

318308

1



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURÍA

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

PROYECTO :
"PROPUESTA DE MODELO PARA OPTIMIZAR EL
PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR EN LA
MEDIANA EMPRESA COMERCIAL"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A N :

OLGA ILIANA ADEATH DÍAZ
JESÚS VIGIL JARAMILLO

DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. OSCAR. A. CÁRDENAS RUEDA

MÉXICO, D.F.

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Lo prometido es deuda... Lo concluido es un logro.

En primer lugar, deseo darle las gracias a Dios por la oportunidad que me da, de ver terminado este trabajo.

Le dedico de todo corazón este esfuerzo a mis Padres por ser su ejemplo, el que me impulsa a disfrutar la vida y tratar de ser mejor persona cada día..... donde quiera que estén, los amo profundamente.

A ti, Jesús, te dedico este trabajo por lograr esta meta juntos, gracias por permitirme formar parte de tu vida y aprender de ti. Te amo.

A Ana , Ariadna, Enrique, Jorge, Pablin, Ariadnita y los que vienen, gracias por confiar en mí y esperar con gusto y orgullo este momento.

Gracias a todos,

Olga,

Doy gracias a Dios por permitir que sucediera. Por que aún después del tiempo transcurrido nos colma con su bendición.

Este trabajo se lo dedico a mis Padres, por su amor, dedicación y paciencia, de no haber sido por ustedes nada habría sido posible. Gracias de todo corazón.

Olga mi amor, te agradezco profundamente todo tú esfuerzo para lograr esta meta, recuerda siempre, que la vida nos depara cosas maravillosas si nos atrevemos a ser felices. Te adoro Galves.

Toño, muchas gracias por ser mi compañero, por todos esos años llenos de momentos felices. Te quiero hermano.

A mis Abuelos, les doy las gracias por ser parte fundamental en mi vida y muy especialmente a mi Abuelo Pépe, por que sé que este hecho lo llena de gran felicidad y orgullo.

A toda mi familia y amigos por creer en mí y por estar conmigo en todo momento. Muchas gracias.

Jesús.

Índice

Propuesta de modelo para optimizar el proceso de cuentas por pagar en la mediana empresa comercial

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I LA MEDIANA EMPRESA

1.1.	Introducción.	1
1.2.	Antecedentes.	1
1.3.	Concepto de empresa.	2
1.4.	Clasificación.	4
1.5.	Características.	11
1.6.	Importancia.	12

CAPÍTULO II EL CONTROL INTERNO

2.1.	Introducción.	14
2.2.	Antecedentes.	15
2.3.	Concepto de control interno.	16
2.4.	Elementos de su estructura.	17
2.4.1.	Clasificación de controles.	19
2.5.	Importancia del análisis del control interno.	21
2.5.1.	Objetivos del control interno.	22
2.6.	Plan de acción del control interno.	24
2.7.	Actividades sujetas a control.	25

CAPÍTULO III EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN DE RIESGOS

3.1.	Introducción.	28
3.2.	Antecedentes.	29
3.3.	Concepto de riesgo.	30
3.4.	Clasificación del riesgo.	31
3.5.	Manejo del riesgo.	33
3.6.	Riesgos comunes en las organizaciones y su relación con el control interno.	36

CAPÍTULO IV EL PAGO A PROVEEDORES

4.1.	Introducción.	41
4.2.	Antecedentes.	41
4.3.	Concepto de cuentas por pagar.	42
4.4.	Clasificación.	44
4.5.	Características.	45
4.6.	Importancia.	47
4.7.	Modo de operar.	47
4.8.	Relación con otras áreas.	50
4.9.	Condiciones de crédito.	51

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

5.1.	Aspectos generales de una mediana empresa.	56
5.1.1.	Giro.	56
5.1.2.	Visión, misión y objetivo.	56
5.1.3.	Características.	57
5.1.4.	Modo de operar.	58
5.2.	Situación actual.	60
5.2.1.	Trabajo realizado.	61
5.2.2.	Proceso de pago a proveedores (actual.)	62
5.3.	Análisis.	65

RECOMENDACIONES	72
-----------------	----

CONCLUSIONES	83
--------------	----

ANEXOS

Anexo A.	Estructura orgánica general de la empresa.
Anexo B.	Estructura orgánica del área de cuentas por pagar.
Anexo C.	Diagrama de flujo actual del proceso de pago.
Anexo D.	Diagrama de flujo propuesto para el proceso de pago.
Anexo E.	Forma de pedido de compras.
Anexo F.	Forma de factura.
Anexo G.	Forma de entrada al almacén.
Anexo H.	Forma de orden de pago.
Anexo I.	Forma de contra recibo.
Anexo J.	Forma de orden de devolución.
Anexo K.	Forma de orden de cargo.
Anexo L.	Forma de orden de descuento.
Anexo M.	Forma de solicitud de cheque.
Anexo N.	Forma de póliza de egresos.

BIBLIOGRAFÍA

Introducción

Aunque es imposible predecir con exactitud el futuro de las medianas empresas en México, éstas han llegado a ocupar un lugar importante dentro del sistema económico, demostrando su capacidad de desarrollo y ofreciendo con esto, alternativas de crecimiento en el proceso de industrialización, como es el caso tratado en esta investigación de las empresas comercializadoras de ropa y calzado.

Debido al gran número que de estas empresas existen, en muchas ocasiones la competencia se vuelve desleal, sin embargo, esto no resulta ser un obstáculo del todo, sino al contrario, representa un estímulo para buscar nuevos mercados e introducir las tendencias e innovaciones en sus productos y servicios.

La misma competencia y necesidad de acaparar diferentes niveles de mercado obliga que los procedimientos sean más eficientes y precisos, logrando con esto un aumento en la especialización de las funciones, esto no se lograría sin los avances tecnológicos que disminuyen el margen de error en los resultados y mejoran constantemente la calidad de los productos y los tiempos de respuesta.

Para que estas empresas alcancen el desarrollo y crecimiento deseado es importante considerar que aunque representan una escuela práctica de formación de empresarios, administradores y técnicos, debido a la escala de operaciones desarrolladas dentro de las mismas, donde los problemas se van resolviendo con el sentido común y la práctica, lo más importante

es el hecho de que los directivos de estas empresas hagan conciencia de la necesidad que existe de contar con los procedimientos administrativos y de control necesarios así como la adquisición de equipos cada vez más sofisticados que promuevan la productividad y la constante búsqueda de calidad dentro de la organización.

Lo anterior requiere de bases técnicas y científicas que permitan establecer procedimientos, normas, políticas, principios, que guíen los pasos a seguir dentro de las actividades periódicas de una organización.

De ahí se deriva la importancia de que profesionales en su ramo sean requeridos en cualquier organización, sin importar el tamaño que esta tenga; En el caso de los contadores existe una amplia gama de actividades a desarrollar, no solo en el campo técnico y legal, es importante que sean considerados en los terrenos administrativos de la organización como analistas y evaluadores de los procedimientos que dentro de ella ocurren, asesores que permitan a la dirección corregir errores, reducir riesgos optimizar funciones, disminuir costos, buscar estrategias de negocio que permitan mejorar resultados, tratando de alcanzar los objetivos establecidos de acuerdo a la misión y visión del negocio.

Todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro de una empresa deben ser implantados con especial cuidado, ya que como todo sistema, cada uno de los procesos y actividades se encuentran relacionadas unas con otras, siendo susceptibles de riesgos que no permitan cumplir con los resultados esperados.

El primer capítulo tiene como propósito dar a conocer el origen de las medianas empresas así como su desarrollo, clasificación, importancia y características, que las hace propias para el tema de estudio de este trabajo.

El segundo capítulo muestra la necesidad permanente y constante en todas las empresas de que exista una herramienta de control con la cual se pueda evaluar el desarrollo de los procesos internos, de ahí la necesidad de conocer a detalle el estudio, conocimiento, revisión y evaluación del control interno.

El tercer capítulo da a conocer la posición que adoptan las empresas para reducir los riesgos ante los eventos económicos, políticos y sociales que generan niveles de incertidumbre

El cuarto capítulo habla de uno de los muchos riesgos que se pueden presentar con la operación diaria de las empresas, el surgimiento del crédito comercial como fuente de financiamiento externa, la investigación esta enfocada al análisis de las cuentas por pagar resultantes del crédito obtenido de los proveedores de bienes propios de la actividad del negocio.

El quinto capítulo habla de los aspectos generales así como características específicas de la empresa sobre la cual se desarrolla nuestro tema objeto de investigación, presentando su forma de operar en del proceso adoptado de cuentas por pagar

Finalmente en las recomendaciones del trabajo y después del planteamiento teórico y práctico de nuestro tema de estudio proponemos la solución que a nuestro criterio resulta ser el

CAPÍTULO I LA MEDIANA EMPRESA

1.1. Introducción

La poca difusión que existe sobre los procedimientos y formas de operar dentro de una mediana empresa, motivan a realizar esta investigación, con el fin de conocer las causas que impiden su desarrollo profesional y competitivo.

En el presente capítulo describiremos el origen de la mediana empresa, sus principales características así como su importancia y el papel que juega dentro de la sociedad.

1.2. Antecedentes

La pequeña y mediana industria surgieron con la finalidad de servir como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo del hombre. Circunstancia por la cual este tipo de empresas se convirtieron en el activador del desarrollo productivo de una sociedad, lo que concluye con el inicio de la revolución industrial.

El desarrollo económico en México, después de la guerra de independencia, se torno lento, existían pocas oportunidades de crear empresas, no se contaba con el capital suficiente para adquirir la tecnología necesaria, por lo que se recurrió a la intervención de capital extranjero, el cual controlaba industrias como: la minera, la del tabaco, la del caucho, la del henequén, la caña, entre otras.

México inicio su desarrollo hacia finales del siglo XIX y principios del XX, la principal industria era la manufacturera en la rama del algodón, la industria metalúrgica comenzó a desarrollarse, y adquirió relevancia la construcción intensiva de vías férreas.

La industrialización que se inicio en México en la década de los cincuenta, fomentó la actividad empresarial, por lo que el gobierno integró una infraestructura básica, se promovieron las inversiones, permitiendo disminuir las importaciones de artículos manufacturados, e incrementando el nivel de empleo adecuado a las necesidades de una sociedad en pleno crecimiento, surgiendo así, las primeras pequeñas y medianas empresas.

En 1955 se promulgó la Ley para el fomento de las industrias nuevas y necesarias, la cual permitió que se establecieran medianas y pequeñas empresas industriales y que los talleres y artesanías se convirtieran en pequeñas empresas.

Una vez creada esta legislación, el gobierno federal implantó mecanismos financieros que respondieran a la urgente necesidad de crédito de este tipo de empresas con el fin de mantener el desarrollo de las mismas.

1.3. Concepto de Empresa

La finalidad de nuestra investigación nos lleva a explicar que es una mediana empresa, sin embargo, no podemos exponer dicha definición si no damos a conocer lo que se entiende por empresa.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., ofrece un concepto de entidad que para efectos de nuestra investigación podría definir a la empresa como tal, estableciendo que es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada.¹

Steven E. Bolten, define a la empresa como: Una entidad independiente, compuesta por una o más personas capacitadas para efectuar convenios legales, los cuales les permiten realizar funciones comerciales, que van desde la compra de materias primas y maquinarias, hasta la fabricación de un producto y su distribución y venta a los consumidores.²

Hampton David R. define a la empresa (organización) como: Un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico.³

¹ IMCP, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados: México: IMPC, 1992, (8va Edición), 24p.

² BOLTEN STEVEN, E. Administración Financiera: México: Limusa, 1981, (1a Edición), 21p.

³ HAMPTON, David R. Administración: México: Mc Graw Hill, 1992, (2a Edición en Español)

Naylor en su libro "Economía de la Empresa" define a la empresa como una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos (Materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnología) en un conjunto de productos que toman forma de bienes y servicios determinados al consumo, de otras empresas o individuos, dentro de la sociedad en la que existen.⁴

José Silvestre Méndez define a la empresa como: La célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.⁵

El mismo autor establece que para determinar el tamaño de una empresa hay que considerar factores como:

- 1) La cantidad de capital, mano de obra, y tecnología que se tiene para producir o prestar un servicio determinado.
- 2) El volumen de ventas efectuadas en periodos de tiempos determinados.
- 3) El tipo de mercado que abarca, que va, desde el local hasta el internacional.

También existen definiciones, que hablan de la mediana empresa como tal y dan su propio concepto, como la asociación de empresas pequeñas que la define como: Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente, y que no es dominante en la rama en que opera.⁶

Haciendo un análisis de los conceptos anteriormente descritos podemos establecer que la mediana empresa es una unidad económica que opera en un mercado específico, está formada por un conjunto de recursos materiales, humanos y financieros, que interactúan entre sí coordinados por una autoridad suprema que bien puede ser el mismo dueño, con el propósito de

⁴ NAYLOR, Thomas, *Economía de la Empresa*; Buenos Aires: Amarrortu, 1973, 14 p.

⁵ MENDEZ MORALES, José Silvestre, *Economía y la Empresa*; México: Mc Graw Hill, 1989, (1a Edición), 6p.

⁶ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*; México: ECAFSA, 1997, (4a Edición, 2a reimp), 73 p.

conseguir de los fines para los cuales fue creada, ya sea producción, distribución o prestación de bienes y servicios.

1.4. Clasificación

Considerando de antemano que la mediana empresa esta clasificada así, por el tamaño de mercado en el que opera, hay que tomar en cuenta algunos otros aspectos que también son importantes pues ayudan a identificar como se desenvuelven cada una de ellas en su tipo.

Por la procedencia de su capital, las medianas empresas son:

- A) Privadas.- Se forman con la finalidad de obtener alguna ganancia, los empresarios privados son los dueños del capital, con lo cual obtienen los medios de producción y contratan la fuerza de trabajo, este tipo de empresas son, a su vez, nacionales o extranjeras.
- B) Publicas.-Se forman con procedencia de capital publico o del gobierno y su finalidad es la de satisfacer una necesidad social.

De acuerdo a su administración las medianas empresas, pueden ser:

A) Individuales.- Si tiene un solo propietario que la dirija, este puede ser una persona física o un profesionista que trabaja de manera individual.

B) Colectivas.- Se organizan en diversas clases de sociedad conforme lo establece la Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo que pueden adquirir diversos tipos jurídicos, como son:

- (a) Sociedad en nombre colectivo.
- (b) Sociedad en comandita simple.
- (c) Sociedad en comandita por acciones.
- (d) Sociedad de responsabilidad limitada.
- (e) Sociedad cooperativa.
- (f) Sociedad anónima.

Con objeto de entender claramente la definición de cada tipo de sociedad, explicaremos, algunos conceptos constantes en todas ellas como parte de la misma definición.

Perdomo Moreno en su libro Contabilidad de Sociedades Mercantiles, explica lo siguiente:

A todas ellas se les da la denominación de sociedad, en virtud de que el contrato celebrado, puede ser bilateral o plurilateral, dependiendo de los socios que intervienen siendo como mínimo dos personas.

Se menciona que son mercantiles, por estar calificadas como tales, por el artículo 1º. de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Estas sociedades son capitalistas, es porque el principal elemento del contrato social lo constituye el patrimonio o capital.

La sociedad es personalista, es en virtud de que el principal elemento del contrato social lo forma el personal, es decir, que se valoran antes que nada aspectos como la honradez, el prestigio y en general la calidad individual de las personas.

La razón social o denominación, es el nombre con que se designe a la sociedad, el cual deberá estar seguido de las iniciales relativas a cada tipo de sociedad.

La sociedad en nombre colectivo es una sociedad mercantil personalista, con razón social y capital social representado por partes sociales, nominativas suscritas por socios que responden de las obligaciones sociales, de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada.

La sociedad en comandita simple es una sociedad mercantil personalista, con razón social y capital social representado por partes sociales nominativas, suscritas por uno o más socios comanditados, que responden de las obligaciones sociales de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada, además de conformarse también de uno o más socios comanditarios que responden hasta por el monto de su aportación.

La sociedad en comandita por acciones es una sociedad mercantil mixta, con razón social o denominación y capital inicial representado por acciones nominativas, suscritas por

accionistas comanditados que responden de una manera solidaria, subsidiaria, e ilimitada y de accionistas comanditarios que responden hasta por el monto de su aportación.

