base de incentivos para que estos brinden una colaboración decidida en beneficio de la empresa.

#### **Supervisión interna:**

Después de haber establecido la estructura de la organización, un sistema de procedimientos y la adecuada ejecución de las operaciones por parte del personal es imprescindible una vigilancia constante por la administración sobre su solidez, propiedad y eficiencia respectivamente. Si estos elementos de control interno son descuidados, puede ocasionar que algunas medidas de control resulten inútiles. Algunas veces los cambios en el volumen y naturaleza de las operaciones provocan confusiones y los procedimientos establecidos son inadecuados. Por otra parte, muchas decisiones de operación dependen del criterio y juicio personal, las cuales pueden interpretarse y realizarse en formas diferentes, por tal razón sus efectos deben ser verificados después de las políticas prescritas por la dirección.

La supervisión interna de los otros elementos de control mencionados, constituye, por lo tanto, un elemento muy importante en un sistema de control interno.

La función de contraloría es responsable no solo de los controles inicialmente establecidos, sino también de su supervisión constante para determinar si ellos son efectivos y están cumpliendo con los objetivos para los cuales fueron implantados. Esta supervisión, puede ser ejercida en diferentes grados: En los negocios pequeños, de poco recursos y reducido volumen de operaciones, resulta muchas veces inco--teable sostener personal encargado especialmente de la vigi--lancia de la eficiencia del control, sin embargo, por la ne--cesidad de esta función, es recomendable que se realice por algún funcionario de confianza que reúna suficiente prepara--ción y que las otras funciones que ejecute, no sean incompatibles. En las empresas de mediana o gran magnitud, la vigi--lancia del control interno es necesario que se lleve a cabo a través de un auditor interno o contralor, o bien de un departamento de auditoría interna dependiendo del tamaño y magnitud de la empresa, como una función permanente que ga--rantee la solidez y eficiencia de los controles implanta--dos.

#### 6.- PRINCIPIOS DE LOS CONTROLES.

Para que un sistema de control sea efectivo, este ha de tomar en consideración una gran variedad de factores y elementos que tiene influencia en las actividades de una empresa. Estos factores son tanto de índole técnica como humana, ya que ambos están estrechamente ligados y por consecuencia la mas mínima variación en cualquiera de estos grupos reper-

cute inmediatamente en el otro.

Algunos principios de control generalmente aceptados que -  
citan los maestros Agustín de la Llera e Ignacio Carrillo -  
Zaice en su libro organización y funcionamiento de oficinas  
son los siguientes:

- 1.- La separación entre custodia de bienes y contabili-  
dad de sus movimientos.
- 2.- La existencia de fuentes independientes de informa-  
ción sobre movimientos o saldos de cuentas y regis-  
tros.
- 3.- La intervención de varias personas en la tramita--  
ción o resolución de actividades que impliquen un -  
posible riesgo económico para la empresa.
- 4.- La rotación o sustitución metódica y obligatoria --  
del personal, especialmente en puestos de responsa-  
bilidad pecuniaria.
- 5.- La practica metódica de arquezos y recuentos inespe-  
rados.
- 6.- La imposición de vacaciones a los elementos del -  
personal.
- 7.- El uso de formularios impresos, y algunas veces -  
necesariamente numerados progresivamente, para todo  
tipo de informes, comprobantes u ordenes relativas  
a movimientos o disposición de valores.

Por la naturaleza de estos principios la mayor parte de --

ellos salvo los números 5 y 6 requieren ser tomados en cuenta desde el momento en que se proyecta una organización -- científicamente planeada de aquella empírica o improvisada.

Todo sistema de control interno debe reflejar:

A) La naturaleza y requerimiento de la operación.- esto significa que el sistema ha de tomar en cuenta las condiciones de trabajo y requerimientos especiales de cada una de las operaciones en forma individual. por este motivo es -- prácticamente imposible que un sistema de control que cumple con eficacia sus funciones en una empresa pueda ser aplicado en su forma original en otra empresa distinta. Esto se debe a que la naturaleza y requerimiento de la segunda son diferentes. Así mismo, dentro de una misma empresa, el sistema -- de control que puede haberse desarrollado para controlar una fase determinada de la operación diferirá substancialmente -- del tipo de control necesario para corregir las desviaciones que tenga origen en otra etapa del funcionamiento de la empresa.

Lo importante es que el conocimiento de los principios sobre los cuales se basa un sistema de control permita adoptar diversos sistemas para que puedan ser de utilidad cuando estén expuestos a condiciones diferentes.

B) Reflejará las variaciones con rapidez y exactitud.- No se obtiene ningún provecho de un sistema de control cuando -- las variaciones se logran con tanto atraso que ya es imposi-

ble tomar una medida para remediar la situación. Como indicamos anteriormente, el mejor sistema de control es aquel -- que permite prevenir los errores que se van a presentar y -- permite corregirlos a tiempo. Por consiguiente el estudio de los resultados obtenidos mediante la aplicación de un sistema habrá de efectuarse continuamente, y en lo posible es -- preciso analizarlo diariamente.

C) Tiene que ser flexibles.- Para que se puedan mantener en vigor aun cuando se deban de alterar los planos debido a situaciones imprevistas causadas por incompetencia de los -- empleados y operarios, o por deficiencias del equipo y materiales utilizados.

D) Han de reflejar la organización.- Cuando se llega a la etapa en donde se debe efectuar la corrección de las desviaciones en las actividades se puede apreciar la ventaja enorme que se obtiene al establecer normas que reflejen exactamente las divisiones de la estructura administrativa. en esta forma el administrador puede verificar de inmediato cual es la persona o grupo que es responsable de la desviación. Al -- poder identificar rápidamente y con exactitud el origen de -- la falla, la gerencia esta en posibilidad de tomar fácilmente las medidas necesarias para su corrección sin una mayor -- perdida de tiempo y por consiguiente de dinero.

E) Debe ser económico.- En otras palabras, un programa de

control tiene que justificar su costo. En muchas empresas el estudio de los procesos de producción, en forma que puedan ser empleados posteriormente como base para la creación de controles, involucra gastos que están fuera del alcance de las empresas medianas y pequeñas, lo que dificulta momentáneamente su aplicación inicial. Este problema se soluciona de diversas maneras: una de las más comunes es ponerse en contacto con una empresa de mayor tamaño que haya completado estos estudios preliminares, y solicitar de ellas estos análisis básicos con el fin de adoptarlos y emplearlos como base para el desarrollo de un programa propio. Sin embargo, la adopción de sistemas que hayan sido empleados con éxito en empresas similares, y que son analizados en publicaciones técnicas, pueden ser de gran utilidad. Pero no hay que olvidar que estos programas no es posible copiarlos exactamente, salvo que las condiciones sean idénticas en todo respecto, lo cual es casi imposible que suceda.

F) Deben ser comprensibles.- las instrucciones relacionadas con el sistema de control tienen que ser claras para que sean comprensibles a todos los miembros del personal encargados de su aplicación. Aquí se recalcaría la importancia que tiene el hecho de que los informes que continuamente -- presentarán el personal no estén recargados de información innecesaria. Se pondrá especial cuidado al solicitar solo información que vaya a ser utilizada posteriormente y por ningún motivo se solicitaran datos que no tengan ninguna aplicación práctica. Existen muchos administradores que --

solicitan información de sus empleados solo porque les gusta saber y no porque la consideren en realidad necesaria, esta tendencia es dañina ya que recarga en forma innecesaria el trabajo de los empleados quienes con el tiempo perderán interés en su trabajo ya que se dará cuenta de que parte de su labor no tiene ningún fin práctico, esto destruirá también su interés en el programa y traerá como consecuencia el fracaso completo del sistema de control.

G) Finalmente estos sistemas de control deben generar -- acción correctiva. -- Deberán tener suficiente dinamismo en su estructura como para que las desviaciones en los planos sean apreciados de inmediato e indiquen simultáneamente las correcciones que hay que efectuar. Muchas personas consideran que el Estado de Perdidas y Ganancias es una herramienta de control muy útil, esto es completamente erróneo, pues este documento contable solo señala lo que ha sucedido en la empresa y por consiguiente, al ser ya parte de la historia, -- impide efectuar los cambios que se habrían hecho si los datos y elementos que lo forman se hubiesen conocido cuando los hechos sucedían. El Estado de Perdidas y Ganancias, indica solo el resultado final de las fluctuaciones de las diversas cuentas, sin señalar detalladamente los elementos que lo originaron. Todo buen Contralor, Auditor y Contador saben que sus utilidades son el resultado de ganancias y perdidas que tuvieron lugar durante el ejercicio y que por consiguiente, si se reducen las perdidas el resultado será una utilidad final mucho mayor. Este es el papel de los contro-

les, y por esto han de crearse en forma tal que permitan - disminuir las equivocaciones mediante la generación correc- tiva inmediatamente cuando hay tiempo para corregir los - errores.



**C A P I T U L O   I I I****1.- EL CONTROL Y EL USO DE LA CONTABILIDAD EN LA PEQUEÑA  
EMPRESA.****A) Relación del Control Interno y la Contabilidad**

La relación entre el control interno y la contabilidad es directa; pero la función que tiene la contabilidad de informar de todas las actividades de la empresa, hace que esta trate de registrar todas sus operaciones, y los medios que le pueden facilitar dicho registro son los otros elementos del control interno. Debido a que las actividades tienen una relación entre ellas, es decir que en su funcionamiento, se eslabonan unas con otras; para que se puedan reflejar al final en la contabilidad, es necesario que los medios de control de cada actividad se establezcan de tal manera que faciliten su registro y de esa manera se pueda dar información de ellas.

Las formas de control de cada actividad ( procedimientos, tramitación de documentos, etc. ) se unen a la contabilidad por medio de lo que llamamos el sistema contable, el cual permite a la contabilidad que tenga la base para el registro

de las operaciones, el Sr. Joaquín Gómez Morfín define al sistema contable de la siguiente manera: "Un sistema de contabilidad incluye el ciclo completo que comienza con las transacciones, su registro en documentos primarios, su análisis y registro en libros de distinto tipo y, por último su presentación de datos e informes".

El sistema contable al estar adecuadamente planeado junto con los otros elementos del control, permite tener una seguridad de que se han registrado todas las operaciones de la empresa y que la información que se elabore será confiable.

#### **B) Objetivos del Sistema Contable**

Al ser el fin del sistema contable el obtener información sobre las operaciones de la empresa, logra además otros -- objetivos, entre los más importantes están los que menciona el Sr. Robert N. Antony:

- 1.- Recabar información sobre las operaciones de la empresa, es decir, obtener los datos sobre las operaciones que realiza, para que puedan ser reflejadas en su conjunto, a través de la contabilidad.
- 2.- Facilitar la elaboración rápida de informes. El sistema contable al establecer los medios en donde quedan asentadas las operaciones de la empresa ( los registros ), debe buscar que se pueda obtener de ellos la información necesaria, para elaborar los informes que

han de utilizarse.

- 3.- Ayudar que los informes se presenten lo mas apegado a la realidad, es decir, que presenten las operaciones realmente efectuadas.
- 4.- Minimizar la posibilidad de fraudes y robos.

Para que el sistema contable pueda llevar a cabo dichos objetivos necesita de ciertos elementos, dichos elementos los menciona el Sr. Joaquín Gómez Morfín: " cualquier sistema de contabilidad, bien sea sencillo o complicado, debe comprender los siguientes puntos principales:

- a) Catálogo de cuentas, con la explicación del funcionamiento de cada una de las cuentas y del sistema en general.
- b) Los comprobantes, formas y registros, junto con los procedimientos establecidos para su uso y,
- c) Los informes y estados financieros "

Con esto se señala que estos elementos, sea cualquier sistema contable, debe formar parte del mismo. Debido a esa importancia lo ampliaremos posteriormente.

## 2.-CONTROL MÍNIMO QUE DEBE EXISTIR EN LA PEQUEÑA EMPRESA

### A) Generalidades

Como se explicó en el primer capítulo, toda empresa debería seguir una serie de etapas para crearse y funcionar ade-

cuadamente ( Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control ), pero, en la iniciación de la mayor parte de ellas no se llevan en forma adecuada esas etapas; esto se debe a que gran parte de las personas que las crean, solo buscan el beneficio económico inmediato que les puede traer, y no se preocupan de hacer una planeación de la forma en que ha de realizar sus operaciones la empresa.

Lo anterior ha sido una de las causas, de que muchas -- empresas solo se preocupen al principio del resultado de sus operaciones (si se gana o se pierde) debido a que no siguen un plan definido, lo que provoca también que la forma en que deberían realizarse las operaciones, se establezca al momento de que se efectúan de manera improvisada, dando como -- que la función de la dirección se amplíe y no sea únicamente la de coordinar a los elementos que forman a la empresa, -- sino que además trate de buscar apresuradamente la mejor -- forma de operación y aplique las medidas de control que considere necesarias a las distintas actividades.

#### **B) Control de la Pequeña Empresa**

La forma de dirección que puede tener una pequeña empresa, puede estar centralizada en una sola persona, o bien existir en forma funcional (no en toda su pureza) en otras personas aparte del dueño. En el primer caso en que la dirección se centraliza en una persona, que generalmente es el dueño de la empresa, es el, quien por el interés que tiene sobre la --

misma implanta controles que le permita tener conocimiento de todas las actividades, dicho control que se establece sobre las operaciones puede considerarse efectivo, para poder dar una idea del control establecido bajo esta dirección -- transcribo lo que menciona el Sr. Craman Blough sobre el control interno, y un cuestionario del mismo en la auditoría de un pequeño negocio:

" El Control que existe en una compañía pequeña, puede ser de calidad superior, en virtud de que la revisión del propietario es mas efectiva y mas aceptable...

"... un cuestionario de control interno de auditoría en un pequeño negocio:

- 1.- ¿ El propietario del negocio frecuentemente recibe y abre personalmente la correspondencia ?
- 2.- ¿ Aprueba la cancelación de cuentas incobrables ?
- 3.- ¿ Aprueba los comprobantes de pago y firma los cheques correspondientes, así como los cheques de salario ?
- 4.- ¿ Conoce personalmente a los empleados que figuran en la nomina ?
- 5.- ¿ Firma los documentos por pagar ?
- 6.- ¿ Insiste en que las entradas a caja se depositen intactas y sin dilación, que se formule ficha de depósito y que la persona que maneja la caja se encuentre -- afianzada ?
- 7.- ¿ Que los cheques estén numerados y exija un control de los inutilizados y que las cuentas bancarias se --

concilien periódicamente ?

- 8.- ¿ Tiene maquina protectora de cheques ?
- 9.- ¿ Examina los comprobantes que se le presentan junto con los cheques para su firma ?
- 10.- ¿ Tiene un sistema que prevenga que no se le vuelvan a presentar los comprobantes ?
- 11.- ¿ Cuando pagan los sueldos insiste que firmen recibos los empleados ?
- 12.- ¿ En el fondo fijo de caja exige que se obtengan -- recibos firmados por todos los pagos hechos en efectivo y que dichos recibos contengan la fecha y descripción del pago ?
- 13.- ¿ Examina los comprobantes cuando reembolsa el fondo fijo de caja ?
- 14.- ¿ Esta en posición de reconocer cualquier pago excesivo que se hubiera hecho del fondo fijo de caja ?
- 15.- etc... "

De lo transcrito se puede deducir, que la persona que tiene a cargo la dirección ejerce un control sobre las operaciones, eso es lo que hace dicha forma de control pueda ser efectiva.

En la segunda forma de dirección, en la que existen otras personas que tienen a su cargo ciertas funciones de la empresa, el control se descentraliza, por que el no llevarse a cabo por una sola persona se ha dividido entre varias, las cuales ejercen un control sobre la actividades encomendadas.

aquí la eficiencia se deriva de que se pueden implantar medios de supervisión entre las mismas personas.

### C) Problemas de Control en la Pequeña Empresa

Las formas de control que se pueden aplicar a una empresa, deben de establecerse de acuerdo a sus necesidades para que se obtengan buenos resultados; por lo tanto, en las pequeñas empresas cuando se inicia sin una adecuada planeación, los directivos tienen que determinar cuales controles aplicarán para las diversas actividades de la misma y muchas veces, dichos directivos no tienen conocimientos o experiencia que les permita determinar los controles adecuados para dichas actividades, por lo que esa falta de visión ha hecho que muchas empresas de este ramo desaparezcan. En el manual del Contador se mencionan otros aspectos que han echo que no existan controles adecuados en la pequeña empresa como a continuación se menciona:

" Sin embargo, existen obstáculos reales para el control interno en las empresas pequeñas, uno de ellos, es el desconocimiento del control interno por parte de los dueños y de los beneficios que se derivan de el. Además el dueño puede tener ideas erróneas sobre el costo de los procedimientos que de el se derivan, miedo de poner control sobre los empleados ".

De los anterior, se puede concluir también, que aun cuando la empresa tenga una dirección adecuada, el control dependerá en parte de la actitud que adopte esta, ya que bien puede conocer cuales son las necesidades de control que tiene la empresa, pero no los establece por que considera que son muy costosos o bien tiene miedo de aplicárselos a su personal.

#### D) Solución del Problema de Control en la Pequeña Empresa

Considero, que la solución de los problemas planteados depende mucho de la persona o personas que dirijan la empresa, por que de su capacidad y la actitud que tomen, pueden subsanar la mayor parte de las deficiencias que pueden existir, tanto de su planeación como del control que se establezca en ella. Los Srs. Brom y Longenecker en su libro " Dirección y Administración de Negocios " Comentan al respecto:

" Por desdicha, el negocio pequeño, todavía se caracteriza por una mala dirección. En todas las localidades, hay naturalmente, muchos pequeños negocios bien llevados, pero las empresas con dirección deficiente son mucho mas numerosas. Elevar la calidad de esta dirección serviría, pues, para vigorizar este importante sector de la economía ".

Una de las causas se debe a que gran parte de las personas que crean una empresa, han sido empleados de otra, en donde han trabajado en la producción de un articulo, su venta o la prestación de un servicio y cuando inician la suya, solo conocen de ella la forma en que deben de producir, vender o --



prestar un servicio, pero desconocen como han de manejar las operaciones que se derivan de dichas actividades, como es la facturación, los pagos, los pagos a proveedores, la cobranza y la administración en general.

Pero cualquiera que sea el tipo de dirección buena o mala, pienso que el elemento que mas le ayuda a establecer una planeación y controles adecuados sobre las operaciones, es la contabilidad, por el siguiente motivo, en la contabilidad, prácticamente quedan asentadas todas las operaciones de la empresa, las cuales al presentarse dentro de los informes, le da una idea a los directivos de como la han dirigido, es decir, que va mostrando una experiencia sobre el pasado, lo que les permite que puedan planear hacia el futuro, tratar de evitar errores cometidos, y así también, facilitar a la dirección el conocimiento de las actividades donde hay que poner mas atención y de esa manera establecer en ellas mejores controles.

### 2.- USO DE LA CONTABILIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA

#### A) El Contador Público en la Implantación del Control Interno

Antes de hacer mención de que el uso de la contabilidad sirve como control interno en la pequeña empresa: el Contador Público tiene injerencia en la implantación del control interno. El profesor Joaquín Gómez Morfín en su libro " El Control Interno en los Negocios ", dice al respecto:

" Sin embargo, existen ciertas funciones que el contador público sin actuar propiamente como tal, puede desarrollar debido a que posee los conocimientos técnicos necesarios. Entre ellos es posible mencionar: la instalación y vigilancia del control interno, el establecimiento de sistemas de contabilidad y de costos, la organización de oficinas, problemas de matemáticas financieras asuntos de carácter fiscal y otros mas que podrían citarse ".

Con lo anterior el contador público para poder implantar un sistema de control interno necesita hacer un análisis de todas las áreas que existan dentro de una empresa, para dar cuenta si todas las operaciones efectuadas se están llevando acabo de una forma correcta, para ver el grado de eficiencia que tiene y las razones y formas en que se realizan. El contador público debe de tomar en cuenta que las operaciones de cualquier empresa son diferentes y que cada empresa necesita un control interno diferente para que este pueda cubrir todas sus necesidades, es decir, cada empresa tiene un sistema de organización diferente que a juicio de los propietarios es el que mas le conviene, o simplemente por desconocer nuevos métodos y técnicas que les permita lograr el fin que se ha propuesto.

El contador público debe hacer un estudio analítico de toda y cada una de las funciones que existe dentro de la pequeña empresa, debe revisar estas con los sistemas que se han aplicado y ver si realmente están cumpliendo en forma

correcta con su cometido, para que en el caso de no ser así, ver cuales son los sistemas mas adecuados para resolver todas las fallas y problemas que se susciten, siendo en este momento cuando aplique todos sus conocimientos implantando un sistema de control que satisfaga las necesidades que requiere la empresa para el buen desarrollo de las transacciones y el logro del fin que persigue.

Debe, no solamente revisar la forma o los sistemas de contabilidad, sino también debe hacer investigaciones adicionales, como puede ser, que los registros de contabilidad se lleven de una manera clara, que las anotaciones que se hagan en ellos muestren la veracidad de las operaciones, que la información que se presente sea de fácil comprensión para las personas que tengan injerencia sobre ella, y que se presente en el momento oportuno, si el contador se da cuenta que no esta cumpliendo los requisitos necesarios, debe dar su opinión al respecto tratando de que se proceda en la forma mas correcta y verificando que realmente se este cumpliendo con lo que ha propuesto.

En general, el contador público debe hacer un estudio de las funciones que por sus características representen para los propietarios mayor importancia, como: Ventas, Embarques, Utilidades, Cuentas por cobrar, Caja y bancos, Facturación, Conciliaciones bancarias, Concesiones de crédito, Cuentas por pagar, Nominas, Pagos, Capital social, Publicidad, Salvaguarda de activos como propiedades, Planta y equipo. Etc.

Además el contador público debe formular un organigrama en el que estén comprendidos todas las áreas o departamentos - que estén construidos dentro de la empresa para darse cuenta cual es la forma mas correcta de funcionamiento del negocio y así poder ir atacando cada uno de los departamentos desde los mas general hasta lo particular.

Una vez teniendo la organización completa de la empresa, ira particularizando cada uno de los diferentes departamentos, para lograr la mejor organización dentro de los mismos y de esta manera tener el control mas adecuado para lograr el correcto funcionamiento de los sistemas empleados dentro del negocio.

Con lo expuesto anteriormente no pretendo que se entienda este modelo estándar sobre lo que es un sistema de control - interno, pues como ya se menciona cada pequeña empresa tendrá un sistema diferente de acuerdo a su magnitud y a sus - necesidades, pero si pretendo demostrar lo que sería un sistema de control interno desde un punto de vista general. Con esto se muestra claramente cual es la función que desempeña el contador público para la implantación de dicho sistema en las pequeñas empresas.