La diferencia de este tipo de sociedad y la de comandita simple es que tanto el elemento humano como el patrimonial constituyen los principales elementos en el contrato social y tiene el mismo rango de importancia.

La sociedad de responsabilidad limitada es aquella sociedad mercantil personalista-capitalista, con razón social o denominación, con capital inicial representado por partes sociales nominativas, no negociables, suscritas por socios que responden limitadamente, salvo aportaciones suplementarias o prestaciones accesorias.

La sociedad cooperativa es una sociedad mercantil con denominación de capital variable fundacional, representado por certificados de aportación nominativos, suscritas por cooperativistas que responden limitadamente, salvo responsabilidad suplementada, cuya actividad se desarrolla en su beneficio.

De acuerdo a nuestro estudio ampliaremos, los conceptos que conciernen a la sociedad anónima y explicaremos la forma en que se convierte en una sociedad anónima de capital variable, al ser este, el tipo jurídico de la empresa objeto de nuestra investigación.

La sociedad anónima es una sociedad mercantil capitalista, con denominación y capital fundacional representado por acciones nominativas suscritas por accionistas que responden hasta por el monto de sus aportaciones.

En este tipo de sociedades la denominación puede representar algún fin u objetivo, algún objeto o cosa, seguido de las iniciales S.A.

Al momento de su constitución, la sociedad deberá contar con un mínimo de cincuenta mil pesos como capital social suscrito, del cual deberá estar exhibido, cuando menos el 20%, si ha de pagarse en efectivo el valor de cada acción pagadera en numerario.

El capital social de estas sociedades se encuentra dividido en acciones nominativas, las cuales son títulos de crédito que amparan y representan los derechos y obligaciones que tiene un

accionista frente a la sociedad, y con base en esto cada accionista va a responder hasta por el monto de sus acciones.

Este tipo de sociedad puede constituirse de dos formas:

1) Por comparecencia ante notario.

Es en donde se crea un proyecto del contrato social una vez que se cuenta con el permiso para constituir dicha sociedad por parte de la secretaria de relaciones exteriores, y en su caso el permiso ante la comisión nacional de inversión extranjera, posteriormente, se acude al notario donde juntos, accionista y notario, redactan el contrato social definitivo, el cual se protocoliza y finalmente se registra e inscribe en el Registro Público de Comercio.

2) Por suscripción pública.

Es en donde se formula un programa de constitución, se deposita en el Registro Público de Comercio, posteriormente se solicita autorización al gobierno federal para vender acciones, una vez que esto se autoriza se suscriben las acciones, por lo que en alguna institución de crédito se exhiben y se suscriben las acciones en numerario, los bienes exhibidos por las acciones en especie se trasladan a la S.A., una vez hecho esto se convoca a un asamblea general constitutiva, esta se lleva a cabo cuando menos con la mitad de los suscriptores de las acciones, se levanta el acta de la asamblea constitutiva, se protocoliza ante Notario Público, para que este la inscriba en el Registro Publico de Comercio.

La sociedad anónima esta integrada por tres órganos básicamente:

Órgano Supremo -----> Asamblea de Accionistas.

Órgano Representativo -----> Consejo de Administración.

Órgano de Control-----> Consejo de Vigilancia.

La Asamblea de Accionistas podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de la sociedad, sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designe o en su caso por el administrador o Consejo de Administración.

Esta formada por el quórum de presencia, que representa el número mínimo de acciones que deben estar presentes para que se lleve a cabo dicha asamblea y con el fin de que las decisiones sean tomadas. Es necesario que exista quórum de votación, el cual es el número mínimo de acciones presentes que se hagan favorables a una resolución con el fin de que se considere validamente aceptada.

Las Asambleas de Accionistas pueden ser: constitutivas, ordinarias, extraordinarias, mixtas, y especiales.

Constitutivas: Por las cuales se crea una sociedad, se celebran una vez en la vida de la sociedad.

Ordinarias: Se realizan para tomar decisiones que no afectan el contrato social, como es, el analizar el informe de los administradores de la sociedad, y de los comisarios de la misma, con el objeto de evaluar la marcha del negocio en el ejercicio, los proyectos existentes y las políticas y criterios contables seguidos para la preparación de la información financiera presentada, así como también determinar el nombramiento del consejo de administración y los comisarios y los emolumentos de los mismos, dicha asamblea se realiza cuando menos una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio social.

Extraordinarias: Los temas a tratar en este tipo de asambleas y las decisiones que se toman, si modifican el contrato social, ya que se ven aspectos como, la prórroga para la duración de una sociedad, aumento o reducción del capital social, cambio de objeto de la sociedad, cambio de nacionalidad, transformación o fusión con otra sociedad, emisión de bonos, disolución anticipada de la sociedad o cualquier otro asunto para los que la ley o el contrato exijan un quórum especial, este tipo de asambleas se celebrará cuando se altere alguna cláusula estatutaria.

Mixtas: Es la combinación de las dos asambleas anteriores, en donde se reúnen para discutir y decidir sobre asunto que pueden o no modificar el contrato social.

Especiales: Son aquellas asambleas donde se reúnen un grupo especial de accionistas.

Las actas que se elaboren como resultado de las asambleas se asentarán en el libro respectivo, y deberán ser firmadas por el presidente y por el secretario de la asamblea así como por los comisarios que concurren, se agregarán a las actas, los documentos que justifiquen que las convocatorias para dichas asambleas se hicieron conforme a la ley.

Por lo que concierne al órgano representativo de una sociedad anónima, este se encuentra integrado por el consejo de administración, o bien el administrador único, su nombramiento debe protocolizarse ante notario e inscribirse en el Registro Público de Comercio, su finalidad es la de lograr que se cumpla el objeto social, a través del establecimiento de políticas y criterios que ayuden a la correcta operación del negocio, tomando decisiones, sobre la información que presentan, los directores o gerentes de área. Con el fin de estructurar estados financieros como el balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en la posición financiera y estado de variaciones en el capital contable, así como las respectivas notas aclaratorias para complementar dicha información.

Por último encontramos al órgano de vigilancia, representado por el comisario o bien el consejo de vigilancia, que como su nombre lo indica son las personas encargadas de cuidar la gestión social, deben cerciorarse de la garantía que otorgan los gerentes y administradores de la S.A., exigir una balanza de comprobación mensual, revisar continuamente el efectivo en caja y bancos, intervenir en la elaboración del balance anual, haciendo un análisis de las políticas y criterios adoptados con el fin comprobar la veracidad, suficiencia y razonabilidad de las cifras presentadas, convocar las asambleas ordinarias y extraordinarias, así como asistir a todas las sesiones del Consejo de Administración y las Asambleas de Accionistas, quien desempeñe dicho puesto puede ser socio o en su caso una persona extraña a la sociedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuando una sociedad anónima se constituye de capital variable, significa que el capital social puede variar dependiendo de causas como:

- 1) Ingreso o en su caso retiro de socios o accionistas.
- 2) Nuevas aportaciones de capital.
- 3) Capitalización de utilidades por aplicar.
- 4) Capitalización de reservas.
- 5) Sobrecapitalización de la sociedad.
- 6) Aplicación de pérdidas.

Una vez que ocurren estos eventos, es necesario celebrar una asamblea ordinaria, levantando el acta respectiva.

Continuando con la clasificación de mediana empresa podemos mencionar que por la actividad que desempeñan, se pueden dividir en:

- A) De servicios.
- B) Comerciales.
- C) Industriales.

Las empresas de servicios son aquellas que con el trabajo del hombre sirven a la colectividad, sin que el objeto de servicio sea un bien tangible. Un ejemplo de las mismas son las educativas, hospitalarias, bancarias, entre otras.

Las empresas comerciales se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente, aumentando al precio de costo un porcentaje denominado margen de utilidad, funcionan como intermediarias entre productores y consumidores.

Las empresas industriales se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación, con el fin de obtener un producto terminado con características diferentes a los adquiridos originalmente, también dichas empresas se pueden dedicar a la extracción o explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original, algunos ejemplos de las mismas son: la agrícola, ganadera, minera, pesquera, etc.

Por los fines que persiguen, las medianas empresas pueden ser:

A) Lucrativas.

B) No lucrativas.

Las empresas lucrativas son aquellas que persiguen un fin de lucro, es decir que con las operaciones que realizan se pretende obtener un remanente económico o utilidad que beneficie tanto a los propietarios de la misma como a los empleados y gente que labora para el logro de dichos objetivos.

Las empresas no lucrativas son aquellas que buscan el bienestar social, es decir, que realizan operaciones que sean útiles a la sociedad en su conjunto sin buscar a cambio una ganancia de carácter económico.

1.5. Características

La empresa mediana como unidad básica de producción, es la encargada de realizar actividades económicas que permitan satisfacer cualquier clase de necesidad humana, puede cubrir desde las necesidades básicas como es el alimento y el vestido, hasta el punto de llegar a convertirse en una unidad económica que proteja los intereses de sus propietarios, proveedores, acreedores, etc., mediante la obtención de utilidades.

Son empresas en proceso de crecimiento, no siendo líderes en el mercado al que satisfacen (Sea local, regional, nacional o internacional.)

Representa una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidos por ley. El capital lo aportan una o varias personas que establecen una sociedad.

El número de trabajadores empleados fluctúa entre 15 y 250 personas, generalmente las empresas medianas presentan una estructura orgánica familiar, su tecnología no es la de vanguardia, el tipo de relación que llevan con sus clientes y proveedores tienen como resultado la falta de seriedad en servicios, calidad de productos y promesas de pago.

En la pequeña y mediana empresa es más fácil reemplazar el capital, por mano de obra, teniendo resultados positivos en su economía, ya que los procesos de trabajo no son tan complicados como para requerir una automatización generalizada, la prueba esta en que la mediana empresa absorbe el 35% de la fuerza de trabajo en el país.

La administración de la empresa la aplican los mismos dueños, por lo regular es empírica y lo que se busca es aplicar técnicas modernas en donde intervenga la iniciativa del jefe, su capacidad de hacer frente a los problemas, la planeación y el control tanto de recursos como de funciones.

Cuando en este tipo de empresas existen procedimientos administrativos, estos, están muy personalizados, existe mucha vigilancia en nivel operativo y la toma de decisiones se centraliza en los gerentes o jefes de áreas quienes son responsables por los resultados de la misma.

Aunque estas empresas llegan a obtener fuentes de financiamiento y asistencia de cualquier tipo, existe la gran posibilidad de que se pierda el control dentro de la misma empresa, debido a la falta de planeación financiera, procedimientos y técnicas que definan funciones que, deleguen responsabilidades y establezcan objetivos específicos.

Al ser la competencia, una constante en el desarrollo de las empresas, estas deben mantener un nivel de modernización, racionalización y programación que les permita sobresalir o mantenerse activas dentro de su giro en un periodo de tiempo considerable.

1.6. Importancia

Las empresas en general persiguen determinados objetivos, que a su vez las llevan a ser útiles y necesarias en una sociedad.

Al momento de su creación, la empresa, sin importar el tamaño de la misma, de manera casi inminente tiene como finalidad la producción de bienes y servicios para la satisfacción de necesidades de carácter primario y secundario.

Lo anterior trae como consecuencia la obtención de un beneficio económico, mediante la satisfacción de esas necesidades.

Estos beneficios económicos, a su vez, se convierten en una fuente de riqueza para el empresario y en la oportunidad de generar fuentes de empleo dentro de un país, mejorando el aparato económico del mismo, siendo así, que la mediana empresa, se convierte en una promotora del crecimiento y del desarrollo.

Por eso, que la mediana empresa, constituye hoy en día, el centro del sistema económico en nuestro país, constituye más del 95% del ámbito empresarial nacional, proporciona más de la mitad de todos los empleos en México y tal cifra se va incrementando conforme se automatizan las grandes empresas.

La mediana empresa representa un signo de independencia económica, y la oportunidad de que cualquier individuo o grupo de individuos canalicen sus ahorros a una idea de iniciación de actividad industrial en pequeña escala en los diferentes mercados, generando con esto, un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos fortaleciendo con esto una expansión económica en el país.

Otro aspecto que es importante considerar es que, debido a que la mediana empresa esta en fase de crecimiento, representa la atmósfera ideal para que se generen, nuevas ideas, nuevos productos, nuevas técnicas, etc., en la pequeña y mediana empresa se realiza la formación directiva, con base a la práctica, lo que hace que los profesionistas tengan una mayor visión de los negocios, ya que tienen que aprender a solucionar problemas de la vida cotidiana con rapidez y precisión.

CAPÍTULO II EL CONTROL INTERNO

2.1. Introducción

La intensidad con la que el auditor debe revisar y volver a revisar el control interno, varía de acuerdo con las instrucciones que se le den y según su propio criterio aplicado en cada caso. No se han establecido aún por la profesión o por alguna institución reguladora, normas acerca de cuánto se puede depender del control interno; pues las prácticas de las firmas de contadores varía grandemente.

La única regla aceptada actualmente es que la revisión del control interno es una necesidad de la auditoría. El término tiene un significado más amplio que la antigua "sistemas de comprobación interno", el cual se refiere únicamente a tipos de interrelaciones esenciales para establecer protección al efectivo y documentos al cobro pero en el breve tiempo señalado para el examen anual de una empresa, el auditor difícilmente puede esperar familiarizarse con todo control interno proyectado, o en vigor durante la auditoría.

Muchos estarán, remotamente relacionados con el propósito de su examen. Por otro lado, los miembros de la profesión y las cuentas de mayor son consecuencia de muchos controles de operación a los cuales se les prestaba poca atención en el pasado. Un mejor entendimiento de estos controles, invariablemente, da color y significado a las cuentas individual y colectivamente que de otra manera no tendría.

Una cuenta tendrá muy poco significado para el auditor si únicamente busca irregularidades en las transacciones que la forman, interpretada bajo el punto de vista de la política del negocio, la cuenta adquiere nueva importancia. Se convierte en un medio para apreciar estados financieros; el resultado final de la administración.

Este capítulo pretende lograr el estudio, conocimiento, revisión y evaluación del sistema de control interno como herramienta para la reducción de riesgos dentro del proceso de pago a proveedores de mercancías en una mediana empresa de tipo comercial.

2.2. Antecedentes

El control es un proceso necesario en todo ámbito de la actividad humana, es decir, en la sociedad en general y dentro de una organización, por lo que sus conceptos y principios son usados en ambos aspectos, sin embargo, para efectos de esta investigación, sólo estudiaremos el control desarrollado en el ambiente empresarial.

La administración de la empresa, debe establecer objetivos y metas claras, buscando su logro a través de diferentes métodos; siendo el sistema de control interno un medio por el que el proceso administrativo total se protege y mejora, por lo tanto el control dentro de la actividad organizacional, existe en todos los niveles y es aplicable a todos los individuos que integran la organización.

La función de control, generalmente, consiste en evaluar el impacto de las nuevas necesidades de un negocio en relación con su proceso en marcha, así como adoptar las acciones que cada caso requiera, de esta manera se contribuye a la orientación del destino de la organización en la forma más práctica y eficiente posible.

Es posible suponer que en empresas pequeñas puede prescindirse del control interno. Esto es un error, el auditor no solo encuentra en la pequeña oficina muchas de las características del control interno que son comunes a empresas mayores, sino que, con un poco de esfuerzo él mismo podrá sugerir otras formas que, usadas en organismos grandes, podrán también ser utilizadas con la misma eficacia.

Al revisar el control interno el auditor encontrará que muchos resultados, provienen de su inmediata observación personal. Las afirmaciones que le suministra el personal del cliente, y en especial los funcionarios y supervisores deben ser sometidas a pruebas prácticas si se desea que la realidad y no las suposiciones sean registradas con veracidad.

El auditor experimentado frecuentemente encuentra que los manuales de contabilidad o de otros procedimientos son anticuados, inadaptables o no han sido entendidos por las personas que deben aplicarlas. También sabe que casi todos los procedimientos bien diseñados y cuidadosamente instalados cambian con el transcurso del tiempo y que una revisión anual de procedimientos traerá a la luz modificaciones de importancia, que ignoran los directores de la contabilidad de la organización.

Se trata de que las normas citadas en el análisis práctico del control interno de los negocios medianos, sean los requisitos mismos que deben usarse; con frecuencia y especialmente en negocios más grandes, estas normas se tendrán que alterar o aumentar o habrá actividades para las cuales se idearán y aplicarán otras.