#### **R) La Contabilidad en la Pequeña Empresa**

A pesar de la importancia que tiene la contabilidad en la pequeña empresa, esta no es utilizada o llevada adecuadamen-

te en gran parte de ellas; algunas causas de ello, nos las da el Centro Regional de Ayuda Técnica (agencia para el desarrollo internacional), el cual expresa lo siguiente:

"... erróneo concepto que algunos pequeños comerciantes tienen formado de los libros y registros de la contabilidad propiamente dicha; la ley lo exige, los libros reflejan lo que ya pertenece al pasado, a mí me interesa lo que ocurra - en el futuro, etc..."

" Estos empresarios quizá reconozcan que los libros y registros contables son necesarios para la confección de sus declaraciones impositivas, y que los bancos requieren de datos e informes financieros antes de acordar créditos, pero frecuentemente no creen que los sistemas contables sirvan para otra cosa. Sin embargo, la información extraída de los libros y demás registros puede ayudar de muchas maneras al pequeño empresario, a dirigir su negocio con mayor facilidad y mas lucrativamente "

Como se puede apreciar en lo anterior, a la contabilidad la consideran como un requisito legal, y que la información que proporciona, solo da datos que pertenecen al pasado, pero que en el manejo diario de la empresa esta no le es útil, todo esto ha producido que la consideren como una carga dentro de la empresa; uno de los motivos, se debe a la ignorancia de la mayor parte de los directivos de las empresas pequeñas, que tienen sobre el uso y beneficios que les proporciona la contabilidad, y otra de las causas es que utilizan personas que no tienen la experiencia suficiente o conoci-

mientos sobre como establecer un sistema contable adecuado a las necesidades de las empresas, ya que dichas personas establecen registros rudimentarios o bien tratan de adaptar a la empresa a la contabilidad, es decir, que los sistemas que ven en un trabajo los aplican, sin ver si son los mas adecuados para la misma.

### C) Como Mejorar el Uso de la Contabilidad en la Pequeña Empresa

Considero que, para que se pueda mejorar el uso de la contabilidad en la pequeña empresa, depende básicamente, por una parte de los contadores, quienes a través de sus conocimientos y experiencias pueden implantar un sistema contable de acuerdo a las necesidades de la empresa y asesorando a la dirección en el uso y beneficios que puede proporcionarle la información; y también, por otra parte de las personas encargadas de la dirección, en vista de que la mayor parte de la información contable es usada por ellos y al tener un mejor conocimiento sobre como usarla, pueden exigir a quienes llevan la contabilidad que les proporcionen la información que necesitan. Con lo que se logrará que no se subestime a la contabilidad y podrá dársele una mayor utilización.

Entre los beneficios que pueden obtenerse de la contabilidad considero como los mas importantes los que menciona el Sr. Gonzalo Fernández de Armas y son:

1.- Cumplir con los requisitos formales que exige la legislación mercantil y fiscal tributaria. Dentro de nuestro país las empresas están sujetas en forma general a los siguientes impuestos:

- a) Impuesto Sobre la Renta ( I.S.R. )
- b) 2 % Sobre Activos ( I.M.P.A.C. )
- c) Retención del Impuesto Sobre Productos del Trabajo de sus Empleados ( I.S.P.T. )
- d) Impuesto al Valor Agregado ( I.V.A. )

también en diversas leyes, se establecen ciertas obligaciones para las empresas, que no siendo impuestos tienen que cumplirse como:

- a) En la Ley Federal del Trabajo se le obliga al patrón el dar el 10 % de sus utilidades al trabajador ( P.T.U. )
- b) En la Ley del Seguro Social, obliga al pago de cuotas patronales al I.M.S.S., y el 2 % en base a los salarios integrados para el Sistema de Ahorro para el Retiro ( S.A.R. )
- c) La Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores ( INFONAVIT ), establece para las empresas cubrir un 5 % sobre los salarios base de sus empleados.

Aparte de estas obligaciones existen otras, dependiendo de la actividad de la empresa; pero independientemente de esto, si en una empresa no existieran registros adecuados que permitieran sacar los datos que faciliten el correcto pago y cumplimiento

de las mismas, provocaría serios problemas a la empresa, por lo cual es necesario que la contabilidad se lleve eficazmente.

- 2.- Obtener datos que requiere la administración de una empresa a los efectos de poder precisar la situación de la misma en un momento dado y el resultado de sus operaciones por un periodo. Muy difícilmente la administración podría darse cuenta de la tendencia de la empresa y del desarrollo de la misma, -sino contara con los datos que le puede proporcionar su propia contabilidad a través de los estados financieros, como son: El Estado de Situación --- Financiera, El Estado de Perdidas y Ganancias y El Estado de Origen y Aplicación de los Recursos.

- 3.- Establecer una estructura de control administrativo sobre todos los valores susceptibles de manipulación fraudulenta, negligente o ineficiente.

A este respecto, como en la contabilidad se concreta información que atañe a toda la empresa, facilita que por medio de los registros se tenga un cierto control de las operaciones de la misma, por ser este punto uno de los aspectos que se estudian en esta tesis, lo explico mas ampliamente en el capítulo siguiente.

- 4.- Ofrecer la experiencia que las organizaciones empresariales demanda con la mayor precisión. La contabilidad no es tan solo el registro histórico de los hechos; sino que además de mostrar lo que ha



sucedido en el pasado, va quedando en ella, una -  
experiencia que permitirá a los directivos hacer -  
planes para el futuro inmediato.

## C A P I T U L O I V

### LA CONTABILIDAD COMO INSTRUMENTO DE CONTROL

#### 1.- ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD

##### A) Elementos del Sistema Contable

Se ha mencionado bastante que la contabilidad es un elemento de control que utiliza la dirección, por lo cual su localización dentro de una empresa se encuentra dependiendo de ella; debido a su ubicación, y del fin que persigue, es necesario establecer dentro del departamento de contabilidad un sistema adecuado que permita que este funcione de la mejor manera, y para ello cuenta, con los siguientes elementos:

- a) Catálogo de Cuentas
- b) Los comprobantes, formas y registros
- c) Los informes y estados financieros

**CATALOGO DE CUENTAS.**- Es la base de la estructuración del sistema de contabilidad, ya que a través de el se establece el sistema por medio del cual se proporcionará información, y por lo mismo, este debe elaborarse de acuerdo a las necesidades de información que tenga la empresa.

**LOS COMPROBANTES, FORMAS Y REGISTROS.**- Una vez que se conoce cual es el tipo de información que ha de proporcionar la contabilidad, se deben de establecer los medios que le permitan elaborarla en forma correcta y oportuna, y esos medios son:

- 1.- Las formas y comprobantes.- Estos ayudan a que se registren todas las operaciones que realiza la empresa.
- 2.- Los registros.- Estos sirven para que en ellos quedan asentadas las operaciones de la empresa, permitiendo elaborar información sobre las mismas.

**LOS INFORMES Y ESTADOS FINANCIEROS.**- Son la serie de datos sobre las operaciones de la empresa, que se presentan a diversos interesados en ella, en forma detallada o general, para que con base en ellos se formen un criterio y puedan tomar decisiones sobre dichas operaciones o de toda la empresa.

#### **B) Características del Catálogo de Cuentas**

Al ser el catálogo de cuentas la base de la estructura del sistema contable, este debe de reunir ciertas características, entre las cuales están las que se mencionan en un informe especial elaborado por el comité de procedimientos de auditoría del instituto americano de contadores públicos:

- " 1.- Facilitar la preparación de los estados financieros e informes.

- 2.- Incluir aquellas cuentas que se necesiten para reflejar adecuada y exactamente las partidas de activo, pasivo, ingresos, costo y gastos suficientemente analizadas, a fin de que sean útiles a la administración en el control de las operaciones.
- 3.- Describir exacta y concisamente lo que debe contener cada cuenta.
- 4.- Definir tan claro como sea posible, las fronteras entre el activo fijo, los inventarios y las partidas de gastos.
- 5.- Proporcionar cuando sea necesario cuentas controladoras. "

Además de las características anteriores, considero otra, que se refiere a que todo catálogo de cuentas debe ser elaborado en función a las necesidades de información que tenga la empresa, esta característica es muy importante, ya que constituye la base para que la información sea realmente útil.

#### C) Objetivos del Catálogo de Cuentas

De las características apuntadas se desprenden los siguientes objetivos del catálogo de cuentas:

- 1.- Facilitar la elaboración de información útil.
- 2.- Establecer un control sobre las operaciones y los activos.
- 3.- Fijar políticas de registros y marcar algunas polif-

ticas generales de la empresa.

**FACILITAR LA ELABORACION DE INFORMACION UTIL.**- El catálogo de cuentas en su forma constituye una lista ordenada y clasificada (numero, letras o combinado) de las cuentas que sirven para registrar las operaciones que realice la empresa. esto permite que las cuentas sean una fuente que permita en cualquier momento obtener datos sobre las operaciones en ellas asentadas, por lo consiguiente, el catálogo de cuentas debe precisar lo mejor posible cual es su manejo y lo que refleja cada cuenta, de tal manera que cuando se necesite una determinada información, se pueda saber de donde se ha de obtener facilitando su elaboración.

**ESTABLECER UN CONTROL SOBRE LAS OPERACIONES.**- Las cuentas que se establecen en el catálogo, además de permitir clasificar las operaciones, se debe procurar que cada una de ellas, se registren hechos homogéneos, con el fin de que estas sean a su vez informes, y siendo estos un medio de control las cuentas pasan a formar un elemento del mismo, a este respecto menciona la Sra. Mary E. Murphy en su libro " Contabilidad Administrativa ":

" Las cuentas son el control de las transacciones individuales que no puede retener la memoria, y los agregados que la mente no puede acumular, ya que estos se registran por medio de los asientos de rutina, y se combinan y relacionan por medio de la contabilidad a través de la partida doble. -

en términos de efectos sobre activos, pasivos, capital y sobre los resultados obtenidos ".

**FIJAR POLITICAS.**- Al formular el catálogo de cuentas, se establece la forma en que se han de manejar las cuentas, lo que marca políticas (normas o reglas que en su trabajo - debe de seguir el departamento de contabilidad), así como también de marcar ciertas políticas que sigue la empresa, - las cuales sirven de base para el registro de las operaciones, así por ejemplo, dentro de una de las características - del catálogo de cuentas, que se refiere a definir tan claro como sea posible entre los conceptos del activo fijo, los inventarios y las partidas de gastos, es necesario tomar en cuenta, las políticas que sigue la empresa sobre sus bienes que adquiera que no sean mercancías, cuyo valor sea mayor de N\$ 1,000.00, se considere activo fijo y si es menor se considere un gasto, esto sirve, para que la contabilidad se registren correctamente los activos y gastos que tenga una empresa.

#### D) El Manual de Contabilidad

De los tres elementos que forman el sistema de contabilidad se ha destacado el catálogo de cuentas, ya que este facilita establecer los otros dos elementos y además, determina la forma en que han de funcionar; pero en la actividad diaria de la empresa, los tres tienen importancia, porque a falta de alguno de ellos, el sistema de contabilidad no po-

drá funcionar, así tenemos que al no existir los registros, no habrá bases para sacar los informes y si no se formulan informes, la contabilidad no podría funcionar, así tenemos - que al no existir los registros, no habrá bases para sacar - los informes y si no se formulan informes, la contabilidad no podría cumplir con una de sus funciones que es la de informar, por eso es necesario que dichos elementos sean conocidos y comprendidos por el personal que ha de manejarlos; y la forma en que se les puede dar a conocer, es a través del manual de contabilidad, ya que este los agrupa. El Sr. Joaquín Gómez Morfín indica en forma general lo que debe contener un manual de contabilidad:

- 1.- El esquema de la organización general.
- 2.- El catálogo de cuentas que comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema, con los símbolos correspondientes y explicación del movimiento de cada una de ellas, así como la significación de su saldo.
- 3.- Una lista de libros, registros y formas en uso, con muestras de cada uno e instrucciones referentes a su empleo.
- 4.- Procedimientos y normas adoptados para el manejo de las distintas transacciones.
- 5.- Gráfica del sistema contable.
- 6.- Cuando el caso lo requiera, bases para el prorrato de los gastos, cuotas de depreciación y otros semejantes.
- 7.- Los informes que se tienen que formular.

Por el aspecto dinámico de la empresa, en su desarrollo - como hemos visto, provoca que sus necesidades de información varíen, por lo cual hace necesario que el manual de contabilidad sea revisado constantemente a fin de que siempre se encuentre al día.

## 2.- LAS CUENTAS Y LOS SISTEMAS DE INFORMACION COMO MEDIO DE CONTROL.

### **A) Control a través de las Cuentas y su Utilidad**

Las cuentas, comprenden los registros en donde han de quedar registradas las operaciones de la empresa, esta cualidad permite que en ellas se acumulen una serie de datos, los cuales permiten ejercer un cierto control sobre dichas operaciones, así por ejemplo tenemos que:

Las cuentas de bancos.- Esta cuenta permite un control de los cheques expedidos (pagos), ya que, como se registran en esta en numero progresivo e indicando el beneficiario, facilita conocer cuando han cancelado un cheque o han expedido alguno por un concepto anormal, también permite un control sobre los depósitos (ingresos).

Las cuentas por cobrar.- Estas cuentas permiten tener un control sobre aquellas personas que le deben a la empresa, como los clientes, para que se les cobre oportunamente; los empleados, para que se les descuente algún préstamo que les hayan autorizado, etc.

Las cuentas de gastos anticipados.- Estas cuentas ejer-



cen un control sobre aquellos pagos, que se convierten en gastos poco a poco, como lo son los seguros; en este caso, las cuentas permiten saber cuando existe la necesidad de renovarlos o bien, lo que falta de devengarse de ellos.

Lo anterior da una idea del control que se puede llevar a través de las cuentas, y estas, si son llevadas correctamente, además permite obtener otros beneficios, como los que mencionan los Srs. Brom y Longenecker:

" Cuenta de caja (o bancos).- Proporcionan el conocimiento del movimiento y los saldos en efectivo que se tienen a mano, que son esenciales para saber cuando es oportuno pedir algún préstamo bancario y para tener la seguridad de que siempre se contará con efectivo suficiente para cubrir los gastos y obligaciones que tenga la empresa.

" Cuentas por cobrar.- Es vital no solo para las decisiones de concesiones de crédito, sino también para conservar buenas relaciones con los clientes ".

Pero para lograr el control y la utilidad que se mencionaron, es necesario, que la información que presentan las -- cuentas sea actual, es decir, que presente todas las operaciones efectuadas y realizadas en un pasado inmediato; a este respecto menciona el Sr. Fabián Martínez Villegas:

" El contar con un sistema adecuado de registro de información (cuentas), sobre los hechos que efectúan la em-

presa, para que el ejecutivo conozca cualquier situación de la empresa, hace necesario que se lleven al día, pues de otra forma carecerían completamente de utilidad".

#### B) Relación de las Cuentas y los Sistemas de Información

Los sistemas de información, constituyen los medios de comunicación que se establece dentro de una empresa, los cuales tienen la siguiente relación con las cuentas:

- 1.- Para asegurar que en las cuentas se registraran todas las operaciones que realice la empresa.- Uno de los medios de comunicación que utiliza la empresa, son las formas y comprobantes, en los cuales quedan captadas las operaciones y estos sirven de base para su registro de cuentas; y para que dichas formas y comprobantes, sean oportunamente registrados, es necesario de otros medios de comunicación, estos son los procedimientos de trámite interno que hacen llegar desde donde se formulan las formas o comprobantes hasta el departamento de contabilidad.
- 2.- Formar parte del sistema de información.- Como se ha dicho, las cuentas contienen datos sobre las operaciones de la empresa, por lo cual, constituyen a su vez informes, y por lo tanto, son parte de los sistemas de información.
- 3.- La información contenida en las cuentas, sirve de base para formular otra.- Cada cuenta tiene un tipo de información, así por ejemplo; clientes, lo que -

debe cada uno; los proveedores, los adeudos que tiene la empresa; los gastos de administración, los diferentes gastos producidos por ese departamento, etc.; toda esa información que producen las cuentas, ya sea individualmente o en conjunto, facilitan preparar otros informes, como por ejemplo, clientes facilita elaborar un informe de clientes por antigüedad de saldos, estados de cuenta aa clientes, etc.; y todas las cuentas facilitan elaborar los estados financieros.

Los sistemas de información abarcan toda la empresa, motivo por el cual, estos sistemas deben de vigilarse para evitar que la contabilidad omita información, es decir, que siempre refleje todas las operaciones efectuadas por la empresa.

#### C) Control a través del Sistema de Información Contable

Los sistemas de información abarcan todas la actividades de la empresa, y como esta es un elemento de control, tiende a controlar; pero considero que el sistema de información contable, tiene una característica que le da importancia y que consiste, en que mientras los demás se aplican a determinada actividad, el sistema de información contable ayuda a controlar a todas.

El sistema de información contable lo constituyen las -- cuentas y los informes que se formulan de ellas; ya vimos anteriormente como se puede ejercer control por medio de las

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

cuentas, así también, los informes elaborados con base a ellas, sirven para ejercer un control sobre las operaciones, y algunos de ellos sirve de base para que los directivos -- puedan tomar decisiones, y para que se pueda lograr, es necesario que estos sean oportunos, es decir, que se presenten a las personas en el momento preciso en que han de utilizarlos.

Las necesidades de cada empresa determinan que informes son los que han de utilizar, pero en forma general a continuación menciono, como ejemplo, algunos informes y como, se usan para el control de las operaciones en las empresas:

Movimiento de diario de bancos.- Este informe, le da a la dirección, un medio de control sobre la cobranza, ya que este informe, día con día le muestra si los depósitos -- aumentan o disminuye y si tiene relación con los cobros diarios.

Reporte semanal de ventas.- Cuando se tienen varias clases de servicios y/o artículos, este reporte permite detectar a la dirección, que artículo o servicio no se está vendiendo; como está trabajando el departamento de ventas y el volumen de ventas realizadas en el periodo.

Informe de clientes por antigüedad de saldo.- Este informe permite descubrir a los clientes morosos; la eficacia de las políticas de crédito y cobranza, entre otros.

Relaciones mensuales de gastos.- Permite a la dirección conocer los conceptos en que más gasta la empresa; darle una

idea de futuros desembolsos, entre otros.

Estados financieros mensuales.- Facilitan conocer la situación económica y financiera de la empresa: permite a la dirección estimar cuales fueron los resultados al final del ejercicio.

#### D) Las Cuentas y los Informes en la Pequeña Empresa

Todo lo anterior se ha expresado con el fin de dar una idea de como puede usarse la contabilidad como un medio de control, pero en la práctica, la mayor parte de las empresas pequeñas no han sabido utilizarla, una de las causas es, que muchas personas consideran que una empresa pequeña es muy fácil llevarla y que por tal motivo no necesita información contable; el Sr. Francisco Cholvis menciona al respecto:

" Muchas personas dan por sentado que todo negocio pequeño es fácil de llevar, por lo que no dan la debida importancia a la información que producen sus propios estados de cuenta, ya que consideran desgraciadamente, que la única información que les proporciona, son el Balance General o el Estado de Situación Financiera y el Estado de Perdidas y Ganancias que se formulan a fin de ejercicio ".

Pero el hecho de que una empresa sea pequeña, no implica que no tenga problemas en su manejo, o que sean distintos a los de una empresa grande, ya que cualquier tipo de empresas

( pequeña, mediana o grande ), tiene problemas para controlar sus operaciones, de competencia, de financiamiento, entre otros; por ello es, que en las empresas pequeñas se debe de determinar que sistemas, que procedimientos, deben utilizarse de acuerdo a sus necesidades, para que sea dirigida - adecuadamente, esto demuestra la necesidad de establecer un buen sistema de contabilidad, como lo hemos visto.

### 3.- LA CONTABILIDAD Y OTROS INSTRUMENTOS DE LA DIRECCION

#### A) Generalidades

Cuando en una empresa se han establecido los medios adecuados de control, es mas fácil para la dirección utilizar - otros medios que le permitan un mejor manejo de la empresa y hacerla mas productiva, entre los que considero mas importantes se encuentran:

1.- El Análisis de los Estado Finacieros

2.- Los Presupuestos

3.- Las Estadísticas

EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.- Lo comprende una serie de interpretaciones que se hacen de las partidas que forman los estados financieros, a fin de detectar puntos débiles que tenga la empresa, como es su solvencia, su rendimiento, estabilidad, su apalancamiento, su liquidez, entre otros.

LOS PRESUPUESTOS.- Estos constituyen el conjunto de planes, en los que se prevén las situaciones futuras, de un periodo determinado, de la forma en que se han de realizar las actividades de la empresa.

LAS ESTADISTICAS.- Son un conjunto de datos, sobre determinadas actividades de la empresa o en general, que permiten mostrar las tendencias y sus variaciones.

A continuación, daré una explicación general de cada uno de ellos.

#### B) El Análisis de Estados Financieros.

El Dr. Andrés Serra Rojas, nos menciona el significado del término financiero:

"En su origen financiar es pagar y su sentido se ha extendido a la manera de obtener dinero y a su empleo".

De este concepto, se desprende que un estado financiero, es un informe que presenta el uso del dinero obtenido por la empresa. Ahora bien, si se analizan las operaciones que --- realiza esta, se ve que todas ellas se traducen siempre a - gastar y obtener dinero, y como dichas operaciones son --- registradas en la contabilidad en términos monetarios, es en este en donde se formulan la mayor parte de dichos estados.

Dentro de los estados financieros, se consideran como los mas importantes el Balance General o el Estado de Cambios en la Situación Financiera y el Estado de Perdidas y Ganancias, estos dos estados presentan información sobre toda la empresa, así tenemos que el primero presenta la situación financiera de esta a una fecha determinada, es decir, que muestra todos sus bienes y la fuente de donde los obtuvo; y el -- segundo presenta el resultado de sus operaciones (utilidad o perdida) en un periodo. Debido a las características de estos dos estados, es a ellos a los que se aplica la mayor parte de los métodos de análisis.

Como los estados financieros muestran la información de - toda la empresa, reflejan básicamente el resultado del --- trabajo de la dirección, por lo cual al aplicar sobre ellos los métodos de análisis, ayuda a detectar ciertos aspectos débiles de esta, así por ejemplo, si al analizar el Balance se determina que la empresa no es solvente (que sus bienes - activo circulante-no son suficientes para cubrir sus deudas- pasivo circulante), muestra que al dirección esta -----



descuidando la capacidad de pago que debe tener.