2.3. Concepto de Control Interno.

Perdomo Moreno, en su libro "*Fundamentos de Control Interno*", lo define como el plan de organización, entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.⁷

Sánchez Curiel, en su libro, "*Auditoría Operacional*", establece que el control interno, es el conjunto de lineamientos, que representan los requisitos mínimos de calidad que deben cubrirse en cada uno de los cinco ciclos de operación, que configuran la estructura de las entidades.⁸

Brink y Witt, en su libro: "*Auditoría Interna Moderna*", establece que el control interno como el componente de cualquier actividad organizacional, existente en todos los niveles de la organización, proporciona las medidas, acciones y procedimientos que aseguran, el logro de los objetivos, los tipos deseados de acción y la prevención de situaciones indeseables.⁹

Para Mendivil Escalante, en su libro, "*Elementos de Auditoría*", el control interno de un negocio "es el sistema de su organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta, estructurado en un todo para lograr tres objetivos fundamentales:

1. La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
2. La protección de los activos de la empresa.
3. La promoción de eficiencia en la operación del negocio.¹⁰

⁷ PERDOMO MORENO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, México: ECASA, 1989, (3a Edición 1a reimp.), 3-6 p.

⁸ SANCHEZ CURIEL, G., *Auditoría Operacional*, México: ECASA, 1993, (1a Edición, 3a reimp.), 53 p.

⁹ BRINK Y WITT, *Auditoría Interna Moderna*, México: ECASA, 1990, (4a Edición, 2a reimp.), 67-89 p.

¹⁰ ESCALANTE, Mendivil, *Elementos de Auditoría*, México: ECASA, 1987, (4a Edición, 3a reimp.), 49-52.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su libro, "Normas y Procedimientos de Auditoría", establece que la estructura del control interno de una entidad, consiste en las políticas y procedimientos establecidos, para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.¹¹

Con base en las definiciones anteriores, podemos decir que *el control interno es el plan de organización dirigido hacia todos los niveles de la empresa, que establece la metodología general para llevar a cabo la dirección de la misma, coordinando las funciones del personal con la contabilidad, con el fin de tomar medidas que ayuden a eficientar los procedimientos y afrontar situaciones no previstas, para lograr los objetivos previamente establecidos.*

2.4. Elementos de su estructura

La estructura del control interno esta conformada por tres elementos:

- A) Ambiente de control.
- B) Sistema Contable.
- C) Procedimientos de control.

El ambiente de control esta representado por el tipo de organización que adopta una empresa, en relación con su estructura, funcionamiento, asignación y supervisión de funciones, autoridad y responsabilidad, que afecta las políticas y procedimientos establecidas dentro de la misma.

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, analizar, clasificar, registrar y producir información sobre las operaciones que realiza una entidad.

Para que los métodos del sistema contable sean útiles a la empresa deben considerar los siguientes aspectos:

¹¹ IMCP. *Normas y Procedimientos de Auditoría*: México: IMCP, 1995. (15a Edición). 3050-4, 3050-13, 5030-4, 5030-29 p.

- 1) La contabilidad se rige por una serie de principios que establecen la forma de registro, clasificación y presentación de la información en los estados financieros.
- 2) Toda contabilidad debe aplicar reglas particulares de valuación y presentación de acuerdo a un criterio establecido, con el fin de superar los problemas que en la práctica se presentan.
- 3) Existen dos sistemas de contabilidad que las empresas pueden adoptar de acuerdo a sus necesidades: el sistema de partida simple y el sistema de la partida doble, en los cuales se establece el uso de listas, catálogos y libros donde queda asentada y clasificada toda la información financiera.
- 4) Las operaciones que se registran en la contabilidad de cualquier persona, física o moral, afectan el patrimonio o capital de la misma, y pueden ser, estáticas, dinámicas, pasadas o futuras.
- 5) La contabilidad muestra su información financiera a través de la existencia de diversos tipos de estados financieros que muestran la situación económica de la empresa, su capacidad de pago y resultados de operación en situaciones normales o especiales.

Los procedimientos de control son aquellos que establece la administración, adicionalmente a los mencionados, con el fin de proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad; dichos procedimientos persiguen diferentes objetivos, aplicándose en distintos niveles de la organización y procesamiento de las transacciones.

Los procedimientos de control deben cumplir los siguientes objetivos:

- 1) Debida autorización de las transacciones.
- 2) Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- 3) Uso de documentos y registros que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- 4) Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- 5) Verificación de la actuación de otros, y evaluación de las operaciones registradas.

Al hablar de los elementos de control interno descritos, es necesario tomar en cuenta, que también son parte integrante de una entidad con características generales, propias de la misma; por esta razón, es necesario que dentro de dichos elementos se consideren los siguientes aspectos:

- 1) Tamaño de la entidad.
- 2) Características de la industria que opera.
- 3) Organización de la entidad.
- 4) Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
- 5) Problemas específicos del negocio.
- 6) Requisitos legales aplicables.

2.4.1. Clasificación de controles

Para efectos de nuestra investigación, hemos realizado una clasificación de acuerdo a tres factores; si un control en particular puede prevenir la aparición de un posible riesgo, detectar el riesgo cuando esta ocurriendo, o corregir los efectos del riesgo después de que ha sido detectado.

Controles de prevención: Son aquellos que reducen la frecuencia en la que un riesgo puede aparecer en la organización.

Un control preventivo, actúa como una gúfa para ayudar a que las actividades se realicen como se han estipulado. En muchos casos estos tipos de controles son pasivos ya que no existe ninguna actividad física relacionada con su aplicación. Además en ocasiones estos controles son tan flexibles que permiten la aparición de faltas de cumplimiento a políticas y procedimientos.

Controles de detección: Estos tipos de controles no aseguran la existencia y la causa de un posible riesgo cuando esta sucediendo, mas bien los detectan cuando el hecho ya ha ocurrido. En otras palabras, este tipo de control suena una alarma cuando existe una violación a las políticas y procedimientos dictadas por la administración.¹²

¹² MAIR, William C y Otros, Computer Control & Audit: USA: Touche Ross & Co. 1978. 34-56 . 58-81 p

Cuando se detecta la falta de cumplimiento es posible que este control proponga concluir la operación y corregirla o solamente registrarla en una bitácora y continuar con las actividades en el caso en que se determine que no es significativo.

Esta función de monitoreo, es bastante fiable, sin embargo la detección de alguna falla es realizada en ese preciso momento y probablemente no se continúe haciendo. Es importante señalar que los controles de detección alertan al personal encargado del proceso en el que es posible que se presente un problema y es responsabilidad de ellos el tomar las acciones pertinentes para corregirlo.

Controles de corrección: Este tipo de controles ayudan en la investigación y corrección de las causas de las fallas o problemas detectados.

Es importante no perder de vista que una acción correctiva siempre es necesaria para resolver las causas de los riesgos encontrados. Así mismo, es necesario analizar, si la implementación de una acción correctiva vale la pena o no, para esto, dicha decisión debe ser consistente y tomada conscientemente de las repercusiones o efectos para el negocio.

Cabe señalar que en un ambiente de control es posible asegurar que los controles de prevención están funcionando adecuadamente, sin embargo, como se mencionó anteriormente, es muy probable que existan errores o problemas causados por la flexibilidad o facilidad para caer en la falta de cumplimiento a las políticas y procedimientos de la organización.

Cuando esto sucede es necesario implementar controles de detección sobre las causas que originan la falta de cumplimiento a los controles preventivos. (Fig. 1)

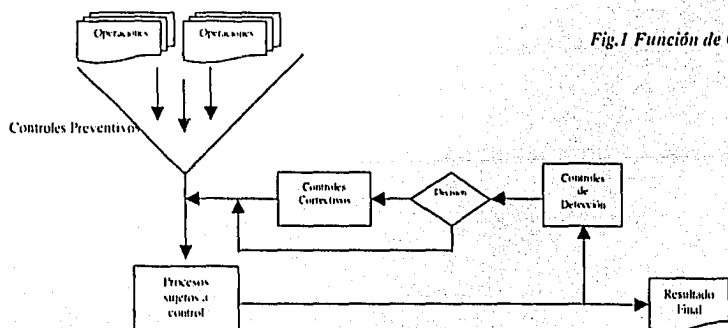


Fig.1 Función de Controles

2.5. Importancia del Análisis del Control interno

El control interno, no sólo tiene como objeto evitar o reducir fraudes, debe reafirmar los objetivos del sistema de contabilidad de tal manera que la administración ejerza su función lo más eficazmente posible.

La importancia del control interno estriba también en la visión y sentido de sus objetivos y elementos, es necesario que se establezcan y definan, planes de trabajo, análisis, desviaciones, evaluaciones y comentarios sobre aquellos procedimientos que presentan deficiencias en su operación, con el fin de prevenir, o en su caso corregir todos aquellos aspectos que pudieran representar un riesgo que impida el logro de los objetivos organizacionales.

Simplemente el control interno representa el medio por el cual se realiza la política administrativa en una organización, debido a lo cual, este concepto debe tener una aceptación tan general, que ya no requiere ser parte complementaria del proceso de auditoría, debe existir en cualquier empresa y a cualquier nivel.

En la práctica de auditoría aparece una forma simple de análisis de control interno, *los cuestionarios*. Su propósito es hacer que las prácticas del cliente con respecto a los controles "de normas"; sean objeto de un registro. Una vez lleno el cuestionario se convierte en una sección importante del archivo permanente y se modifica o adiciona anualmente, según sea necesario.

Debe observarse que el análisis incluye, hasta donde es posible, normas generalmente aceptadas de control interno, si el auditor encuentra que tales normas se cumplen, únicamente hará una indicación afirmativa. Sin embargo, existen ciertas normas que reúnen los requisitos de control razonable; en tales casos las normas se describirán brevemente en forma de que se revele su razonabilidad.

Si algún punto carece de una norma generalmente aceptada, el auditor debe satisfacerse de que los procedimientos en vigor proporcionen controles apropiados al negocio; o bien deberá solicitar el consejo de su jefe principal acerca de un aumento en la extensión de su examen a fin

de explorar la posibilidad de irregularidades de importancia provocadas por los métodos existentes.

Una pequeña falla de los métodos de control interno a menudo se puede corregir de inmediato mediante una sugerencia del auditor; otras fallas necesitarán de conferencias con los funcionarios, seguidas por un memorándum a la compañía, en especial cuando hayan ocurrido serias irregularidades o pueda verlas en el futuro. En muchos casos se formulará y enviará al cliente una carta o informe especial, a parte del informe de la auditoría, en el que hará comentarios acerca de los métodos del control interno.

Un requisito primordial del control interno es que los empleados que tengan a su cargo custodia física de activos no tendrán acceso a los libros de contabilidad, y que los controles contables para cada clase principal de activo no solamente deben existir, sino que en alguna forma objetiva deben compararse periódicamente con la existencia física en condición de los activos mismos. En empresas pequeñas donde no es posible la división de trabajo necesario para el control interno, una descripción breve sobre los procedimientos generales de operación servirá de sustituto de un análisis más completo: en tales casos será necesario que en la correspondencia con el cliente confirmando la auditoría, y también en el informe se indique la falta de tales controles y la naturaleza del examen efectuado.

2.5.1. Objetivos del control interno

El objetivo principal del control interno es el cumplimiento de las políticas y planes establecidos, donde se estipula el camino a seguir para lograr las metas implantadas por la administración. Existiendo así, cuatro objetivos del control interno, para lograrlo:

- 1) **Protección de los activos del negocio:** Este objetivo se establece para cuidar los recursos de la entidad, evitando fraudes con el uso de éstos, o en su caso, descubrirlos y determinar su trascendencia.
- 2) **Promoción de eficiencia en la operación:** Este tipo de objetivos se define, cuando se pretende mejorar la producción u operación del negocio, es necesario promover la eficiencia del personal a través del desarrollo de sus aptitudes así como también los sistemas y

procedimientos deben ser estudiados adecuadamente, con el fin de que se desarrollen en las condiciones más favorables para lograr los objetivos establecidos.

- 3) Obtención de información financiera correcta y segura: La información financiera es indispensable para el desarrollo del negocio, pues en ella se basan, las decisiones de la empresa, así como la determinación de los programas que regirán actividades futuras.
- 4) Verificación de que los sistemas de control interno funcionen conforme a lo previsto: Es necesario contar con un método de evaluación y verificación de resultados que permita obtener conclusiones razonables de los objetivos logrados mediante la implantación de los sistemas de control interno.

Desde nuestro punto de vista, el objetivo primordial del control interno es asegurar que los controles establecidos en la organización son adecuados, suficientes y permiten predecir futuras causas de riesgo en el sistema de operación.

Anteriormente la práctica de la evaluación del Control Interno era desarrollada por el Auditor interno, sin embargo, en la actualidad se ha optado por instituir un área que se encargue no sólo de revisar hechos consumados con el propósito de emitir conclusiones y recomendaciones sobre el desarrollo de una actividad o proceso específico. La creación de una nueva área *Control Interno*, pretende realizar aquellas actividades propias de la auditoría interna reforzándolo al evaluar operaciones antes de que se consumen o que se implementen.

Es importante señalar que el encargado del control interno (auditor interno) del negocio no debe considerarse como un policía, ya que el refuerzo de las medidas de control recae en la administración. Por supuesto, cuando se detecta la falta de control en algún proceso, es responsabilidad del encargado de control interno recomendar al área operativa la implementación de controles que aseguren el adecuado desarrollo de las actividades.

La función primordial del contralor interno consiste en la evaluación de los procesos y actividades que lleva a cabo la organización así como de los controles existentes en el negocio en función al riesgo que representa carecer de ellos, verificando su implementación y emitiendo sus conclusiones y recomendaciones para la administración de manera oportuna.

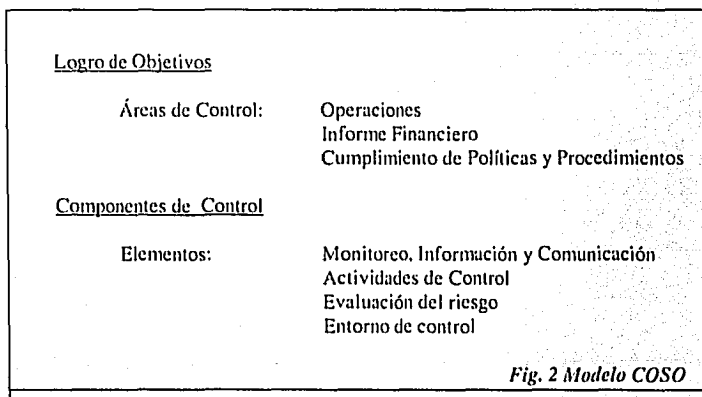
2.6. Plan de Acción del Control Interno

Existen muchos tipos de control interno, la mayoría se puede definir como planes instituidos por los principales directivos en el nivel superior, que operan en otro nivel de la empresa, como son:

- 1) Definición y separación de las funciones de custodia, de operación y contables.
- 2) Definición clara y delegación coordinada de responsabilidades, autoridad y rendición de cuentas.
- 3) Entrenamiento del personal.
- 4) Costos normales.
- 5) Presupuestos.
- 6) Auditoría Interna.
- 7) Informes internos.

El término de control interno tiene un sentido más amplio que el de representar sistemas de comprobación interno, ya que un mejor entendimiento de los controles da mayor significado a las cuentas individuales y colectivas.

Actualmente se han desarrollado modelos de control interno para prepararse ante situaciones de riesgo (Fig. 2). En los Estados Unidos el modelo *COSO* (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.)¹³



¹³ MCNAMEE, David, *Assesing Risk Assesment, New Perspectives on Healthcare Internal Auditing*, 1996.