El análisis, tiene ciertas limitaciones, como es; la de -  
indicar problemas que tiene la empresa, pero no explica las  
causas ni la gravedad de la situación; no todos los ---  
problemas que indica los desconoce la dirección, ya que el  
análisis permite confirmar situaciones conocidas. Pueden -  
existir otras limitaciones, pero en forma general a manera -  
de ejemplos quedan mencionadas las anteriores.

Entre los principales métodos que se utilizan para el ana-  
lisis se encuentran los que menciona el Sr. Roberto Macias -  
Pineda:

- 1.- Métodos de Análisis Vertical.- Que consiste en las ---  
comparaciones entre el conjunto de estados financieros  
pertenecientes a un mismo periodo, y son:
  - a) Método de reducción de los estados financieros a ---  
porcientos.
  - b) Método de razones simples, que consiste en relacio--  
nar los diversos elementos que figuran en los esta--  
dos financieros.
  - c) Método de razones estándar, se basa en considerar un  
grupo de razones simples que sirva de base, es ----  
decir, que el resultado de las razones simple se ---  
compare con las razones estándar, ya que estas re--  
presentan el resultado a que deben de llegar.
- 2.- Método de Análisis Horizontal.- Son las comparaciones -

que se hacen entre los estados financieros pertenecientes a varios periodos, y son:

- a) Método de aumento y disminuciones, consiste en comparar cifras homogéneas correspondientes a dos --- fechas, o a una misma clase de estados financieros.
- b) Método de tendencias, se deriva del anterior, ya -- que consiste en comparar varias cifras o estados -- para obtener la tendencia de los valores de la --- empresa, y de esta, en forma general.

### C) Los Presupuestos

Los presupuestos como se menciona, consiste en una serie de planes en los que se prevén las situaciones futuras en que se han de realizar las actividades de la empresa, pero no todos los planes que en ella se realizan son considerados como presupuestos, ya que estos no reúnen ciertas cualidades; el Sr. Robert N. Antony indica:

"Existe gran diversidad de la manera en que llevan a cabo la planeación. Algunas personas hacen sus planes en la -- mente, otros toman notas y hacen estimaciones rudimentarias, en cualquier papel a la mano, y otras mas llevan sus planes en documentos en forma sistemática y ordenada. El trabajo de este ultimo grupo es el que se llama presupuesto".

El establecer planes en una empresa en forma sistemática y ordenada, tiene importancia, en vista que representa una -

herramienta adicional para dirigir a la empresa, por que al implantar un presupuesto, se logra, entre otras cosas, lo que menciona el Sr. Roberto Macias Pineda:

- 1.- Establecer una meta definida y formular el plan de --- ejecución que ha de llevarse a cabo en las futuras --- operaciones.
- 2.- Coordinar las actividades, promoviendo la cooperación para que sea aceptada la política general de la empresa y se ejecuten los planes trazados.
- 3.- Determinar los medios de control a través de las com--- paraciones que comprueben los resultados, indicando -- cuando y donde deben hacerse cambios en las operaciones actuales, para que los objetivos planeados puedan ser realizados.

Para lograr lo mencionado, se hace necesario dos cosas:

- a) Determinar los resultados que se pretende alcanzar.
- b) Control de los resultados obtenidos confrontándolos con las cifras propuestas.

DETERMINAR LOS RESULTADOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR.- Fijar lo que va alcanzar la empresa, constituye la base para la -- formulación de los presupuestos, y para ello, es necesario - que intervengan los afectados, ya que, solo con la concu--- rrencia de ellos se podrán establecer mejor las metas que -- pretenda la empresa y lograr en el futuro la cooperación de

todos.

**CONTROL DE LOS RESULTADOS.**- Ya que se han elaborado los presupuestos, es necesario que se comparen con las operaciones que realiza la empresa, a fin de ir viendo si se están cumpliendo con los planes fijados, esto constituye un medio de control de las operaciones, porque al comparar, se determina si estas se han realizado conforme a los planes, y si no es así, se investigan las causas. Este punto es el que muestra la relación que tienen los presupuestos con la contabilidad, ya que entre ambos se hace la comparación antes mencionada, en vista de que los presupuestos muestran cual debería ser el resultado de las operaciones y la contabilidad muestra cual ha sido realmente.

Existen varios tipos de presupuestos: El Dr. Erich J. -- Wisbert los clasifica como sigue:

- 1.- Presupuestos de Resultados.- Que consisten en establecer cuales serán los ingresos, costos y gastos que --- tendrá la empresa; estos a su vez se clasifican en:
  - a) Estáticos.- que no se pueden modificar dentro del periodo que se estableció el presupuesto.
  - b) Flexibles.- que son susceptibles de modificarse varias veces dentro del periodo en que se establece el presupuesto.

2.- Presupuesto Financiero.- que consiste en establecer -  
cuales serán las cifras que presentaran los renglones  
que forma el Balance, si se logran realizar los planes  
establecidos.

#### D) Las Estadísticas

El Sr. Joaquín Gómez Morfin, marca puntos importantes sobre  
las estadísticas al referirse a ellas de la siguiente forma:

"Las estadísticas en los negocios, son instrumentos de control sumamente útiles; sin embargo, debido a la ignorancia de su aplicación se usan muy rara vez. En ocasiones, le llaman estadísticas a la aplicación de cifras sin ningún orden y sin una base científica, dando lugar con esto a que las --  
informaciones derivadas de los datos obtenidos muestren --  
conclusiones erróneas".

Lo anterior marca la importancia de las estadísticas, que -  
es servir como instrumento de control, pero además, conside-  
ro que las estadísticas también son importantes, porque mu--  
chas veces permiten a la dirección tomar decisiones sobre --  
aspectos externos que influyen en la empresa, y que nada --  
tienen que ver con la forma en que se realizan las operacio-  
nes dentro de ella, por ejemplo, una empresa puede tomar ---  
periódicamente las estadísticas que formulan ciertos orga---  
nismos, relativos al número de empresas que operan en su ---  
ramo y los lugares en donde se localizan, esto ayuda a la --

dirección a conocer si tiene mucha competencia o no, detectar que lugares puede buscar para prestar sus servicios, si existen nuevas empresas con un sistema diferente o prestación de otros servicios que sustituyan a los que presta la empresa.

Como se puede deducir, las estadísticas que utiliza una empresa pueden ser elaboradas por personas u organismos --- externos y por la propia empresa; los primeros, la mayor parte no los utiliza, debido a que como dice el Sr. Joaquín Gómez Morfín, se debe a la ignorancia de su aplicación; los segundos, también son muy poco usados, a pesar de que pueden ser mas fácilmente obtenidos, estas estadísticas, si se establecen a las necesidades de la empresa, se pueden obtener utilidad de ellas, ya que permite ver el desarrollo de lo que se quiere observar y permitir formarse un juicio sobre ello, así por ejemplo, si se lleva una estadística de ventas de los servicios por cliente, permite a la dirección conocer que servicios requieren mas, cuales se le podría ofrecer, -- cuales han dejado de solicitar o comprar, entre otros; todo esto permite a la dirección tomar un juicio sobre las --- ventas.

Las estadísticas, para que puedan obtener un beneficio de ellas, es necesario que se establezca adecuadamente las que han de utilizar la empresa, y además ver la forma en que se pueda verificar los datos contenidos en ellas, porque de esa manera se puede asegurar que los datos son correctos y una

de las formas es a través de la contabilidad, así por ejemplo, la estadística de ventas de los servicios por cliente, se puede verificar si esta bien, si la suma que da la --- estadística de ventas, coincide con los registros contables de ventas y también si la suma de los servicios vendidos a un determinado cliente, coincide con la suma de cargos en su cuenta, entre otros.

## C A P I T U L O V

### CASO PRACTICO

#### CARACTERISTICAS DE LA COMPAÑIA "X"

##### 1.- Historia de la Compañía

La compañía "X", S.A., fue creada hace siete años, con el objeto de dedicarse principalmente a la asesoría en comercio exterior; así como la coordinación de todo el servicio, desde la elaboración del pedimento aduanal hasta la salida de la mercancía de la aduana de nuestro país.

La Compañía se inició cuando los Srs. "Y y Z" tuvieron que dejar la empresa donde trabajaban y en la cual habían llegado a conocer el ramo bastante bien. El Sr. "Y" busco otro trabajo relacionado al ramo hasta ocupar el puesto de Gerente de Importaciones y Exportaciones en una empresa que fabrica licra y ropa deportiva. El Sr. "Z" junto con el Sr. "Y" con el dinero que les entrego la empresa en donde laboraban colocaron una pequeña oficina llamada Compañía "X" organizada jurídicamente como Sociedad Anónima y consiguiendo entre parientes y amigos a sus socios.

En la primera asamblea de accionistas, se llegó al acuerdo de designar al Sr. "Z" como representante legal de la compañía, y ambos Srs. como administradores, se busco personal de



confianza, donde comenzaron a laborar con solo tres personas, El Sr. "Z", con una secretaria y mensajero; y pagando los servicios de un contador externo para el registro de la contabilidad.

Mientras tanto el Sr. "Y" tomaba mas experiencia en dicho ramo, y este a su vez todo el trabajo de elaboración de pedimentos y coordinación de la salida de las mercancías de las aduanas de nuestro país, era coordinado por la Compañía "X".

#### A) Organización Interna Anterior

Para dejar ejemplificado en forma general como se encontraba organizada la Compañía "X", S.A. se presentan los siguientes anexos:

ANEXO # 1 DIAGRAMA DE LA DIRECCION

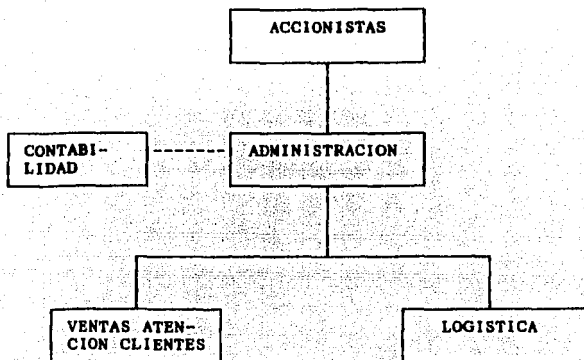
ANEXO # 2 FUNCIONES DEL PERSONAL

ANEXO # 3 ESTRUCTURA CONTABLE

Catalogo de Cuentas

Diagrama del sistema  
de registro

ANEXO # 1

**COMPARIA "X", S.A.****DIAGRAMA DE LA DIRECCION**

COMPARIA "X". S.A.FUNCIONES DEL PERSONAL**ADMINISTRADOR:**

- a) Ventas directas con clientes
- b) Autorizar las compras y determinar proveedores
- c) Cobranza a los clientes
- d) Autorización de pagos y firma de cheques
- e) Determinar a los agentes aduanales así como a los transportistas
- f) Coordinar el desaduanamiento de las mercancías
- g) Coordinar y controlar al personal
- h) Control de caja chica

**SECRETARIA:**

- a) Llevar el archivo de clientes y proveedores
- b) La facturación
- c) Atención al cliente
- d) Control de correspondencia
- e) Elaboración de pedimentos
- f) Elaboración de cheques