El modelo de control interno COSO incluye elementos de monitoreo y actividades de control. El concepto de los elementos de control como parte de la organización, de abajo hacia arriba, hace posible acumular o agregar evaluaciones de control a niveles superiores. La suma de todas las evaluaciones basadas en COSO puede constituir un informe resumido para la alta gerencia o el Consejo de Administración y ha permitido minimizar los riesgos de negocio mediante el siguiente proceso de control (Fig. 3):

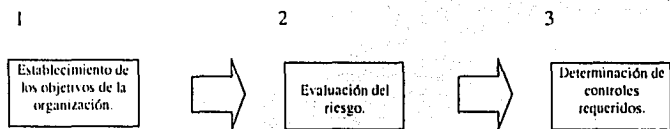


Fig. 3 Proceso de Control COSO

2.7. Actividades Sujetas a Control

Las siguientes son actividades que en cualquier sistema operacional requieren ser consideradas desde su diseño. El realizar una evaluación y pruebas oportunas de dichas actividades en el sistema, contribuyen a la implementación de adecuados mecanismos de control. (Fig.4 actividades sujetas a control)

A) Operación de inicio:

Es crear una operación, la cual requiere de ser procesada ya sea manualmente o mediante un Sistema Integral de Procesos. El contenido y formato de la operación de inicio, es el resultante del acuerdo entre los usuarios y los analistas del sistema sobre una base de especificaciones lógicas.

Las operaciones son registros que se encuentran en un estado de transición hasta que llega el momento de su aplicación. Esta clasificación excluye archivos de transacciones pasadas que son almacenadas como referencia o para futuros análisis.

B) Registro de operaciones:

Se refiere a la captura de datos por cualquier medio de registro. El registro de las operaciones normalmente se realiza en forma simultánea al inicio de la operación, sin embargo es posible iniciar una operación sin que esta sea registrada.

La probabilidad de incurrir en algún error en el inicio de la operación varía ampliamente en relación con incurrir en algún error en el registro. El error más común se presenta por la falta de exactitud o integridad de información relevante.

En la práctica común diaria, podemos observar dos actividades que interactúan íntimamente con el registro de operaciones.

1. - Parametrización: Esta actividad permite la identificación de registros específicos mediante el uso de abreviaturas numéricas o alfanuméricas que permiten distinguir operaciones, con el propósito de simplificar actividades, restringir acceso a la información o ahorrar espacio de almacenamiento.

2. - Transcripción: Se refiere a la reproducción posterior de datos de un medio de registro a otro.

C) Transmisión de operaciones:

La interacción implícita en los sistemas de información requieren de la transmisión de datos entre los diferentes departamentos de la organización. Partiendo de ésta idea, los datos deben desplazarse de su lugar de origen a través de medios propicios que aseguren el adecuado envío de información, sin embargo en cualquier sistema existe el riesgo latente de perder o ver alterada la información durante el proceso de transmisión.

En la actualidad un gran avance en los sistemas integrales de procesos, es la facilidad que representa el uso del correo electrónico, la "Internet" o el uso de encriptores de información, los cuales permiten que la información sea enviada a grandes distancias en poco tiempo con la seguridad de que la información será recibida en su destino final sin ser alterada.

D) **Procesamiento lógico de datos:**

El término *procesamiento lógico* es usado para describir aquellas funciones que son aplicadas a la información dentro un sistema integral de procesos. El procesamiento lógico incluye:

1. - Comparación.
2. - Cálculos.
3. - Actualizaciones.
4. - Mantenimiento de expedientes.
5. - Resúmenes.
6. - Clasificación.

Estos procesos pueden ser combinados en secuencias extremadamente complejas y la velocidad en la que pueden realizarse es generalmente la razón de utilizar una computadora para procesar la información.

E) **Almacenamiento de datos:**

El almacenamiento consiste en la retención de información para futuros procesamientos, referencias o respaldos por un período determinado de tiempo.

F) **Preparación de reportes:**

Finalmente, el propósito de todo sistema de procesamiento de información es el de proveer, reportes de información oportunos y adecuados a los usuarios de dicho sistema.

Fig. 4 Actividades Sujetas a Control

<i>Actividades Sujetas a Control</i>	<i>Explicación</i>
➤ <i>Operación de inicio</i>	➤ <i>Cualquier clase de evento que requiera de ser registrada.</i>
➤ <i>Registro de operaciones</i>	➤ <i>Captura de datos por cualquier medio de registro.</i>
➤ <i>Transmisión de operaciones</i>	➤ <i>Traslado de datos de una localidad a otra.</i>
➤ <i>Procesamiento lógico de datos</i>	➤ <i>Funciones aplicadas a la información dentro de un sistema integral de procesos.</i>
➤ <i>Almacenamiento de datos</i>	➤ <i>Retención de información para futuros procesamientos.</i>
➤ <i>Preparación de reportes</i>	➤ <i>Proveer reportes de información oportunos y adecuados a los usuarios.</i>

CAPÍTULO III EL ANÁLISIS Y LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN LA MEDIANA EMPRESA

3.1. Introducción

Debido a que en la actualidad los niveles de incertidumbre se han incrementado, las compañías presentan mayores riesgos en sus estrategias, programas o acciones en el cumplimiento de su misión y en el logro de sus objetivos.

Los hombres de negocios están comprendiendo que una forma de reducir las tragedias financieras, es replantear la forma como se evalúan los riesgos potenciales. Esto ha generado un creciente interés por programas de manejo de riesgos que ayudan a determinar los probables resultados y efectos de los programas o acciones que específicamente se analizan.

Debido a la necesidad de contar con un adecuado análisis y evaluación de riesgos de negocio, están surgiendo posiciones gerenciales (Risk-manager) que representan una nueva categoría de ejecutivos y una nueva función dentro de las organizaciones. La finalidad última del *Risk manager* es mitigar problemas para una empresa, incrementar las utilidades y lograr ventajas competitivas, o sea, que ese ejecutivo parece actuar sobre la premisa de cuidar los intereses de los accionistas y maximizar el valor que reciben.

Esa nueva necesidad funcional, particularmente ha tenido un efecto en las funciones de finanzas y tesorería, que las está obligando a transformarse en consultores para la evaluación financiera de riesgos. Su actuación consiste en dar consejo sobre casi cualquier actividad desde abastecimiento hasta mercadotecnia. Esto es explicable y justificable si consideramos que toda actividad dentro de cualquier organización, directa o indirectamente, siempre tendrá efecto económico-financiero.

Por su parte, la auditoría interna también está obligada a transformarse, para extender sus funciones de monitoreo casi a tiempo real, que implica también evaluar riesgos potenciales. Tal desempeño requiere una profunda orientación hacia el futuro, lo que a su vez implica tener una visión amplia, un pleno conocimiento del negocio y de sus factores críticos de éxito.

3.2. Antecedentes

La planeación estratégica es el origen del análisis y evaluación de riesgos en los negocios, debido a que ésta trata de tomar en cuenta a largo plazo, cómo se verán las operaciones que no cuentan con la suficiente certidumbre sobre su destino final.

Según Russell L. Ackoff en su libro, "*Planeación de la Empresa del Futuro*", dice que: La planeación en una organización proactiva consiste en predecir el futuro y prepararse para él. La preparación consiste en dar los pasos necesarios para minimizar o evitar las amenazas del futuro y de ser posible, explotar las oportunidades futuras.¹⁴

Ahora bien, el análisis y la evaluación de riesgos en los negocios es una práctica que se ha venido perfeccionando con el paso del tiempo, anteriormente, trataba de concentrar sus esfuerzos en asegurar situaciones riesgosas o probables pérdidas económicas.

En algunos países la práctica del análisis y evaluación de riesgos en las empresas ha tenido una gran evolución a raíz de sucesos que han perturbado enormemente su accionar. Dichos sucesos no necesariamente han sido de tipo económico o financieros; sin embargo, en algún momento se han cuestionado acerca de ¿Qué hubiera sucedido, si se hubiera analizado minuciosamente la operación con anticipación?. La respuesta es simple, probablemente la causa del error se habría detectado y obviamente la decisión habría sido otra (la correcta.)

El análisis y evaluación de riesgos, desde luego que tiende a ser cada vez más una especialización que incluye el dominio de sofisticados programas y modelos matemáticos, para estudiar toda clase de iniciativas y programas, tanto en nivel estratégico como táctico. Sin embargo, independientemente de los modelos o instrumentos en que se fundamente el análisis y evaluación de riesgos, siempre exigirá visión de hombre de negocios, sensibilidad a los eventos estudiados y velocidad de respuesta.

¹⁴ ACKOFF L. Russell, *Planificación de la Empresa del Futuro*, México: Limusa, 1997.

Actualmente la práctica del análisis y evaluación de riesgos se concentra en todos los temas relativos a la administración general del negocio. En un negocio, es muy común que el administrador ponga en riesgo sus activos con el propósito de alcanzar objetivos para la organización; esto no es otra cosa, sino la esencia de la administración de empresas, y por lo tanto el conocer el riesgo y la práctica de su administración son tema central para los negocios de hoy y los del mañana.¹⁵

Es evidente que el contador público es un profesional que puede llevar a cabo el análisis y evaluación de riesgos, por que tiene la experiencia de la auditoría y de la interpretación de la información contable y financiera; el complemento dependerá de cultivar una orientación hacia el futuro sobre lo que hace, manejar información sobre fenómenos de entorno y cultivar una visión estratégica.¹⁶

3.3. Concepto de Riesgo

Existen diversos autores que hablan acerca del significado del riesgo. El riesgo según el diccionario Larousse, es: peligro, contingencia de un daño.¹⁷

Por otra parte Eric Kohler define al riesgo como: La posibilidad de pérdida.¹⁸

También se dice que el riesgo es: La probable variabilidad de los rendimientos de un proyecto dado, o la probabilidad de que ocurran hechos desfavorables.¹⁹

David McNamee, en un artículo publicado por The New Zealand State Services Commission "Risk Management Today and Tomorrow" define al riesgo como: Un concepto utilizado por auditores y gerentes para expresar las preocupaciones acerca de los efectos materiales probables de un entorno incierto.²⁰

¹⁵ MCNAMEE, David, *Assesing Risk Assessment New Perspective on Healthcare Internal Auditing*: 1996

¹⁶ MCNAMEE, David, *Targeting Business Risk*: 1999

¹⁷ GARCIA, Pelayo Gross, Ramón, *Pequeño Larousse en color*. España: Larousse, 1984. 782 p

¹⁸ KOHLER, Erick L. *Diccionario para Contadores*. UTEHA, 1992. 387 p

¹⁹ WESTON, J. Fred Brigham, Eugene F. *Fundamentos de Administración financiera*. México: Mc Graw Hill, 1994. (5ª. Edición en español). 702 p

²⁰ MCNAMEE, David, *A New Approach to business Risk*, *Business Control Magazine*, 1994

El riesgo es la incertidumbre sobre el futuro de cualquier actividad, ocasionada por la toma de decisiones ante situaciones inesperadas.

El riesgo tiene como particularidad, el causar valor al variar el destino del negocio en diferentes caminos inciertos; pero no es ésta variación la fuente del riesgo, debido a que los administradores de negocios se anticipan a dichas variaciones y reaccionan para contrarrestar su efecto.

Es por esto, que la fuente del riesgo nace de un inesperado cambio en el entorno que rodea a las organizaciones.

En función a lo anteriormente descrito, surge una pregunta ¿Cuáles son esos riesgos que pueden presentarse en una organización?

Para contestar a la pregunta planteada, a continuación describiremos los diferentes tipos de riesgo en función a su clasificación.

3.4. Clasificación del riesgo

Para efectos de nuestra investigación hemos decidido clasificar al riesgo en tres campos del marco empresarial de la siguiente manera:

- A) Riesgos de propiedad.
- B) Riesgos en los procesos.
- C) Riesgos de comportamiento.

Los riesgos de propiedad son aquellos que se asocian con la adquisición, mantenimiento y disposición de recursos (sin considerar el humano) y podemos encontrar:

- 1) Amenazas externas: Son las fuerzas externas a los controles de la organización que pueden afectar a los objetivos de negocio establecidos, como por ejemplo: Clientes, demandas legales, laborales, etc., proveedores, nuevos productos en el mercado, competencia, gobierno, economía, política, tecnología y fenómenos naturales.

- 2) **Riesgos de custodia:** Se refieren a la propiedad y salvaguarda de activos, como por ejemplo: La obsolescencia de inventarios, daños a la mercancía propiedad del negocio y robos en los almacenes.
- 3) **Contingencias:** Son los riesgos asociados a pérdidas de activos o daños en ellos, provocados intencionalmente, accidentalmente o causados por incendios u otro desastre natural.
- 4) **Costo de Oportunidad:** Son los costos que se absorben derivados de tomar una decisión incorrecta sobre adquisición o utilización de recursos del negocio, como por ejemplo: Compras erróneas de bienes, pagos en exceso, venta temprana o tardía de bienes, error en la fijación de precios de venta y error en la utilización de recursos del negocio.

Los riesgos en los procesos son aquellos que se asocian con la aplicación de recursos del negocio para la consecución de objetivos institucionales, como son:

- 1) **Contingencias:** Son todos aquellos riesgos que tienen relación con accidentes causados accidental o premeditadamente.
- 2) **Errores, omisiones y retrasos:** Estos surgen de manera aleatoria entre el personal y la maquinaria o equipo automático del negocio, por ejemplo: Decisiones erróneas en una operación, inapropiados u obsoletos mecanismos de control, pérdida de información, y mal funcionamiento de la maquinaria o equipo.
- 3) **Fraudes:** Estos surgen de malas interpretaciones intencionales de clientes, empleados y proveedores, como por ejemplo: Robos, abusos de clientes, conspiraciones, espionaje, sobornos y mordidas.
- 4) **Baja productividad:** Se refieren principalmente al diseño inadecuado de procesos o de controles en los sistemas, por ejemplo: Diferencias en horarios de trabajo, inapropiadas reglas de trabajo, falta de controles, carencia de supervisión y conflictos de intereses.

Los riesgos de comportamiento son aquellos que se asocian con adquisición, mantenimiento y disposición de recursos humanos, y son:

- 1) Áreas de trabajo poco funcionales: Se refieren a los riesgos de la organización provocados por el entorno que rodea al personal, esto es: Discriminación, falta de incentivos, robos, sabotajes, accidentes laborales y pleitos.
- 2) Baja productividad: Estos surgen derivados de un deficiente manejo del personal, falta de compromiso de los trabajadores, falta de liderazgo, favoritismos, carencia de una estructura laboral, falta de disciplina y decisiones erróneas de la gerencia.
- 3) Costo de oportunidad: Son los costos que se absorben derivados de tomar una decisión incorrecta, sobre la obtención y utilización de los recursos humanos de la empresa en función a la gente, conocimientos y habilidades.

El no contratar a la gente idónea, con las habilidades requeridas para el puesto, carecer de un adecuado sistema de remuneración e incentivos, permitir que la gente productiva abandone la compañía, ya sea por, renuncia, despido u otra fuente, son ejemplos de este riesgo.

3.5. Manejo del Riesgo

Las técnicas de manejo de riesgos varían de acuerdo a las necesidades de cada organización, para efectos de nuestra investigación describiremos aquellas que consideramos más comunes en el ámbito empresarial actual:

- A) Aceptar el riesgo: Consiste en re diseñar el proceso con el propósito de aceptar la aparición de riesgos particulares con el propósito de reducir riesgos generales.
- B) Disminuir el efecto del riesgo: Consiste en diseñar actividades para prevenir, detectar o contener situaciones riesgosas en un ambiente de control.
- C) Transferir el riesgo: Consiste en distribuir todos los riesgos por medio de la obtención de contratos de seguros y coberturas con terceros.

D) Evitar el riesgo: Consiste en el involucramiento total en la operación de riesgo con el propósito de controlarlo.

Cuando el manejo del riesgo funciona adecuadamente se convierte en una estrategia bastante poderosa, sin embargo, no siempre funciona de acuerdo a lo planeado. Existen diversos factores que intervienen en el éxito del manejo del riesgo:

1. La incertidumbre de la alta gerencia en relación con el riesgo.
2. La cultura de negocio y la postura que se toma hacia la contabilidad.
3. La experiencia del administrador del riesgo.

El malentendido más común acerca de la administración del riesgo para los administradores de negocios, es el creer que ésta herramienta es una forma de predecir el futuro. Existen modelos que ayudan de gran manera en la elaboración de proyecciones a corto plazo; dichas proyecciones permiten medir el impacto del riesgo en un negocio en marcha.

Otro malentendido es el creer que el riesgo se administra, esto es falso, el administrador del negocio maneja o administra situaciones riesgosas que se desarrollan en un entorno incierto.

Si el riesgo se administrara entonces habría alguien en la organización que podría intervenir cuando un riesgo se presenta para eliminarlo. En vez de esto, los administradores, modifican su accionar y cambian decisiones para responder ante eventos adversos que se presentan en el día a día; esto significa, que los administradores deben cambiar de rumbo y tomar la responsabilidad de dichos cambios.²¹

En nuestra opinión, es importante considerar que el profesional encargado del manejo del riesgo es sin duda el auditor interno. Los auditores han sido entrenados profesionalmente en el pasado para obtener y confirmar un entendimiento acerca del sistema de control interno del negocio, con el propósito de evaluar la eficiencia y la efectividad de los controles administrativos.

La nueva definición de la auditoría interna propone a los auditores internos a cambiar su perspectiva, enfocándose principalmente al entendimiento de los riesgos de negocio.

²¹ MICNAMEE, David. *A New Approach to Business Risk*, Business Control Magazine: 1994.

Este cambio, permitirá al auditor colocarse en una posición ventajosa, necesaria, cuando los riesgos aparezcan.

El entendimiento de los riesgos de negocio implica fundamentalmente contar con tres criterios:

1. Un minucioso entendimiento del proceso del negocio.
2. Imaginación y herramientas que permitan generar ideas para visualizar los efectos de los riesgos.
3. Un marco empresarial o modelo de riesgo y un lenguaje común para discutir los riesgos.

Un minucioso entendimiento de los procesos del negocio contribuye cuando se desarrolla en equipo, el por qué del manejo de riesgos.

Debido a que el auditor interno se desenvuelve fuera del proceso del negocio, no está en posibilidades de conocer tan ampliamente algún proceso como el encargado de la operación, sin embargo, estos últimos al estar inmersos en la operación, es muy probable que carezcan de una perspectiva diferente, la cual solo el auditor puede ofrecer con base en su experiencia en la evaluación de procesos similares.

Como resultado de lo anterior tenemos que, al realizarse la retroalimentación en el proceso del negocio, se obtienen dos expertos, que combinados cuentan con un mayor conocimiento acerca de los riesgos que pudieran presentarse.

Para aprovechar este nuevo conocimiento del riesgo, es necesario recurrir a la implementación de sesiones de discusión como son: Lluvias de ideas, talleres de trabajo o alguna otra forma ingeniosa que promueva la utilización de la imaginación.

Estos dos criterios, el conocimiento del negocio y la utilización de la imaginación, pueden llegar a convertirse en caos si no son organizadas y comunicadas debidamente. El auditor interno así como el encargado de la operación necesitan estar de acuerdo en un marco empresarial o modelo de riesgo, como en un lenguaje común.

Un modelo de riesgo es una fórmula que puede mostrar el riesgo de negocio a gran escala en cada uno de los procesos y proyectos que lleva a cabo el negocio. Un gran número de auditores internos utilizan modelos de riesgo para realizar la planeación anual de sus actividades de auditoría.²²

Así mismo las personas encargadas de la planeación estratégica del negocio, utilizan fórmulas y tablas para estimar los riesgos de los proyectos a implementar. La información que se obtiene conlleva un tratamiento confidencial y no es compartido fuera del grupo de trabajo donde son aplicados.

Un marco empresarial es una vista lógica de los riesgos que comúnmente enfrenta el negocio, la cual, desafortunadamente, no es normalmente conocida por toda la organización sino sólo por unos cuantos. La mayoría de la gente cuenta con un conocimiento del riesgo basado en su sentido común o en su experiencia, quizá este sentido común es el que nos lleva a la sensación de incomodidad en el desarrollo de algunos procesos.

Los riesgos obvios no representan amenazas cuando son administrados razonablemente, sin embargo, se pueden dar casos en que situaciones involuntarias repercuten seriamente al negocio y muy difícilmente pueden detectarse con base al sentido común o a la experiencia.

En función a lo anterior, describiremos algunas de las actividades consideradas como de alto riesgo en las organizaciones y la forma en que es posible realizar una ponderación del cúmulo de las actividades del negocio.

3.6. Riesgos comunes en las organizaciones y su relación con el control interno

En la actualidad las organizaciones se han preocupado en el estudio del riesgo como algo que es provocado por actividades que surgen en un entorno incierto y no únicamente por el costo que implicó para el negocio.

²² MCNAMEE, David. A New Approach to Business Risk, Business Control Magazine, 1994

Si nos concentramos en analizar las situaciones tanto voluntarias como involuntarias que permiten colocar a la organización en una posición riesgosa entonces estaremos en posibilidades de ofrecer alternativas viables que permitan reducir el impacto de los riesgos identificados.(Fig.5)

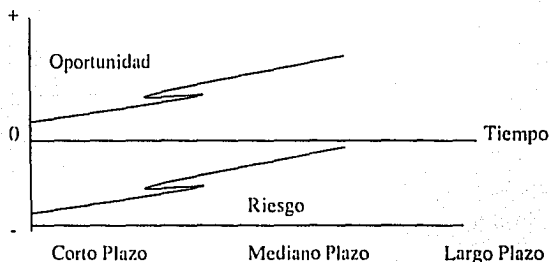


Fig. 5 Curva Estratégica de Riesgo/Oportunidad

En estudios realizados principalmente en países del primer mundo, se han identificado nueve riesgos que comúnmente se presentan en las organizaciones y estos han servido como estándar para diseñar los programas de actividades de detección y control.

Cabe señalar que una identificación de riesgos en los negocios parte de un análisis minucioso de los procesos de un negocio en particular, por lo tanto no siempre llegan a representar una amenaza en la generalidad de ellos, aunque siempre existirá el riesgo latente de su existencia.

Entre estos riesgos tenemos:

1. Deficiente salvaguarda de la documentación: Consiste en la falta de seguimiento a las políticas de contabilidad en cuanto al adecuado resguardo de la información financiera. En ocasiones, de incurrir en esta situación, se pueden llegar a observar retrasos en la búsqueda, valuación o clasificación de información.
2. Errores en registros contables: Consiste en implementar o establecer políticas de registros contables que no van de acuerdo con principios de contabilidad o que simplemente no son

apropiadas en las circunstancias. La implementación de este tipo de políticas tiene por lo regular consecuencias fiscales o legales en la organización.

3. Paro del negocio: Consiste en la suspensión temporal o permanente de operaciones del negocio.
4. Decisiones administrativas erróneas: Como su nombre lo indica, son causas de posibles problemas en el negocio. Normalmente son derivadas de información poco clara, escasa, o juicios equivocados.
5. Fraudes: Este riesgo puede presentarse en contra de la administración del negocio o por la propia administración. La malversación de fondos es el más conocido, sin embargo existen fraudes relacionados con ocultar información a la administración o a inversionistas.
6. Multas: Se refiere a todas aquellas sanciones que pueden ser reclamadas a la organización, por las autoridades dentro de su jurisdicción.
7. Costos elevados / Ingresos disminuidos: Se refiere a cualquier costo extra para el negocio que pudo haber sido evitado. De igual forma se refiere a la disminución de los ingresos derivados de operaciones deficientes.
8. Pérdida o destrucción de recursos: Se refiere a la pérdida involuntaria de información, activos, dinero o intereses.
9. Desventaja con la competencia: Es la posición en la que puede encontrarse el negocio al no poder cumplir con las demandas del mercado.

Como se mencionó anteriormente existen modelos de riesgo o marcos empresariales que permiten realizar un análisis más objetivo de aquellas actividades o procesos de negocio que pudieran verse amenazados por riesgos en su operación.

Toda vez que el personal designado por la administración ha logrado concentrar sus esfuerzos en identificar y analizar actividades o procesos que pudieran estar expuestos a cualquier tipo de riesgo, es necesario la realización de una evaluación del control interno

implícito en dichas operaciones, con el propósito de disminuir el efecto negativo que pudiera reflejarse en la organización.

En el punto anterior se sugirió una forma de manejar el riesgo y se mencionó que se tienen cuatro opciones. (Fig. 6)

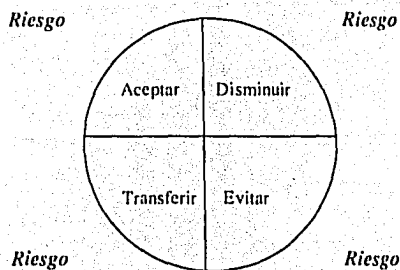


Fig. 6 Manejo del Riesgo

Antes de haber decidido cual es la acción que será llevada a cabo, es necesario que el administrador tome en cuenta las siguientes preguntas:

1. ¿La acción cumple con los objetivos de la organización?
2. ¿Cuál es el efecto potencial de tomar la decisión?
3. ¿De que forma se reaccionará si el riesgo se concreta?
4. ¿De que forma se administrarán los cambios de presentarse la consecuencia?

En función a lo anterior, observamos que el análisis de riesgos se encuentra íntimamente relacionado con las acciones implementadas de control en la organización.

Cabe señalar que los esfuerzos que se realicen en pro de contar con un adecuado control en las operaciones del negocio pueden ser o son casi infinitos debido a que se puede llegar a obtener la seguridad de un riesgo controlado de diferentes formas.

En algunas organizaciones se encuentra bien definido el objetivo de contar con un control interno efectivo que busque mantener un nivel de riesgo aceptable y mensurable, de las

operaciones del negocio, a fin de controlar o mitigar los efectos negativos que pudieran surgir en un futuro cercano.

Por otra parte, es importante que el administrador del riesgo o el encargado del control interno del negocio evalúe la repercusión en el tiempo de la realización de operaciones extraordinarias o no recurrentes que se presenten en la organización.

Sin embargo, aún contando con un adecuado control interno surgen dudas en cuanto a la efectividad de los controles implementados debido a la relación existente entre los costos del control implementado contra la especulación de la posibilidad de incurrir en un riesgo para el negocio; esto se debe a que la posibilidad de que se presente el riesgo es latente, y un óptimo nivel de control no puede determinarse por adelantado.

Por tal razón los auditores o encargados del control interno del negocio no están en condiciones de asegurar la efectividad de los controles implementados, sino que son razonables y adecuados a las circunstancias existentes.

CAPÍTULO IV EL PAGO A PROVEEDORES

2.1. Introducción

Debido a la situación financiera que viven las pequeñas y medianas empresas de nuestro país, se hace indispensable el recurrir a la negociación de compras a crédito con sus proveedores, esto es, las organizaciones hacen uso de su buena imagen crediticia para obtener recursos materiales, los cuales se convierten en obligaciones exigibles Cuentas por pagar en un lapso específico de tiempo.

En este sentido podemos decir, que las empresas negocian una forma de financiamiento que se obtiene de manera espontánea al extenderse el periodo de pago en relación con la recuperación de sus ventas.

Este financiamiento conocido como Crédito Comercial representa tan solo una de las fuentes de financiamiento a corto plazo que puede utilizar una empresa para obtener recursos y continuar con su operación; existen diversas formas de financiamiento alternas que podrían considerarse comunes como lo es el solicitar un préstamo a una institución bancaria, desafortunadamente el costo que debe cubrir el negocio en caso de obtenerlo es demasiado elevado y por lo tanto no es utilizado.

Actualmente, es posible obtener diversas formas de crédito, dichos créditos, están diseñados para cubrir las necesidades económicas de las pequeñas y medianas empresas, sin embargo el objetivo de ésta investigación está enfocado únicamente al análisis de las cuentas por pagar resultantes del crédito obtenido de los proveedores de bienes propios de la actividad del negocio y no de esa gama de obtención de recursos de alto costo.

2.2. Antecedentes

Las operaciones de crédito en las que intervienen los proveedores que surten productos propios de la actividad o giro del negocio representan un medio de financiamiento a corto plazo que las medianas empresas utilizan de manera espontánea, el cual, como se mencionó anteriormente es conocido como crédito comercial, el cual consiste en el manejo de las cuentas por pagar de la empresa, del pasivo acumulado, de las cuentas por cobrar y financiamiento de

inventarios como fuentes de recursos. El adecuado uso de esta fuente de financiamiento contribuye a que la obtención de recursos se logre de manera mas equilibrada y menos costosa.

No es el objeto de la investigación profundizar en el tema del crédito comercial, pero es necesario mencionarlo con el fin de conocer que tipo de financiamiento es el que acompaña a estas cuentas por pagar resultantes de estas operaciones que no se liquidan de forma inmediata, sino hasta que venza el plazo para su pago. El periodo de gracia que establecen los proveedores para liquidar el adeudo, está sujeto a ciertas condiciones de venta, como son, el periodo de pago, revisión en la calidad del producto, autorización de descuentos o bonificaciones del precio, y políticas de descuento por pronto pago en caso de existir.

Por su naturaleza, este tipo de operaciones surgen de manera espontánea dentro de una empresa y su punto de partida es la relación que se tiene entre el comprador y el vendedor y la confianza existente en cada uno de ellos desde que se levanta el pedido de manera formal hasta que se cumple con la obligación del pago, sin embargo, cada uno de estos aspectos los iremos tratando a lo largo del capítulo de manera profunda y consciente con el fin de entender claramente la función que tienen las cuenta de proveedores dentro de la empresa así como las ventajas y desventajas de su aplicación.

2.3. Concepto de Cuentas por pagar

Al tratar de entender la definición de proveedores como parte integrante de una cuenta por pagar, consideramos indispensable definir en primera instancia lo que en términos generales se entiende por cuenta por pagar, por lo que tomaremos de referencia los conceptos de algunos autores para finalmente llegar a nuestra propia definición, y de ahí partir con el concepto de proveedor como tal.

Manuel M. Madroño Cosío en su libro Administración Financiera del Circulante manifiesta que las Cuentas por Pagar representan las operaciones que la Empresa ha efectuado para la compra de bienes y uso de servicios que pueden estar destinados o no a la venta, de los cuales no ha vencido el plazo para su pago.²³

²³ MADROÑO COSÍO, Manuel M. Administración Financiera del circulante; México: IMCP, 1989, 66 p.

El libro de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en su boletín C-9 define a las Cuentas por Pagar como parte del pasivo que se genera de:

- A) Adeudos por la adquisición de bienes y servicios inherentes a las operaciones principales de la Empresa, como son obligaciones derivadas de la compra de mercancías para su venta o procesamiento.
- B) Adeudos provenientes de la adquisición de bienes o servicios para consumo o beneficio de la misma empresa.²⁴

Enrique Paz Zavala en su libro *Introducción a la Contaduría* define a las Cuentas por pagar como los adeudos de la Empresa con las Entidades que la surten de mercancías o servicios que constituyen la esencia de su giro así como también adeudos con personas ajenas al giro principal.²⁵

Siendo así que una cuenta por pagar es aquella que representa adeudos adquiridos a corto plazo, que se generan de forma espontánea con las operaciones normales de la Empresa, por la adquisición de mercancías o servicios que pueden ser propios de la operación o aquellos que de forma indirecta ayudan al desenvolvimiento diario de la empresa conforme a su giro.

Una vez entendida la definición de cuenta por pagar, iniciaremos con el estudio del concepto que de acuerdo a nuestra investigación nos atañe directamente, los proveedores como parte integrante de este proceso de cuentas por pagar que más adelante analizaremos a detalle.

El libro de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en su boletín C-9 establece que uno de los conceptos que integra el pasivo son los adeudos por la adquisición de bienes inherentes a las operaciones principales de la Empresa, como son obligaciones derivadas de la compra de mercancías para su venta o procesamiento.

Según Lawrence Gitman en su libro *Administración Financiera Básica* los proveedores de mercancías representan la fuente principal de financiamiento a corto plazo, sin garantía para las Organizaciones de negocios, son cuentas que resultan de transacciones en las cuales se adquiere mercancía sin la entrega de ningún otro documento que acredite que el comprador se

²⁴ IMCP, *Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados*, México IMCP, 1992, 261 p.

²⁵ PAZ ZAVALA, Enrique *Introducción a la Contaduría*, México ECASA, 1991, 222 p.

compromete a pagar el adeudo, y al aceptar la mercancía conviene en pagar al proveedor la cantidad acordada en los términos de la venta.²⁶

Steven E. Bolton en su libro *Administración Financiera* establece que los proveedores de mercancías representan las Cuentas por Pagar originadas por los créditos a corto plazo que se conceden a la empresa y que constituyen una forma de crédito comercial.²⁷

Enrique Paz Zavala en su libro *Introducción a la Contaduría* establece que la cuenta de proveedores representa los adeudos de la Empresa con las Entidades que la surten de mercancías o servicios que constituyen la esencia de su giro.²⁸

Elizondo López en su libro "El Proceso Contable" establece que los proveedores de mercancía en contabilidad son las entidades físicas o morales a quienes se compra un bien a crédito.²⁹

De acuerdo a lo anterior podemos definir a los Proveedores de mercancías como aquella Cuenta por Pagar representada por adeudos adquiridos a corto plazo, que se generan de forma espontánea con las operaciones normales de la Empresa por la adquisición de mercancías o productos propios de su giro.