**MENSAJERO:**

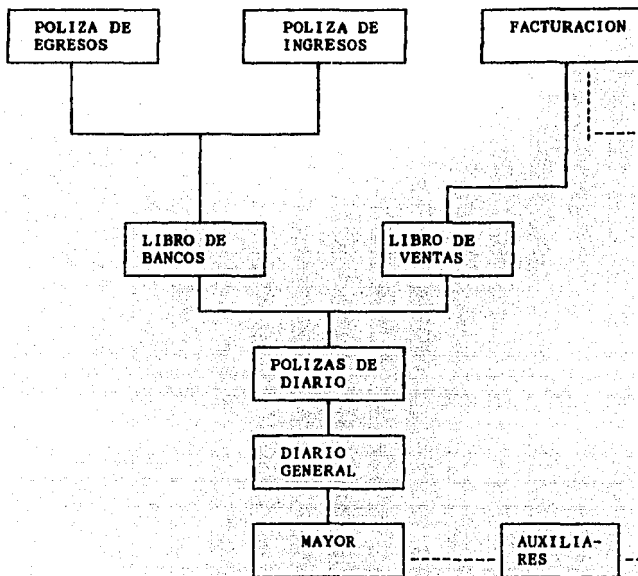
- a) Entregar y recoger documentos con Agentes Aduanales
- b) Entregar y recoger permisos exportación a SECOFI
- c) Entrega de documentos y factura a los clientes
- d) Recoger cobranza de los clientes
- e) Depositar y cambiar cheques en el banco



<b>CAPITAL:</b>	300	Capital contable
	001	Capital social
	002	Resultados de ejercicios anteriores
	003	Resultados del ejercicio
	310	Reserva legal
<b>RESULTADOS:</b>		
Ingresos	401	Ingresos por servicio
	402	Otros ingresos
Costos	501	Costos por servicio
Gastos	530	Gastos generales
	001	Costo de personal
	002	Gastos normales
Gastos y productos	535	Productos financieros
	540	Gastos financieros
	545	Otros productos
	550	Otros gastos

Nota: El análisis de gastos no se incluyo, por considerar, que con las cuentas indicadas, quedan ejemplificados ciertos problemas administrativos contables de la empresa, sin embargo, se puede indicar que las subcuentas no guardan orden alguno.

**COMPANIA "X", S.A.**  
**ESTRUCTURA ANTERIOR - DIAGRAMA DEL**  
**SISTEMA DE REGISTRO**

**NOTAS:**

- 1.- Se llevan en hojas tabulares para auxiliares de documentos por cobrar y por pagar.
- 2.- Los informes que se producían, solo lo formaban el Estado de Situación Financiera y el Estado de Perdidas y Ganancias de fin de año, y las declaraciones y liquidaciones de impuestos.

## 2.- PROBLEMAS DE LA COMPAÑIA "X", S.A.

### A) Generales

El Sr. "Z", (que en adelante llamaré administrador) durante los cuatro primeros años pudo llevar a cabo sus funciones, pero a partir del tercer año, cada vez se veía mas atareado dentro de la empresa, por lo que tuvo la necesidad de aumentar sus jornadas de trabajo de 10 a 12 horas diarias, que antes realizaba en 7 u 8 horas.

Debido al problema que se le presentaba al administrador, los socios (los Srs. "Y y Z") decidieron buscar a alguien que les aconsejara sobre la forma de como podría llevar a cabo sus funciones, de tal manera que le alcanzara el tiempo como en los primeros años al Sr. "Z". dichos Señores recurrieron a un despacho de contadores con servicio de consultoria, en el cual la persona que se hizo a cargo del asunto (que en adelante llamaré Consultor), se ofreció ayudarlos en su problema.

El consultor como primer paso, realizo un estudio general de la empresa, detectando algunos de los problemas que tenia la compañía, entre los cuales se encontraban:

- 1.- No existían políticas y metas definidas.- La compañía no había fijado aun hasta que punto debería crecer, que mercados debería alcanzar, por lo que sus políticas -- sobre la forma de operar, no eran definidas, ya que se -

adaptaban según se desarrollaban las actividades.

- 2.- No contaban con un adecuado sistema de información.- Debido a que esta área se encontraba como función staff, y la poca experiencia del contador, este había establecido el sistema contable, sin tomar en cuenta las necesidades de la información que tenía la compañía.
- 3.- La estructura y funciones, no estaban de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa- Debido al desarrollo propio de la empresa, el volumen de las operaciones había aumentado, por lo que el personal de la compañía no sabía con precisión cuales funciones les correspondía a cada uno de ellos, y en su horario normal, ya no podían realizar todas sus actividades, por lo que tenían que aumentar sus horas de trabajo.

Además, de los problemas anteriores, al revisar como se llevaban a cabo las actividades, observo:

- a) Duplicidad en el trabajo.- Cierta tipo de trabajo contable, era realizado por personal ajeno al área de contabilidad, así por ejemplo, el administrador había encargado a al secretaria, que en una libreta anotara las ventas y los cobros efectuados para cada cliente, de manera que semana a semana, le hiciera una relación de los clientes a quienes debería cobrar; lo mismo se hacia con los proveedores, para su pago.



b) Falta de control contable.- Varios aspectos de la empresa no eran conocidos por medio de la contabilidad, así por ejemplo, la compañía trabajaba con anticipos y pagos -- efectuados a cuenta del cliente, lo cual no se reflejaba en la contabilidad, (ver catalogo de cuentas anterior, -- grupo 108 clientes y grupo 401 ingresos por servicio) siendo el único medio, los auxiliares tabulares de clientes, lo que ocasionaba diferencias en el auxiliar y su subcuenta de mayor.

La causa de los problemas anteriores, se debía, a que el sistema contable establecido no podía proporcionar datos oportunos, sino hasta después de formular las pólizas de concentración, determinar saldos y verificar si los auxiliares coincidían con las cuentas de mayor, lo que se hacía a fin de mes, por lo cual la contabilidad se había enfocado a la elaboración de las declaraciones y liquidaciones de impuestos y los estados financieros de fin de año.

### 3.- RESOLUCION DE ALGUNOS PROBLEMAS

#### A) Generales

El consultor, aprovechando los datos de la contabilidad que se tenían desde el inicio de la compañía, como son: los -- balances y los estados de perdidas y ganancias de todos los años, y de las estadísticas elaboradas de los servicios y de

las ventas, pudo determinar después de estudiarlos:

- a) La tendencia de la empresa
- b) Su productividad
- c) Conocimiento del mercado

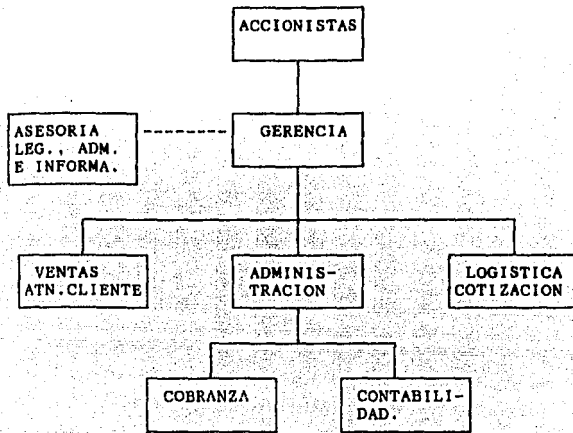
Todo lo anterior, junto con otra información que obtuvo de distintos organismos ( Dirección General de Estadística, -- Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana, A.C. Y La Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria, A.C.), lo presento a los Srs. "X y Y", para que con ello y la experiencia de ambos y la proyección que se estimaba para la compañía, determinaran cuales serian las metas que debería seguir la misma, ya que ello serviría para planear la mejor forma en que se debían realizar las actividades.

Una vez fijadas las metas de la empresa, se estableció la nueva organización de la siguiente manera, ver anexos:

- Anexo A Diagrama de la Dirección
- Anexo B Funciones del Personal
- Anexo C Diagrama del sistema operativo
- Anexo D Reportes de visita

Con lo cual se distribuyo el trabajo en función a los planes fijados, lo que permitió establecer políticas definidas.

**COMPANIA "X", S.A.**  
**DIAGRAMA DE LA DIRECCION**



ANEXO "B"

HOJA 1

COMPARIA "X", S.A.FUNCIONES DEL PERSONAL**ADMINISTRADOR:**

- a) Coordinar las actividades.
- b) Ayudar en los problemas de cada departamento.
- c) Autorizar las compras.
- d) Autorizar los pagos y firma de cheques.
- e) Revisar informes periódicos de cada área.

**VENDEDOR:**

- a) Estudiar el mercado.
- b) Dar a conocer los servicios que se prestan.
- c) Venta de los servicios.
- d) Vigilar la atención al cliente, si el servicio que se presto fue el adecuado, si se cumplió con el tiempo prometido.

**SECRETARIA DE VENTAS:**

- a) Atención al cliente.
- b) Control archivo de clientes.
- c) Elaboración de solicitud del servicio.

**ENCARGADO DE LOGISTICA Y COTIZACIONES:**

- a) Buscar las mejores tarifas de importación y exportación así como su servicio de los agentes aduanales.
- b) Buscar los mejores fletes, a si como su precio y servicio con cada línea transportista, ya sea terrestre, marítima o aérea.
- c) Formulación estadística de cotizaciones.
- d) Proporcionar información al vendedor.

**MENSAJERO:**

- a) Elaboración de ruta de trabajo.
- b) Depositar y cambiar cheques en el banco.
- c) Entrega de documentos y factura a los clientes.
- d) Recoger cobranza a los clientes.
- e) Recoger y entregar documentación al agente aduanal.

ANEXO "B"

Hoja 2

COMPANIA "X", S.A.

FUNCIONES DEL PERSONAL

**CONTADOR:**

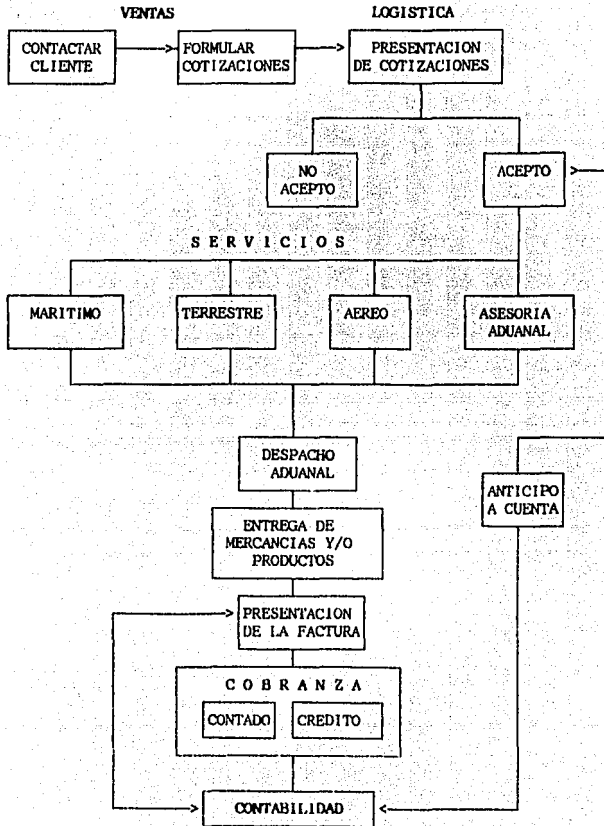
- a) Llevar los registros y elaboración de pólizas al día.
- b) Captura periódica de las pólizas al paquete contable.
- c) Elaboración periódica de los reportes y de los estados financieros.
- d) Preparación de las nominas y recibos de pagos.
- e) Formulación de liquidaciones y declaraciones de impuestos.