2.4. Clasificación

Es importante recalcar que cualquier empresa tiene la opción de realizar operaciones de compra con sus proveedores de forma diversa, sin embargo, en esta investigación sólo enfocaremos nuestro análisis al proceso de cuentas por pagar que surgen con la elaboración de un pedido que se levanta en firme para amparar la operación que se origina como resultado de un acuerdo entre la empresa que actúa como proveedora y la empresa que actúa como compradora, el respaldo de la operación esta sustentado en la elaboración de la factura, siendo éste el único documento que ampara la obligación del pago en el periodo de tiempo estipulado.

²⁶ GITMAN, Lawrence J. *Administración financiera básica*; México: HARLA. 1996. 277 p.

²⁷ BOLTON, Steven E. *Administración financiera*; México: Limusa. 1996. 597 p.

²⁸ PAZ ZAVALA, Enrique. *Introducción a la Contaduría*; México: ECASA. 1991. 222 p.

²⁹ ELIZONDO LÓPEZ, Arturo. *El Proceso Contable*; México: ECASA. 1986. 110 p.

De acuerdo al giro del negocio la clasificación para los proveedores de mercancía sería:

A) Proveedores de materias primas: Son aquellos que surten los insumos destinados a la elaboración de un producto terminado.

B) Proveedores de productos terminados: Son aquellos que surten la mercancía necesaria para cubrir los requerimientos del consumidor final.

Como hemos mencionado cada empresa de acuerdo a su giro va buscando a los proveedores que cumplan los requisitos necesarios para operar con ellos, esta investigación esta basada en los proveedores de mercancía de productos terminados por ser nuestro campo de estudio una empresa de giro comercial que vende directo al consumidor.

2.5. Características

Con base en las definiciones anteriores, decimos que la Cuenta de proveedores representa el conjunto de operaciones o adeudos que se generan con el fin de obtener recursos necesarios para llevar a cabo el ciclo operativo de una empresa, generando así un pasivo.

Los Proveedores de mercancía constituyen una fuente de financiamiento a corto plazo. Ellos son los encargados de abastecer ya sea las materias primas o los productos terminados, dependiendo del giro de la empresa.

Las operaciones con los proveedores de mercancía por lo general no requieren de alguna garantía colateral que asegure el pago del adeudo al momento del vencimiento, en su caso, la pena máxima que se impone es la carga de intereses moratorios adicionales al importe adeudado originalmente. La obligación de cubrir los adeudos generados por la adquisición de mercancías surge al momento de tomar posesión de las mismas.

La existencia de los proveedores en una empresa como cuenta por pagar requiere de un estricto control en los planes de pago, ya que la empresa busca ser financiada y no financiar, lo que implica una coordinación entre las fuentes de ingreso y los pagos de los egresos, de tal forma que se cumpla con las obligaciones en tiempo obteniendo un beneficio económico adicional.

Es necesario contar con lineamientos que especifiquen los criterios a considerar para una selección de proveedores que de acuerdo al giro deban surtir las mercancías o servicios propios de la actividad de la Empresa.

Como ya se menciono, este tipo de cuentas por pagar se originan de un pedido en firme, resultado de la negociación entre el proveedor y el comprador, dicho pedido debe incluir en forma general las especificaciones del producto procurando que la calidad sea uniforme y estándar que la cantidad de productos solicitados no excedan los niveles establecidos, especificando además la clase de descuento pactado y el importe del mismo en caso de existir, así como periodo y lugar de entrega del producto, y periodo del pago.

Cuando se genera una Cuenta por pagar producto de este tipo de operaciones, es necesario que todas ellas queden registradas y clasificadas debidamente en contabilidad, para lo cual se tienen que hacer algunas consideraciones, como son, los siguientes:

Los pasivos a favor de proveedores, deberán registrarse en contabilidad deduciendo cualquier tipo de descuento otorgado, siempre que se apliquen de manera uniforme y constante, incluyendo dentro de la misma cuenta fletes, impuestos o gastos importación en que se haya incurrido y se encuentren aún pendientes de pago.

Los saldos deudores de importancia que formen parte de las cuentas por pagar a proveedores deberán reclasificarse como Cuentas por cobrar o inventarios según sea su procedencia o la aplicación final que tendrán.

Cuando se realicen este tipo de operaciones a crédito en moneda extranjera se reflejaran en los Estados Financieros haciendo la conversión al tipo de cambio vigente a la fecha del Balance.

En los Estados Financieros se presentaran estas Cuentas por pagar con base en su exigibilidad e importancia relativa y se elaboraran notas a los Estados Financieros en caso de ser necesario y relevante, para aclarar situaciones específicas que no aparecen en el cuerpo del Balance como es el caso de las cuentas en moneda extranjera, donde se indicará la moneda y el tipo de cambio utilizado.

2.6. Importancia

Con el propósito de que una Entidad pueda allegarse de recursos materiales propios de su giro, se ve en la necesidad de requerir créditos, que se obtienen de las negociaciones con sus proveedores, esto genera un tipo de financiamiento para las empresas que surge de manera espontánea y por la misma forma de operar del negocio, ya que el plazo otorgado para el pago permite que la empresa maneje sus recursos durante un tiempo, obteniendo con esto un beneficio económico.

Este tipo de cuentas por pagar, representan el medio a través del cual se obtienen los recursos para operar, sino existiera un sistema de crédito como es el comercial, muchas Empresas no podrían continuar con su ciclo productivo pues no tendrían la liquidez para cubrir de inmediato sus adeudos, ya que no olvidemos que la utilización del crédito representa el motor dentro del aparato productivo en una sociedad, por que promueve la producción distribución y consumo de bienes y servicios al ser una opción de pago no inmediato, permitiendo a la empresa generar ganancias adicionales por el período de tiempo transcurrido, coordinando el vencimiento del pago de lo adquirido con la recuperación de dicha inversión en un tiempo razonable.

Además de los beneficios económicos que se adquieren con la existencia de estas cuentas por Pagar, también es necesario mencionar los efectos en la aceptación de una línea de crédito, que es por demás positiva para la Entidad, debido a que el ser sujeto de crédito, ser reconocido y aceptado como una empresa solvente capaz de soportar y cumplir con sus obligaciones proporciona el prestigio crediticio requerido para incrementar o diversificar productos o servicios, o en su caso buscar la expansión del mercado en que se desenvuelve la propia entidad.

2.7. Modo de operar

Representa la administración de las cuentas por pagar, que surgen de las operaciones con proveedores de mercancía propia del giro en una mediana empresa.

Cuando hablamos de la operación con proveedores de mercancías propias del giro de una mediana empresa es necesario hacer un análisis de las áreas que se involucran en dicho proceso, debido a la relación que guardan unas con otras, es indispensable mencionar cada una

de las tareas que se llevan a cabo, los documentos que intervienen, los cuales incluyen la información propia de la operación, nombres de los responsables, y firmas de los encargados (quién solicitó, quién elaboró, quién revisó, quién autorizó.) como los asientos contables más comunes que se involucran con la operación y todo el historial requerido para hacer válido lo que en su momento se convertirá en una Cuenta por Pagar y que por tanto representa una obligación que la empresa tendrá que cubrir en un tiempo determinado.

Este procedimiento nos ayudará a evaluar el resultado final de dicho proceso que surge con la necesidad de adquirir los productos, que directamente están involucrados con la operación diaria de la Empresa.

En primera instancia se requiere identificar cuáles son las necesidades o los gustos del consumidor final para delimitar el tipo de productos que se van a adquirir para su venta o procesamiento.

Posteriormente el departamento de compras, selecciona dentro de su gama de proveedores a aquellos que de acuerdo a su disponibilidad en el servicio y calidad del producto le surtan esa mercancía en específico, contactándolos posteriormente.

Una vez acabado esto, y fijando con el proveedor los precios unitarios, condiciones de entrega y de pago, el departamento de compras tendrá que elaborar su pedido formal, con los datos fiscales completos del proveedor y del cliente, la clave o número de pedido, la descripción del producto o servicio, los precios unitarios y totales, instrucciones de entrega, instrucciones de facturación, e indicaciones de días de revisión y días de pago, recopilando además, las firmas correspondientes en cuanto a la solicitud y autorización de la compra.

Concluido este proceso se inicia la cuenta para el tiempo de entrega del producto, y por otro lado es necesario que el Almacén de la empresa compradora tenga esta información con el fin de comparar en su momento las entradas del almacén con lo solicitado.

El proveedor tiene que encargarse de la entrega del producto dentro del plazo acordado, posteriormente al surtir la mercancía, el almacén debe comprobar que este completa y en buen estado conforme al pedido, verificando que la entrega se realice con la remisión y/o copia de la factura que ampara los productos y precios acordados. La entrega de estos documentos representa el soporte que deberá contener la cuenta por pagar al momento de ser revisada.

El proceso de cuentas por pagar se inicia cuando el proveedor presenta la factura original en los días y horarios específicos para la revisión de facturas; llenando una forma denominada contra recibo que ampara la entrega de la factura original, dicha forma deberá contener la fecha en que se recibió la factura original, el nombre del proveedor, el número de folio de las facturas, el importe a pagar por cada una de ellas, el total y la fecha del desembolso de efectivo de acuerdo con las condiciones de la compra.

Una vez que la empresa tiene la factura original deberá comenzar su proceso de revisión para el pago, el cual consiste en retomar la cuenta por pagar verificar la existencia de la mercancía que marca la factura con el almacén y verificar la autorización del encargado del almacén para ingresarla, posteriormente se debe revisar que los datos fiscales de la factura sean los correctos, el paso siguiente es cotejar los precios unitarios de la factura con los del pedido, verificar si se están respetando descuentos, y condiciones de pago, revisar el desglose de los impuestos y una vez hecho esto se podrá considerar como pendiente de pago, la cuenta por pagar será firmada por el responsable de revisarla y por el responsable de autorizar el pago.

Para que una cuenta por pagar sea registrada es necesario la existencia de catálogos, listas y archivos que permitan tener un estricto control en los datos de los proveedores, así como los movimientos, saldos y ajustes a cada una de las cuentas, su contabilización, implica afectación en los inventarios, desglose de impuestos, así como creación del pasivo, resaltando así, que dichos movimientos deben contener la firma de los responsables de su elaboración y autorización.

Una vez que la Cuenta por pagar se autoriza y se registra, se debe planear su fecha de pago conforme se cumpla su periodo de vencimiento según las estipulaciones de la compra; esta operación se realiza mediante el llenado de una forma conocida como solicitud de cheque, la cual debe contener la fecha de elaboración del cheque, el número de folio del mismo, el nombre del beneficiario, el importe a pagar, la clase de moneda con el tipo de cambio en su caso, y la descripción del producto que genero la Cuenta por pagar así como el documento de referencia; desde el punto de vista contable la elaboración del cheque deberá ir acompañado con su póliza de egresos respectiva disminuyendo el saldo del pasivo y haciendo el abono a bancos, resaltando nuevamente la necesidad de presentar las firmas de los responsables de la solicitud, elaboración y autorización del pago.

El último paso con el que se cierra este proceso de cuentas por pagar es aquel en donde se tienen los cheques elaborados, y sólo basta que el proveedor se presente con el contra recibo respectivo para su cobro y al momento de hacerle entrega del cheque, el proveedor deberá firmar la póliza que lo acompaña como acuse de recibo del cheque destruyendo el contra recibo.

Este proceso concluye finalmente con la clasificación ordenamiento y archivo de toda aquella documentación generada a lo largo de todas estas actividades que ayudan a proporcionarle a la empresa los elementos necesarios para el logro del objeto social.

2.8. Relación con otras áreas

Debido a que estas cuentas por pagar representan el resultado final de una serie de procesos que se inician con el de compra, recepción de mercancía o servicio, registro y clasificación de la operación y concluyen con la liquidación del mismo en el periodo de tiempo indicado, nos damos cuenta que su existencia no es un proceso aislado, para que se lleve a cabo es necesario la intervención de diferentes áreas dentro de la organización.

Desde que surge la necesidad de adquirir el bien que comprara el consumidor se inicia la relación con el departamento de compras que es el responsable de que llegue a poder de la empresa lo que se pide, una vez surtido el producto o servicio es necesario cerciorarse con el almacén de recibirlo, y de que el producto se haya entregado correctamente conforme a lo solicitado, dicha información debe quedar claramente registrada y clasificada en contabilidad según su naturaleza y posteriormente cumplir con la obligación de emitir el cheque o traspaso del pago, claramente podemos identificar la relación de los diferentes departamentos con este tipo de cuentas por pagar como sigue:

- A) El departamento de compras es el encargado de encontrar al proveedor y estar en contacto con él para levantar el pedido en firme y que surtan lo solicitado de acuerdo con las condiciones que se estipulan en ese documento.
- B) El mismo departamento de compras deberá estar pendiente de la fecha en que se entregue el bien y tendrá que cerciorarse con el almacén de que se cumpla con lo solicitado, tanto en la cantidad pactada como en la calidad del mismo conforme a las especificaciones del producto.

- C) El departamento de almacén deberá mandar a contabilidad todos su registros de recepción, Clasificación, y valuación de mercancías con el objeto de que se registre dicha información correcta y oportunamente.
- D) Una vez que las cuentas por pagar queden registradas en contabilidad y se haya realizado la Verificación, de cada una de ellas con el fin de aceptar el adeudo y estar de acuerdo con él, deberá registrarse también el desembolso de efectivo realizado por tesorería en su momento, quedando finalmente la cuenta saldada.

2.9. Condiciones de Crédito:

Cuando en una empresa se genera una cuenta por pagar resultante de una operación con proveedores, entendemos por tanto que se ha extendido un crédito, a través del cual se tiene la posibilidad de obtener el uso o goce de un bien a cambio de una promesa de pago en un periodo de tiempo determinado, sin embargo esas promesas de pago se encuentran respaldadas por tres factores primordiales:

- A) Personalidad.
- B) Capacidad.
- C) Capital.

La personalidad constituye la naturaleza de una persona, en los términos del crédito, ésta representa la responsabilidad moral, honradez e integridad del individuo para cumplir con su obligación.

La capacidad es indispensable en estas operaciones, se necesita experiencia, habilidad y conocimiento para manejar plazos y condiciones de estos créditos sin presentar problemas de solvencia y liquidez para cubrir los adeudos, de hecho, la habilidad comercial de un negocio se demuestra por su historial crediticio, además de presentar un desarrollo constante en su capacidad de operación, financiera y de negocios.

El capital representa la condición financiera del solicitante y en función a lo que tenga o posea se determinará el importe de crédito a otorgar.

Como vemos, el análisis de estos aspectos es lo que ayuda a determinar las condiciones del crédito, por ejemplo si el solicitante tiene un buen prestigio y su capacidad de pago es digna de confianza podremos otorgar un crédito a mayor plazo y posiblemente aplicarle un descuento por pronto pago.

En las condiciones de crédito, los proveedores especifican el periodo de crédito que constituye el número de días transcurridos hasta que sea requerido el pago que por lo general va de 30 a 120 días, fecha de inicio del crédito, que se determina generalmente con la fecha de elaboración de la factura, y en caso de que se acuerde un descuento por pronto pago, se tendrá que determinar también el monto del descuento por pronto pago así como el periodo del descuento para el pronto pago.

Es necesario resaltar que estas condiciones de crédito no son una regla a seguir pues en muchas ocasiones por causa de la competencia o por querer apoderarse del mercado, los proveedores envueltos en diversas situaciones fuera de lo común efectúan ciertos convenios con los clientes estableciendo así condiciones más favorables que las normales.

Otro aspecto importante a considerar dentro de las condiciones pactadas con los proveedores es que en ocasiones éstos pueden decidir cubrir o no, los costos y gastos adicionales de venta, como son envío, seguros e impuestos, en el caso de que no, cuando las mercancías lleguen a su destino, la empresa compradora cubrirá el adeudo, o en el caso contrario, el proveedor deberá incluir en el precio de compra todos estos costos y gastos adicionales.