**SECRETARIA ADMINISTRATIVA:**

- a) Facturación y control de remisiones.
- b) Control de correspondencia.
- c) Cobranza.
- d) Control del archivo de proveedores.
- e) Formulación de cheques con su póliza.
- f) Elaboración de fichas de depósito.

## COMPAÑIA "X": S.A.

## DIAGRAMA DEL SISTEMA OPERATIVO



COMPANIA "A", S.A.DIAGRAMA DEL SISTEMA OPERATIVO

( CONTINUACION EXPLICACION DEL DIAGRAMA )

Se concierta una cita, o se le envía una carta de presentación vía fax de los servicios que presta la compañía; si el cliente se interesa en algún servicio se le presenta una cotización del servicio.

Todo lo anterior se cotiza con nuestros agentes aduanales, consolidadores de carga y con las líneas áreas, marítimas y terrestres; siempre buscando el mejor costo para nuestro cliente.

Aceptada la cotización por el cliente, se le pide su permiso del padrón de importadores y exportadores, para constatar que no hay ningún obstáculo, de lo contrario no se podrá realizar ninguna importación o exportación de dicho cliente, hasta que le sea concedido dicho permiso.

Posteriormente realizamos toda la coordinación del servicio de Importación o Exportación de las mercancías y/o productos a su destino final. Pasando por desembarcar o embarcar las mercancías y/o productos en cada caso, ya sea en puerto, en el aeropuerto o en alguna de las zonas fronterizas de nuestro país. Se procede al desaduanamiento de las --

COMPANIA "X", S.A.DIAGRAMA DEL SISTEMA OPERATIVO

( CONTINUACION EXPLICACION DEL DIAGRAMA )

mercancías, en el caso de importación pagando su arancel --  
correspondiente, y finalmente entregar la mercancía y/o pro-  
ductos en su bodega o almacén del cliente o a su destino fi-  
nal.



ANEXO D

COMPARIA "X". S.A.REPORTES DE VISITA

FECHA: \_\_\_\_\_

CLIENTE: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

TELEFONO (S): \_\_\_\_\_

FAX: \_\_\_\_\_ AT'N: \_\_\_\_\_

PROVEEDOR: \_\_\_\_\_

TELEFONO: \_\_\_\_\_ FAX: \_\_\_\_\_

AT'N: \_\_\_\_\_

ORIGEN: \_\_\_\_\_ DESTINO: \_\_\_\_\_

ORIGEN: \_\_\_\_\_ DESTINO: \_\_\_\_\_

ORIGEN: \_\_\_\_\_ DESTINO: \_\_\_\_\_

TERMINOS COMPRA/ VENTA: \_\_\_\_\_

MERCANCIA: \_\_\_\_\_

VOLUMEN: \_\_\_\_\_

FRECUENCIA: \_\_\_\_\_

VIA (TRANSPORTE): \_\_\_\_\_

CONDICIONES DE PAGO: CONTADO ( )

CREDITO: 15 ( ) 30 ( ) 45 ( ) O MAS \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

**B) Administrativo Contable**

El consultor con base a la estructura general de la Compañía y a la proyección que se había fijado, inicio el estudio de la organización contable para mejorar el sistema de información y control, el cual quedo como sigue, ver los anexos:

Anexo I Catalogo de cuentas

Anexo II Diagrama del sistema de registro

Anexo III Reportes periódicos

Dentro de los reportes periódicos se encontraban:

**A.- mensuales**

- 1.- Los estados financieros mensuales, comparativos con el año anterior.
- 2.- Movimiento de efectivo del mes.
- 3.- Informe de clientes y documentos por cobrar por antigüedad de saldos.
- 4.- Análisis de venta y utilidad bruta por servicio prestado.
- 5.- Relación de gastos comparado con el mes anterior y el año anterior.

**B.- Semanal**

- 1.- Reporte semanal de ventas y efectivo.

COMPANIA "X" S.A.  
CATALOGO DE CUENTAS

## 1 ACTIVO

## AUXILIARES

## Circulante:

100 Efectivo en caja y bancos:	
101 Fondos fijos de caja	Unico
103 Bancos	Por cada banco
108 Clientes:	
001 D.F.	Por cada cliente
002 Foráneos	Por cada cliente
003 Extranjeros	Por cada cliente
110 Pagos hechos x cta. cliente	Por cada cliente
115 Cunetas por cobrar:	
001 Funcionarios y empleados	Por deudor
002 Documentos por cobrar	Por deudor
003 Deudores diversos	Por deudor
120 Gastos diferidos c.p.:	
001 Seguros	Por concepto

## Fijo:

140 Propiedades y equipo:	
001 Mob. y equipo de oficina	Unico
002 Equipo de transporte	Unico
003 Mob y equipo de computo	Unico
150 Depreciacion acum. de prop. y equipo:	
001 Dep.acum. mob. Y equipo of.	Por Concepto
002 Dep.acum. eq. transporte	Por Concepto
003 Dep.acum. mob.y eq.computo	Por Concepto

## Cargos diferidos:

160 Gastos por amortizar:	
001 Gastos de organización	Unico
002 Gastos de instalación	Unico
003 Gastos anticipados	Por concepto
165 Amortización acumulada:	
001 Amortización acumulada	Gastos de organización y de instalación

COMPANIA "X", S.A.CATALOGO DE CUENTAS

## AUXILIARES

## Otros activos:

170 Depósitos:		
001 Depósitos en garantía		Por depositario

## 2 PASIVO

## Circulante:

200 Cuentas por pagar:		
001 Documentos por pagar		Por acreedor
002 Agentes aduanales		Por cada agente
003 Transportistas		Por cada uno
004 Sueldos por pagar		Por concepto
005 Impuestos por pagar		Por tipo de impuesto
006 participación utilidades de los trabajadores		Unico
007 Reservas para I.S.R.		Unico
008 Acreedores diversos		Por acreedor

## A largo plazo:

210 Documentos por pagar		Por acreedor
--------------------------	--	--------------

## 3 CAPITAL

## Capital contable:

300 Capital contable		
001 Capital social		Por tipo de acción
002 Resultados de ejercicios anteriores		Unico
003 Resultados del ejercicio		Unico
310 Reserva legal		Unico

COMPANIA "X", S.A.  
CATALOGO DE CUENTAS

## 4 y 5 RESULTADOS

## AUXILIARES

## INGRESOS:

400 Ingresos por servicio	
001 Gravados	Unico
002 Excentos	Unico
410 Otros ingresos	Por concepto

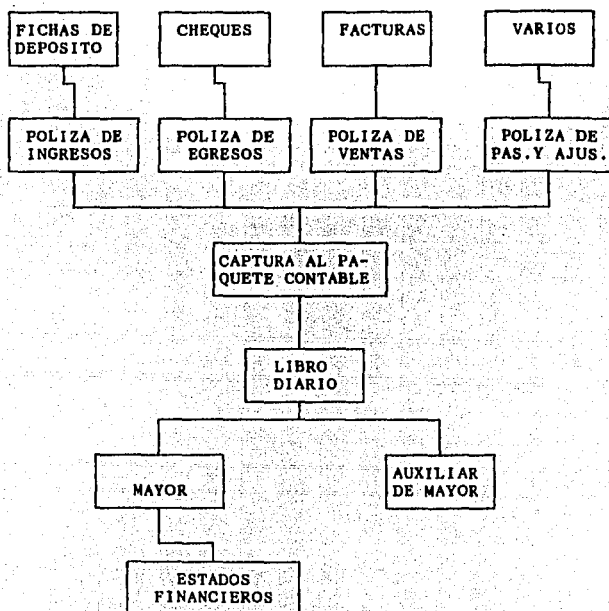
## COSTOS Y GASTOS:

500 Costos por servicio	Por concepto
510 Gastos generales	
001 Costo de personal	Por concepto
002 Gastos normales	Por concepto
515 Otros Productos	
001 Productos financieros	Por Concepto
002 Otros ingresos	Por concepto
520 Otros gastos	
001 Gastos financieros	Por concepto
002 Otros gastos	Por concepto

## IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES

530 Impuestos	
001 I.S.R.	Unico
002 I.M.P.A.C.	Unico
540 Participaciones	
001 P.T.U.	Unico

**COMPARIA "X", S.A.  
DIAGRAMA DEL SISTEMA DE REGISTRO**



NOTA: Este sistema como se ve, es en base a un sistema informatico, con un paquete contable y que consiste en que, día con día se registren las pólizas existentes, y esto se registre en su cuenta de mayor, así como en forma analítica y descriptiva en los auxiliares.

COMPANIA "X". S.A.( CONTINUACION )

En este sistema los datos de contabilidad se encuentran almacenados en el paquete contable, así como en bases de datos y hojas de calculo; con la ventaja de tener saldos al día, es decir, esto nos proporciona un información útil, veraz y oportuna para la toma de desiciones.

COMPAÑIA "X". S.A.REPORTES PERIODICOS-ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	Saldo inmedia- to anterior	Saldo al (fecha)	Variación
<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE:</b>			
Fondo fijo de caja			
Bancos m.n.			
Clientes			
P.hechos x cta.cte.			
Deudores diversos			
IVA Acreditable			
<b>Total circulante</b>			
<b>FIJO:</b>			
Mob.y equipo of.			
Equipo trans.			
Equipo computo			
Dep. acumulada	( )	( )	
<b>Total fijo</b>			
<b>CARGOS DIFERIDOS:</b>			
Gastos por amort.			
Amort. acumulada	( )	( )	
<b>Total cargos dif</b>			
<b>OTROS ACTIVOS:</b>			
Depósitos			
<b>TOTAL ACTIVO</b>			
<b>PASIVO</b>			
<b>CORTO PLAZO:</b>			
Cuentas por pagar			
Impuestos por pagar			
<b>LARGO PLAZO:</b>			
<b>TOTAL PASIVO</b>			
<b>CAPITAL</b>			
<b>CAPITAL CONTABLE:</b>			
Capital			
Reservas			
Resultado ejer.ant.			
Utilidades x apli- car.			
<b>TOTAL CAPITAL</b>			



COMPANIA "X": S.A.REPORTES PERIODICOS-ESTADO DE RESULTADOS

----- Saldos al -----

	INMEDIATO ANTERIOR	FECHA RECIENTE	VARIACION
Ventas por servicio			
Nacionales			
Extranjeras			
Costo por servicio			
Varios			
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	=====	=====	=====
Gastos			
Costo de personal			
Gastos generales			
<b>UTILIDAD OPERACION</b>	=====	=====	=====
Otros gastos y			
productos			
Otros ingresos			
Otros gastos			
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PART.</b>	=====	=====	=====
Impuestos y partici.			
I.S.R.			
I.M.P.A.C.			
Participación uti-			
lidades a los tra-			
bajadores			
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>			

COMPANIA "X": S.A.REPORTES PERIODICOS-MOVIMIENTO DE EFECTIVODEL MES DE

----- Semana del -----

	AL	AL	AL	AL
Saldo inicial:				
Ingresos:				
Cobros a clientes				
Intereses cobrados				
Ventas de activo				
Prestamos				
Erogaciones:				
Pagos a proveedores				
Pago de prestamos				
Gastos normales				
De operaci3n				
De mantenimiento				
Compras de activo				
Sueldos				
Impuestos				
Intereses				
Saldo final				

**COMPANIA "X": S.A.**  
**REPORTES PERIODICOS-RELACION DE CLIENTES**  
**POR ANTIGUEDAD**

----- DIAS -----

CLIENTE	TOTAL	1-30	31-60	61-90	90-180	180-360	MAS DE UN AÑO	OBSERVACION

(1)

(1) Debe coincidir con el Estado de Situación Financiera.