Las condiciones de crédito pueden variar en función del análisis y las conclusiones a las que llegue cada proveedor con la empresa compradora, presentando así diversos tipos como son:

- A) Contado sin descuento: Donde el proveedor concede a la empresa un periodo de crédito razonable de entre ocho y diez días después de recibir las mercancías sin aplicar alguna tasa de descuento.
- B) Contado con descuento: En este caso el proveedor puede conceder a la Empresa un porcentaje de descuento aplicado al precio de compra siendo el periodo de vencimiento igual al anterior.

- C) Plazo de 30 a 120 días: Por medio del cual el proveedor concede un plazo de un mes o más para cubrir el adeudo una vez entregadas las mercancías o realizados los servicios, en este caso existe la posibilidad de aplicar un porcentaje de descuento al precio compra según los convenios que se tengan pactados y el prestigio que se tenga con el proveedor.
- D) Descuento por pronto pago: Según los acuerdos que se tengan con el proveedor por la necesidad de surtir lo solicitado o la frecuencia con la que se compre se concluye en aplicar una tasa de descuento al precio de compra si se paga en un periodo anterior al pactado, el pago anticipado resulta costoso en la medida en que para cubrir el adeudo se tomen los recursos de otra inversión que este produciendo intereses, por lo general los descuentos por pronto pago suelen oscilar entre el uno y cinco por ciento de descuento.

Como hemos notado, este capítulo ha dado a conocer de manera más específica todos los aspectos que acompañan este proceso, donde los proveedores ofrecen un sistema que representa para la empresa un financiamiento a corto plazo que se produce de manera espontánea ya que se va generando con la propia operación del negocio, en este sistema tanto el comprador como el vendedor obtienen beneficios, siendo además un medio de cambio por el que se hace más productivo el capital, ya que se aceleran las transacciones de bienes entre productores, intermediarios y consumidores.

Dejando muy claro que este tipo de operaciones le demuestra a la empresa que actúa como cliente confianza en su capacidad individual y de negocios, permitiendo con esto ser reconocido con dignidad y respeto en el ámbito en el que se desenvuelve ya que es capaz de cumplir con sus obligaciones adecuadamente y en tiempo.

Por otro lado y como conclusión a este capítulo es muy importante mencionar aquellos aspectos que no favorecen el desarrollo de este tipo de operaciones, como, una mala negociación del departamento de compras implica que el proveedor obtendrá un beneficio en el precio de compra del bien o servicio por permitir al comprador mantener suspendido el pago durante el periodo de vencimiento, de ahí la necesidad de que el comprador evalúe minuciosamente todas las condiciones de crédito que se le presenten.

El comprador tiene la responsabilidad de cubrir sus obligaciones y no retrasar sus cuentas por pagar, ya que de lo contrario se daña la reputación crediticia de la empresa y en

algunos casos hasta se puede transgredir el convenio establecido con el proveedor, lo que ocasiona que el proveedor no desee surtirle nuevamente y lo elimine definitivamente de su cartera de clientes ocasionando una mala imagen dentro del ámbito en el que se desarrolla el comprador.

Existen condiciones externas a la Empresa que intervienen en el desarrollo de esta clase de sistemas, que afectan su buen desenvolvimiento, ya que si bien es cierto que son negociaciones que se realizan entre particulares también forman parte de un sistema económico manipulado por aspectos como inflación, devaluación y tratados de libre comercio con el extranjero que ocasionan lo siguiente:

1. La inflación provoca que el poder adquisitivo de las personas tanto físicas como morales se reduzca ocasionando con ello el adquirir mercancías o buscar servicios de baja calidad a un bajo costo.
2. La devaluación implica que las compras en moneda extranjera están sujetas a las variaciones en el tipo de cambio que continúan entre una moneda y otra como consecuencia de las condiciones económicas de cada país, por lo que un producto puede tener grandes variaciones en su costo.
3. Los tratados de libre comercio fomentan la competencia entre las Empresas por lo que los compradores encontrarán una amplia gama de opciones, que no en todos los casos es la de mejor calidad y el mejor precio, ya que los proveedores al verse.

Una vez vistos los aspectos que engloban este proceso, nuestro siguiente capítulo abordará el tema del control interno como un medio para la evaluación de riesgos dentro dicho proceso en una mediana empresa, con el fin de establecer los controles a aplicar y eficientar las operaciones junto con la información que se genera hasta el momento del pago de la cuenta por pagar generada por los proveedores.

Diversos autores definen a las cuentas por pagar de distinta manera, sin embargo para efectos de esta investigación consideramos que se conoce como cuenta por pagar, al convenio negociado con proveedores de mercancía, que sin garantía colateral surten aquellos bienes propios de la actividad del negocio, mediante la elaboración de un pedido de compra y la entrega

de una factura que soporta la operación realizada comprometiendo la liquidación de la misma conforme al periodo de vencimiento estipulado previamente en la negociación.

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

5.1. Aspectos Generales de la Empresa "X", S.A. de C.V.

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados existe una estructura empresarial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo por tal razón ésta investigación pretende analizar una de las principales fuerzas productivas de nuestro país como lo es la mediana empresa.

La mediana empresa que analizaremos presenta algunas deficiencias de corte administrativo dentro del sano desarrollo de sus operaciones, para realizar dicho análisis daremos a conocer algunos aspectos que nos permitirán centrarnos en la problemática actual.

5.1.1. Giro

Uno de los aspectos generales de toda empresa es su "giro", al cual podemos definir como: La actividad primordial que desempeña un negocio con el fin de satisfacer una necesidad social mediante la obtención de utilidades.

Dicha actividad se establece dentro de las cláusulas del acta constitutiva al crearse una nueva sociedad, quedando denominada como "objeto social" del negocio.

En función a lo anterior, el giro que desarrolla la mediana empresa tema de nuestra investigación es el de operar como una comercializadora dedicada a la compra y venta de ropa y calzado para toda la familia.

5.1.2. Visión, misión y objetivo

La visión de esta empresa es la de posicionarse dentro del mercado de clase media y baja, siendo reconocida y aceptada por los consumidores para la satisfacción de sus necesidades

La misión del negocio es la de ofrecer al cliente productos de calidad a buen precio sin descuidar una adecuada actitud de servicio dentro y fuera del establecimiento, en función a la buena imagen, trato y conocimiento de los productos por parte de sus colaboradores.

Por otra parte el objetivo de la empresa es el de obtener utilidades garantizando su permanencia en el mercado actual y de ésta manera trascender a nuevos mercados.

5.1.3. Características

La compañía objeto de nuestra investigación es un negocio de carácter familiar, se encuentra constituida por cinco socios de nacionalidad mexicana los cuales responden de forma limitada hasta por el monto de sus aportaciones tal como lo establece la personalidad jurídica de ésta, al ser una Sociedad Anónima de Capital Variable.

Su capital social fijo asciende a \$100,000.00 y el variable fluctúa de \$ 2,000,000.00 a \$3,000,000.00 dicho capital esta dividido en partes iguales por los cinco socios, correspondiendo a cada uno el 20% del mismo, los tipos de acciones emitidas son nominativas pagadas y exhibidas en su totalidad.

Según lo establece su acta constitutiva, inició sus operaciones el 15 de noviembre de 1984 en México D. F. teniendo su domicilio fiscal en Calzada de Tlalpan 3500 col. Bosques de Tetlameya; además la duración establecida para el desarrollo de sus operaciones y cumplir con el objeto social es de 99 años.

La Asamblea de Accionistas está formada por los cinco socios fundadores, los cuales determinaron en asamblea ordinaria que uno de ellos representará legalmente a la empresa, llevando a cabo las actividades de administrador único.

Al ser ésta una mediana empresa el número de empleados que la conforman fluctúa de 100 a 120 personas.

Su estructura orgánica es simple pues cuenta con cuatro niveles jerárquicos básicamente: Operativo, Jefaturas, Gerencias, y Direcciones.

Los departamentos de los cuales se desprende la operación del negocio son:

Compras, Ventas, Publicidad, Recursos Humanos, Tesorería, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Administración, Sistemas, y Cuentas por pagar. (Anexo A)

Como podemos observar en el organigrama cada una de las gerencias de la organización le reportan en forma directa a la Dirección Administrativa los resultados de las actividades diarias, con el objeto de tomar decisiones sobre el curso que deberá seguir el negocio, por otra parte, la Dirección Administrativa reporta a la Dirección General la situación global de la empresa en función a un análisis financiero y administrativo del negocio.

Otros aspectos a considerar dentro de las características del negocio son:

- 1) En materia fiscal, tributa bajo el régimen general.
- 2) Su sistema contable de registro, es electrónico.
- 3) Los productos que comercializa, están dirigidos a una economía media-baja.
- 4) La publicidad del negocio se realiza mediante la distribución de volantes, anuncios en radio y pocas veces en televisión.
- 5) Las ventas generadas por la operación del negocio son al menudeo y mayoreo; en ambos casos se manejan con pagos en efectivo y por medio de terminales punto de venta.

5.1.4. Modo de Operar

El modo de operar de esta compañía es simple, debido a que al ser una mediana empresa las mercancías que les son surtidas no se someten a un control de calidad ni se realizan cotizaciones con diferentes proveedores para evaluar el mejor precio o condiciones de pago, esto se debe, a que quienes surten la mercancía son conocidos de los propietarios, por lo tanto, las condiciones de compra se vuelven accesibles al no existir ningún contrato que estipule las cláusulas y condiciones de la compra.

Las políticas de pago acordadas con los proveedores son las siguientes: Para los proveedores de calzado se maneja un pago a 8 días después de la fecha de revisión de la factura, y para los proveedores de ropa existen plazos mayores como son de 30 a 45 días después de la revisión de la factura, existiendo en ambos casos la posibilidad de obtener descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre compras debido a la buena imagen crediticia del negocio.

Por otro lado, sus clientes son principalmente personas que buscan productos que cubran sus necesidades a precios bajos, así mismo las preferencias del público son documentadas mediante la aplicación de encuestas dentro del mismo negocio.

La salvaguarda de la mercancía es responsabilidad del jefe de cada departamento mediante la realización de inventarios trimestrales y el costo de los inventarios es determinado mediante el método de precios promedio.

Todos los días se realiza un corte de venta por departamento, los ingresos son conciliados de forma inmediata contra las notas de venta para su depósito en el banco y posteriormente se envían dichas notas a contabilidad para su registro.

Las operaciones bancarias se llevan a cabo en tres cuentas de cheques, dos de ellas funcionan como cuentas concentradoras de fondos (principalmente por terminales punto de venta) y la última se utiliza para recibir los depósitos en efectivo, y los trasposos de las cuentas concentradoras, con el propósito de cubrir las obligaciones contraídas por el negocio.

El saldo de las Cuentas por cobrar se encuentra integrado por las ventas de mayoreo que incluyen más de diez prendas, donde una vez aceptada la línea de crédito otorgada al cliente se firma el contrato que estipula un vencimiento de la deuda a 30 días después de la fecha de elaboración de la factura, aceptando en este caso el uso de cheques personales o empresariales como instrumentos de pago para liquidar la deuda. En este caso, la entrega de la mercancía se realiza de forma inmediata, o a más tardar en cinco días.

La administración del personal se regula mediante un convenio con el sindicato asignado, por lo que se tienen algunas políticas establecidas al respecto:

El personal se contrata directamente en la empresa, las condiciones de trabajo se estipulan a través del contrato colectivo, especificando, que sólo se pagaran las prestaciones que marca la Ley federal del trabajo.

Los horarios de trabajo se organizan de forma tal que la tienda se mantiene abierta al público todos los días del año, con excepción del 25 de Diciembre y 1 de Enero y Mayo de cada año.

El pago de nómina se realiza de manera semanal, cubriéndose con esto, el salario diario de acuerdo a los días laborados, prestaciones, comisiones, así como premios que representan una cuota fija destinada a los tres primeros lugares de venta durante la semana.

En general, todas las promociones de empleados son autorizadas directamente por la Dirección General.

Toda la información generada por los diferentes departamentos o gerencias es reportada a la Dirección Administrativa, la cual registra y evalúa dicha información, con el propósito de elaborar los Estados Financieros correspondientes y presentar los respectivos análisis a la Dirección General, donde se toman las decisiones necesarias.

5.2. Situación actual

El ofrecer diversidad de productos de calidad a precios accesibles ha permitido a las medianas empresas continuar con su desarrollo en el mercado.

El negocio que esta sujeto a nuestra investigación, presenta deficiencias en su accionar, lo cual ha originado retrasos en su crecimiento como organización.

Las cuentas por pagar, presentan una antigüedad de saldos razonable con proveedores, lo cual no perjudica la imagen crediticia del negocio, sin embargo la administración y control de las cuentas por pagar no son adecuados, debido a la falta de políticas de pago de la Institución, asimismo las condiciones de pago establecidas por los proveedores no se respetan, en algunos casos son adelantados los pagos o simplemente los realizan de contado contra recepción de mercancía.

5.2.1. Trabajo Realizado

La Dirección General de la Empresa "X", S.A. de C.V., nos solicitó que le cotizáramos los honorarios por servicios para realizar el Estudio y evaluación del control interno del proceso de cuentas por pagar a proveedores que se encuentra establecido actualmente en el negocio, mediante la entrega de una propuesta, que permita contar con una operación confiable, que disminuya riesgos e identifique áreas de oportunidad.

Le solicitamos al Director Administrativo que nos proporcionara la estructura orgánica del negocio (Anexo A), para identificar las áreas que interactúan en el proceso y el personal responsable del desarrollo de la operación. (Anexo B) Posteriormente se realizó la planeación de nuestra participación a través de entrevistas con los responsables de cada área y el personal operativo de cada uno de los departamentos.

En primera instancia entrevistamos al Director Administrativo para conocer la operación actual a un alto nivel de detalle y de ésta forma obtener el conocimiento general del proceso. También se realizó la identificación de la infraestructura en la que se procesa la información, así como la identificación de los documentos que son utilizados de forma rutinaria.

Posteriormente nos entrevistamos con las personas responsables de las áreas de:

1. Compras.
2. Almacén.
3. Sistemas.
4. Contabilidad.
5. Cuentas por pagar.

Una vez concluidas las entrevistas con los diferentes responsables, solicitamos a la Dirección Administrativa la validación de la descripción de la operación así como el diagrama de flujo correspondiente (Anexo C.)

5.2.2. Proceso de Pago a Proveedores (Actual)

1. El departamento de Compras (Ropa/Calzado) coloca el pedido al proveedor en firme (*Anexo E*), el cuál debe elaborarse en original y tres copias con los siguientes datos:
 - Folio.
 - Requisitos fiscales del proveedor.
 - Condiciones de la compra (Plazo de entrega y pago, descuentos, unidades, descripción, precios, nombre del vendedor y lugar de entrega.)
 - Firma tanto del proveedor como del comprador.

2. El departamento de Compras respectivo entrega el original del pedido al proveedor, conserva una copia para su archivo y entrega una copia al almacén quien se queda en espera de la mercancía, así mismo, entrega una copia al departamento de Sistemas quien realiza una entrada virtual al almacén (Da de alta la clave de la mercancía si el proveedor ya fue dado de alta, si el proveedor es nuevo se dan de alta los datos del proveedor y la clave de la mercancía, asimismo su descripción) capturando precio y unidades de la mercancía solicitada, sin afectar inventarios.

Si no se recibe la mercancía en el tiempo estipulado se cancela el pedido sólo en el caso de que se trate de un producto básico o de resurtido se espera hasta recibir la mercancía.

3. El Almacén recibe la mercancía acompañada de la factura original (*Anexo F*) y dos copias; sella de recibido el original y las copias de la factura, anotando la fecha de recepción y el nombre de quién recibió; posteriormente se devuelve al proveedor el original y una de las copias; la otra la conserva el almacén.

4. El Almacén clasifica la mercancía de acuerdo a sus características y elabora una nota de entrada al almacén en original y copia (*Anexo G*), coteja la copia del pedido del proveedor archivada contra la mercancía física; realiza una inspección física de la misma para efectos de control de calidad y verifica los precios y cantidades del pedido contra la factura recibida. Adicionalmente en la nota de entrada al almacén, se calcula con base en un factor de utilidad el precio de venta para los productos.