COMPAÑIA "X": S.A.REPORTES PERIODICOS-ANALISISVENTA Y UTILIDAD BRUTA

MES	----- NACIONALES -----			----- EXTRANJEROS -----		
	VENTA	COSTO	UTIL. BRUTA	VENTA	COSTO	UTIL. BRUTA
I						
II						
III						
IV						
V						
VI						
VII						
VIII						
IX						
X						
XI						
XII						

COMPANÍA "X": S.A.REPORTES PERIODICOS-RELACION DE GASTOS(VENTA O ADMINISTRACION)

	---- Del mes ----		---- Acumulado ----		VARIACION
	ACTUAL	AÑO ANT.	ACTUAL	AÑO ANT.	
<u>Costo personal</u>					
Sueldos					
Tiempo extra					
Aguinaldo					
Grat. y primas					
Vacaciones					
Finiquito					
Despensa					
Sub. alimentos					
Seguros de vida					
Capacitación					
Cuotas I.M.S.S.					
C. INFONAVIT					
Cuotas S.A.R.					
<u>Gastos normales</u>					
Mant. eq. of.					
Mant. eq. trans.					
Mant. eq. comp.					
Renta					
Luz y fuerza					
Teléfono y fax					
Combustible					
Papelería					
Arren. autos					
Fletes y guías					
Pasajes y trans					
Estacionamiento					
Correo					
Boletos avión					
Hoteles-comidas					
Publicidad					
Cuotas-suscrip.					
Utiles aseo					
Agua					
Primas seguros					
Aten. clientes					

COMPANIA "X": S.A.REPORTES PERIODICOS-RELACION DE GASTOS(VENTA O ADMINISTRACION)

	---- Del mes ----		--- Acumulado ---		VARIA- CION
	ACTUAL	AÑO ANT.	ACTUAL	AÑO ANT.	
<b>Impuestos</b>					
2% Nominas					
1% Remunerac.					
Imptos y dere- chos varios					
No deducibles					
<b>Depreciaciones</b>					
Dep. eq. ofcna.					
Dep. eq. trans.					
Dep. eq. computo					
<b>Amortizaciones</b>					
Amort. gtos. org.					
Amort. gtos. inst					
<b>Estimaciones</b>					
Est. ctas. incob.					
<b>TOTAL</b>					

COMPANIA "X": S.A.  
REPORTES PERIODICOS- REPORTE SEMANAL  
DE VENTAS Y EFECTIVO

**EFECTIVO**

Saldo inicial

Depósitos  
Pagos

Saldo final

(	)
<b>Semanal</b>	<b>Acumulado</b>

**VENTAS**Nacionales  
Pedidos (1)  
FacturadoExtranjeros  
Pedidos (1)  
Facturado

(1) Datos que proporciona el departamento de ventas y logística.

#### 4.- Ventajas del Nuevo Sistema

##### A) Generales

1 ) Con la nueva estructura contable, se pudo lograr:

a) Al estructurar el catalogo de cuentas en base a las necesidades de la empresa, se mejoro el control sobre ciertas actividades, así por ejemplo, en los pagos hechos por --- cuenta del cliente se abrió una subcuenta para el control del saldo de cada cliente (ver catalogo de cuentas cuentas del activo circulante).

b) El nuevo sistema de registro permitió eliminar duplicidad de trabajo contable, ya que al capturar las pólizas, el paquete contable automáticamente elabora los asientos de diario y de mayor, así como sus auxiliares, con esto se pudo eliminar el trabajo de la secretaria de llevar un -- registro de clientes y proveedores.

c) Con los reportes periódicos se tuvo mejoría en la información contable, tomando los datos de los saldos que ---- arroja el paquete contable, esto permitió a la administración tener un conocimiento mas profundo de la empresa, en vista de que, de ellos se obtienen los siguientes beneficios:

1.- Estados Financieros mensuales - Al establecerse como



una base de comparación, los estados financieros del cierre inmediato anterior, con los estados mensuales, permitió a la dirección ir viendo si la empresa sigue una situación estable en sus actividades.

- 2.- Movimientos de efectivo.- Este reporte permite conocer los movimientos de efectivo, así como la necesidad que se tendrá de este, pudiendo de esa manera, -- solicitar en forma oportuna prestamos, o bien si se -- tendrá dinero ocioso, para invertirlo.
- 3.- El informe de clientes.- Los datos de este reporte -- permite conocer la eficiencia de la cobranza, así co-- mo un conocimiento de los clientes.
- 4.- Análisis de ventas y utilidad bruta.- Permite a la -- dirección ver la función de ventas por servicio, es -- decir, que facilita determinar sobre que servicios -- esta enfocando sus esfuerzos, así como también que -- clase de servicios le da mayor utilidad.
- 5.- El análisis de gastos.- Este reporte permite ver que grupo o renglones constituyen las principales croga-- ciones de la empresa, así como de ver sobre que grupo o renglones se debe establecer una mayor vigilancia y supervisión, para un mejor control.
- 6.- Reporte semanal.- Junto con el reporte de movimiento de efectivo (mensual), facilita el manejo del dinero y permite una vigilancia de la facturación y los pe-- didos (los pedidos, son datos que facilita el de-- partamento de ventas y logística).

II ) Con la nueva estructura operativa, se pudo lograr:

- a) Al estructurar el diagrama de flujo nos permite observar todo el funcionamiento operativo de la empresa, y también nos muestra que área interviene en cada operación, delimitando así sus funciones y sus responsabilidades de cada área.
  
- b) El reporte de visita nos permite darnos cuenta de los -- servicios que requiere el cliente con frecuencia, así -- mismo llevamos un record por cada cliente, como su dirección, el nombre del jefe del departamento de tráfico, el origen y destino, el tipo de mercancía, su volumen, entre otros: esto nos permite tener un control de cada cliente, para realizar visitas periódicas o en su caso llamadas - de saludo y recordarles de los servicios.

**C O N C L U S I O N E S**

- 1.- A medida de la evolución de los pueblos se ha sentido el adelanto en todos los aspectos, pero el que principalmente nos ocupa es el desarrollo económico de las empresas, y la administración de las mismas.
- 2.- Se considera actualmente de vital importancia la adecuada administración de las empresas llevada a cabo por personas científicamente preparadas que lleven a efectos sus objetivos no afectando a la colectividad, sino desenvolviéndose con el mayor éxito posible.
- 3.- Uno de los elementos que sirven para determinar en una forma más directa el tamaño de las empresas, es la complejidad de su organización, de lo cual se puede considerar que una empresa pequeña, es aquella en que la dirección de la empresa se centraliza en una sola persona, o bien recaen en varias personas las cuales tengan a su cargo varias --- funciones.
- 4.- El Control Interno es un conjunto de procedimientos tendientes a la coordinación, de todas las funciones administrativas, que obtiene de la función contable, la información financiera, segura y oportuna y que se constituye en salvaguarda del patrimonio de la empresa.
- 5.- El Control Interno es un medio que utiliza la dirección, para vigilar que las operaciones de la empresa se realicen de acuerdo a los lineamientos marcados en la organización y que no se desvíen de ellos.

- 6.- Para la obtención de un buen Control Interno es indispensable proyectarlo sobre bases de una adecuada organización, elaborar un correcto sistema de procedimientos, elegir personal competente para la elaboración de los mismos y establecer una eficiente supervisión interna.
- 7.- La Contabilidad es un elemento y factor imprescindible dentro de las empresas, ya que por medio de ella se controlan, sistematizan y registran todas las operaciones con el fin de poder formular todos los informes contables fehacientes, claros y oportunos, que permiten a los directivos y personas interesadas en ella, poder tomar decisiones o medidas que tiendan a mejorar el funcionamiento y operación de la empresa.
- 8.- Un buen sistema de control implica en sí mismo su vigilancia, que originalmente es función de la administración, pero ésta a su vez delega en personas suficientemente preparadas para ello, formando una área de Contabilidad aún en una pequeña empresa.
- 9.- Muchas empresas pequeñas carecen de una buena administración, siendo una de las causas de que su control no se establezca con base a planes adecuados, sino en una forma empírica a juicio de los administradores.
- 10.- En muchas empresas pequeñas desconocen el beneficio que proporciona el llevar adecuadamente la contabilidad, en vista a algunas ideas que se han formado como: la contabilidad sólo sirve para registrar lo que ha sucedido en la empresa; para cumplir con ciertos requisitos fiscales; que es muy simple establecer y llevar, sobre todo en las empre-

sas pequeñas.

- 11.- Las necesidades de información existentes en cualquier tipo de empresa, deben ser la base para estructurar la forma en que deberá trabajar y funcionar su departamento de Contabilidad.
- 12.- Es necesario, que las personas responsables de manejar las empresas pequeñas de Asesoría en Comercio Exterior, tengan experiencia y conocimientos adecuados de como administrarlas.
- 13.- Los Contadores a través de sus conocimientos y experiencia, deben ayudar a las empresas pequeñas de Asesoría en Comercio Exterior que se inician o tienen sistemas contables inadecuados; a establecer los que se requieran de acuerdo a sus necesidades y asesorando a la administración sobre el uso de ellos.

## B I B L I O G R A F I A

TITULO DE LA OBRAAUTOR

Administración de Empresas  
Teoría y Práctica

Reyes Ponce Agustín

Análisis de los Estados Finan-  
cieros y las Deficiencias en las  
Empresas

Macías Pineda Roberto

Boletín # 1 de la Comisión de  
Principios de Contabilidad

Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos, A.C.

Boletín # 5 de la Comisión de  
Auditoría

Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos, A.C.

Boletín # 6 de la Comisión de  
Consultoría y Administración

Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos, A.C.

Boletín "Internal Control"

Comité de Procedimientos de  
Auditoría del Instituto Ame-  
ricano de Contadores

Dirección y Administración de  
Negocios

Brom y Longenecker

TITULO DE LA OBRAAUTOR

Dirección y Control	Revista del Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Contabilidad Administrativa	Murphy E. Mary
El Control Interno en los negocios	Gómez Morfín Joaquín
El Comercio a Través de los Tiempos	Llera Agustín de la
El Ejecutivo en la Empresa Moderna	Martínez villegas Fabían
Estados Financieros. Análisis e Interpretación	Fernández de Armas Gonzalo
Factores de Exito y Fracaso en la Pequeña Empresa	Wisbert J. Erich
Fundamentos de organización de Empresas	W.R. Spriegel
La Contabilidad en la Administra- ción de Empresas	Antony Robert N.

**TITULO DE LA OBRA****AUTOR**

La Gerencia en las Empresas

Peter J. Drucker

Manual del Contador

Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos, A.C.

Organización de Empresas

Llera Agustín de la

Teoría del Comercio Internacional

Torres gaytán Ruben

The Journal of Accountancy

Victor z. Brink



T E S I S

Breves comentarios sobre aspectos del Control Interno

de García Robles, Domingo

Tesis de la E.B.C.

El Control Interno; elemento importante de la Administración  
de las Empresas

de Lira del Mazo, Rosa María

Tesis del I.T.A.M.

El Control Interno en las Empresas

de Pasos Palma, Antonio

Tesis de la U.N.A.M.