Si la mercancía no cumple con los requisitos de control de calidad será devuelta al proveedor.

5. El Almacén envía al departamento de Sistemas tanto la nota de entrada al almacén en original como la copia de la factura revisada, sellada y autorizada. conserva una copia de la nota de entrada, la cual será archivada en el expediente y adicionalmente obtiene una copia de la factura, para enviarse al departamento de Cuentas por pagar.
6. El departamento de Sistemas con la documentación recibida (Nota de entrada y una copia de la factura) coteja los datos con la copia del pedido del proveedor, para realizar la afectación al inventario (Capturando, descuentos, impuesto y precio de venta), genera una orden de pago (*Anexo II*) y firma de autorización tanto en la copia de la factura como en la orden de pago; posteriormente, ésta documentación es ordenada y enviada al departamento de Cuentas por pagar.
7. El departamento de Cuentas por pagar recibe del departamento de Sistemas la documentación autorizada, calcula el vencimiento de pago conforme a la fecha de entrada al almacén y genera la cuenta por pagar correspondiente. Adicionalmente inicia la elaboración del contra recibo (*Anexo I*.)
8. El departamento de Cuentas por pagar, coteja contra la documentación archivada recibida del almacén, prepara el legajo correspondiente, coteja los importes de la orden de pago contra el total por pagar, la ordena y la archiva en el expediente de control de acuerdo al proveedor que corresponda.
9. El departamento de Cuentas por pagar recibe del proveedor el original de la factura y una copia, a cambio de la entrega de un contra recibo, el cual contiene la fecha de pago.
10. El departamento de Cuentas por pagar ordena la factura original de acuerdo al programa de pagos el cual a su vez se encuentra clasificado por tipo de mercancía, le anexa su documentación correspondiente y envía la copia de la factura al departamento de Contabilidad para la creación del pasivo.
11. A la fecha de vencimiento de la factura el departamento de Cuentas por pagar envía la documentación al departamento de Compras respectivo.

12. El departamento de Compras respectivo mediante un reporte emitido por el departamento de Sistemas determina si el producto se desplaza correctamente.
13. El departamento de Compras respectivo verifica si el producto no presenta deficiencias o problemas en desplazamiento y envía el legajo a la Dirección Administrativa.
14. El departamento de Compras respectivo negocia una orden de devolución (*Anexo J*) con el proveedor, si el producto presenta problemas de desplazamiento.
15. El departamento de Compras elabora la orden de devolución, si el proveedor acepta, la envía junto con el legajo al departamento de Sistemas para realizar la baja de la mercancía en el inventario; el departamento de Sistemas elabora una orden de cargo (*Anexo K*), la autoriza y la turna al departamento de Cuentas por pagar junto con el legajo correspondiente para recalcular el pago y envía el legajo a la Dirección Administrativa.
16. El departamento de Compras respectivo negocia una bonificación sobre el precio y elabora una orden de descuento (*Anexo L*) si el proveedor no acepta la devolución, se incluye en el legajo y se envía al departamento de sistemas junto con el legajo correspondiente; el departamento de Sistemas realiza las correcciones al precio, autoriza los documentos y turna el legajo completo al departamento de Cuentas por pagar para recalcular la orden de pago y se envía el legajo a la Dirección Administrativa.
17. El departamento de Compras negocia un cambio físico con el proveedor, si el producto presenta defectos físicos.
18. El departamento de Compras envía el legajo correspondiente a la Dirección Administrativa una vez efectuado el cambio físico de la mercancía.
19. La Dirección Administrativa concentra todos los legajos, realiza la revisión de la documentación y autoriza el pago en función a: Requisitos fiscales, Condiciones de pago conforme a pedido, Entrada al almacén, Precios, Bonificaciones, Descuentos e Impuestos.
20. La Dirección Administrativa envía el legajo completo ya autorizado al departamento de Cuentas por pagar. El departamento de Cuentas por pagar elabora los cheques y las pólizas de egresos correspondientes (*Anexo N*)

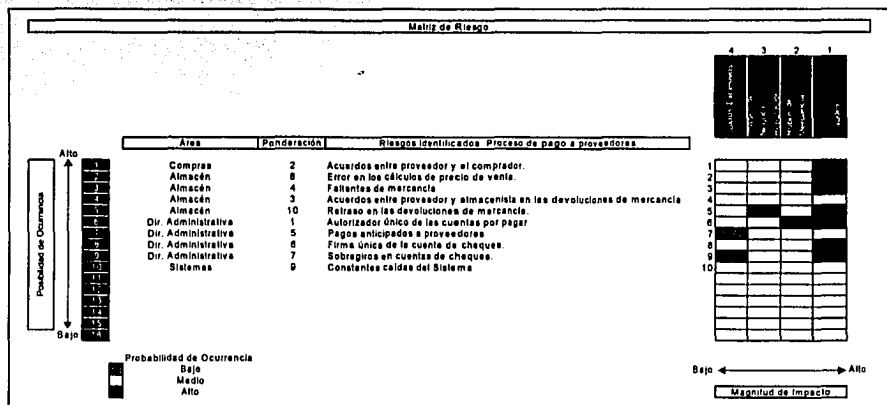
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

21. El departamento de Cuentas por pagar, obtiene la firma de los cheques de la dirección administrativa y posteriormente realiza la entrega de los mismos a los proveedores mediante el canje de su contra recibo, en las fechas y horarios establecidos en la política de pagos. Adicionalmente el cobrador firma de recibido en una bitácora incluyendo: razón social del proveedor, importe del cheque, fecha, nombre y firma.
22. El departamento de Cuentas por pagar captura en el sistema el importe del pago correspondiente al proveedor para saldar la orden de pago.
23. El departamento de Cuentas por pagar entrega al departamento de Contabilidad las pólizas correspondientes para su afectación contable.
24. El departamento de Contabilidad envía las pólizas al cierre de mes a la Dirección Administrativa; Ésta revisa que el importe del cheque corresponda al importe autorizado en el legajo.

5.3. Análisis

Identificación de Riesgos	
Riesgos Asociados al Negocio	
A	Fraudes
B	Robos de Mercancía
C	Imagen del Negocio / Reputación
D	Costos Excesivos

Fig. 7 Matriz de Riesgo



CEDULA DE EVALUACIÓN DE RIESGO
OPERACIÓN: PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

AREA: COMPRAS

PROCESO	RIESGOS EN LA OPERACIÓN	ACCIONES PARA ELIMINAR RIESGOS	RIESGO		
			B	M	A
1. Selección de proveedores.	A. Posibles acuerdos entre el proveedor y el comprador.	A. No se sigue acción.			X
2. Colocación de pedidos.	A. Precios de compra altos o fuera de mercado.	A y B. Revisión de precios con la competencia (mismos proveedores.)	X		
	B. Error en la descripción del producto solicitado.	A y B. Revisión de precios por temporada (listas.)	X		
	C. Solicitudes de mercancía que no cumplen requisitos de PROFECO.	C. No se sigue acción.		X	
3. Determinación de problemas de desplazamiento.	A. Reportes erróneos.	A. Conteos Físicos (Personal de piso) bajo supervisión de jefas de departamento.		X	
4. Negociación de órdenes de devolución.	A. Posibles acuerdos entre el proveedor y el comprador.	A. No se sigue acción.			X
	B. Mercadería fuera de temporada, obsoleta, extraviada o robada.	B. Inventarios Rotativos.	X		
5. Elaboración de órdenes de devolución.	A. Elaboración incorrecta del documento.	A. Revisión y autorización del departamento de compras.	X		
6. Negociación de órdenes de descuento bonificaciones.	A. Posibles acuerdos entre proveedor y comprador.	A. No se sigue ninguna acción.			X
7. Elaboración de órdenes de descuento.	A. Elaboración incorrecta del documento.	A. Revisión y autorización del departamento de compras.	X		
8. Inspección física de la mercancía.	A. Se deja pasar mercancía defectuosa a la venta.	A. Se identifica y se da aviso al proveedor.	X		
9. Solicitudes de cambios físicos de mercancía.	A. Robos o extravíos de mercancía.	A. Convenios pactados con los proveedores para el plazo de devolución de la mercancía.		X	
OBSERVACIONES		RIESGO DE NEGOCIO			
<p>2) A. Son proveedores que tienen muchos años con la empresa, los precios se controlan mediante listas.</p> <p>En una prueba analítica se identificaron pedidos fincados y autorizados por la misma persona.</p>		Riesgo: Medio-Alto.			

CEDULA DE EVALUACION DE RIESGO
OPERACIÓN: PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

AREA: ALMACEN

PROCESO	RIESGOS EN LA OPERACIÓN	ACCIONES PARA ELIMINAR RIESGOS	RIESGO		
			B	M	A
1. Recepción de mercancía.	A. Entrada de mercancía sin registro de recepción. B. Incremento costos de acondicionamiento.	A. Supervisión de las entradas del almacén por parte del almacenista.	X	X	
2. Clasificación de la mercancía.	A. Entrega de mercancía incompleta. B. Errores en proceso manual.	A y B. No se sigue ninguna acción.	X X		
3. Inspección de la mercancía.	A. Faltantes de mercancía por robo. B. Recepción de mercancía defectuosa.	A. Inspección Diaria. B. No se sigue acción.		X X	
4. Cálculo de precios de venta.	A. Error en cálculos por proceso manual.	A. Revisión y supervisión del departamento de sistemas.			X
5. Entrada manual al almacén.	A. Errores en captura de datos que originen diferencias en precios.	A. Supervisión del departamento de sistemas.	X		
6. Envío de la documentación al departamento de Sistemas.	A. Extravío de la documentación.	A. No se sigue acción.	X		
7. Devolución de mercancía por problemas de desplazamiento.	A. Faltantes de mercancía por robo. B. Fraude entre proveedor y almacenista.	A. Prorrato de los faltantes entre todos los empleados del almacén. B. Inventarios físicos por mes.			X X
8. Devolución de mercancía defectuosa y recepción de mercancía en buen estado.	A. Retraso en devoluciones. B. Falta de espacio para recepción de mercancía.	A. No se sigue acción.			X
OBSERVACIONES		RIESGO DE NEGOCIO			
3. El almacenista recibe y realiza la inspección física. La inspección de la mercancía se ve afectada por acuerdos entre la vigilancia y el empleado lo que fomenta el robo. Reprocesos en la clasificación e inspección de la mercancía vs pedido y factura del proveedor.		Riesgo: Medio-Alto.			

CEDULA DE EVALUACION DE RIESGO
 OPERACIÓN: PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

AREA: SISTEMAS

PROCESO	RIESGOS EN LA OPERACIÓN	ACCIONES PARA ELIMINAR RIESGOS	RIESGO		
			B	M	A
1. Entrada Virtual de la mercancía en el Sistema.	A. Errores en captura de datos.	A. Operación Off-Line.	X		
2. Afectación contable al Inventario.	A. Errores en afectación de Pedidos y códigos de proveedores	A. Supervisión.	X		
	B. Desconocimiento del impacto financiero	B. No existe.			X
	C. Reprocesos	C. No existe.	X		
3. Generación de órdenes de pago.	A. Caída del Sistema.	A. Respaldo en Disco flexible.			X
	B. Errores de Captura.	B. Supervisión.	X		
4. Creación de órdenes de devolución.	A. Caída del Sistema.	A. Respaldo en Disco flexible.			X
	B. Errores de Captura.	B. Supervisión.	X		
5. Creación de órdenes de descuento.	A. Caída del Sistema.	A. Respaldo en Disco flexible.			X
	B. Errores de Captura.	B. Supervisión.	X		
OBSERVACIONES		RIESGO DE NEGOCIO			
		Riesgo: Alto.			

CEDULA DE EVALUACION DE RIESGO
 OPERACIÓN: PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

AREA: CONTABILIDAD

PROCESO	RIESGOS EN LA OPERACIÓN	ACCIONES PARA ELIMINAR RIESGOS	RIESGO		
			B	M	A
1. Creación del Pasivo.	A.Registros con información incompleta para la generación del pasivo. B.Errores de captura con los números del proveedor. C.Pagos a proveedores que no tienen creado el pasivo.	A. B y C.Supervisión mensual de los registros contables por parte del responsable del departamento.	X		
2. Control y manejo de las pólizas de egresos.	A. Cargos incorrectos para disminuir el saldo del pasivo.	A.Supervisión mensual de los registros contables por parte del responsable del departamento.	X		
	B. Implicaciones fiscales por afectaciones incorrectas de impuestos.	B. No se sigue acción.	X		
	C. Tiempo largo de respuesta para corregir errores en la facturación.	C. Supervisión por parte del departamento de cuentas por pagar.	X		
OBSERVACIONES		RIESGO DE NEGOCIO			
		Riesgo: Bajo.			

CEDULA DE EVALUACION DE RIESGO
OPERACIÓN: PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

AREA: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

PROCESO	RIESGOS EN LA OPERACIÓN	ACCIONES PARA ELIMINAR RIESGOS	RIESGO		
			B	M	A
1. Revisión de ordenes de pago y documentación soporte.	A. Error en cálculos y revisión de requisitos de facturas.	A. No se sigue acción.	X		
2. Autorización de ordenes de pago.	A. Único autorizador de las cuentas por pagar. B. Fraude por anticipo de pagos de las cuentas por pagar, como consecuencia de acuerdos entre algún proveedor y el director administrativo.	A y B. No se sigue acción.			X X
3. Firma de cheques.	A. La cuenta bancaria posee varios registros de firmas, y solo aparece una en el cheque, convirtiéndose en el único autorizador. B. Robo. C. Fraude.	A, B y C. No se sigue acción.			X
4. Conciliación entre el desembolso y el importe autorizado.	A. Sobreiros.	A. Conciliaciones diarias.			X
OBSERVACIONES		RIESGO DE NEGOCIO			
		Riesgo: Alto			

CEDULA DE EVALUACION DE RIESGO
OPERACIÓN: PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES

AREA: CUENTAS POR PAGAR

PROCESO	RIESGOS EN LA OPERACIÓN	ACCIONES PARA ELIMINAR RIESGOS	RIESGO		
			B	M	A
1. Cálculo del vencimiento de la facturación.	A. Falta de información por condiciones especiales de límite de crédito.	A. No se sigue Acción.	X	X	
2. Elaboración de los contra recibos.	A. Error en la fecha de vencimiento.	A. No se sigue Acción.	X		
3. Control de las ordenes de pago.	A. Extravío de la documentación.	A. No se sigue Acción.	X		
	B. Error en cálculos.	B. Revisión por parte de la Dirección Administrativa.	X		
4. Recepción de facturas originales y entrega de contra recibos.	A. Extravíos de la documentación.	A. No se sigue Acción.	X		
5. Evaluación de la documentación y calculo del pago.	A. Ineficiente revisión de facturas. B. Error en cálculos (Precios más altos que los acordados.)	A y B. Revisión por parte del departamento de contabilidad.		X	
6. Calculo del pago después de bonificaciones o descuentos.	A. Error en cálculos.	A. Revisión y supervisión de la Dirección Administrativa.	X		
7. Elaboración de pólizas de egresos.	A. Riesgo por realización de Operación manual.	A. Supervisión de la Dirección Administrativa.	X		
8. Captura de pagos para saldar ordenes de pago	A. Error de registros en los pagos a proveedores.	A. No se sigue acción.		X	
9. Emisión de cheques.	A. Riesgo por operación manual.	A. Supervisión y Vo Bo de la Dirección Administrativa.	X		
10. Pago a proveedores.					
OBSERVACIONES		RIESGO DE NEGOCIO			
5. La falta de seguimiento para tener la documentación completa ocasiona problemas fiscales.		Riesgo: Medio.			

Recomendaciones

México D.F. a 01 de septiembre del 2002

Sr. Director General de Empresa X S.A. de C.V.:

P r e s e n t e

En relación con el estudio y evaluación del control interno del proceso de cuentas por pagar a proveedores, solicitado por la Empresa X S.A. de C.V. por el periodo terminado en los meses de mayo, junio y julio del ejercicio 2002, hemos evaluado la estructura de control interno de la compañía, hasta el grado que hemos considerado necesario, con el fin de tener una base sobre la cual determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de cumplimiento aplicadas. Nuestra evaluación de la estructura de control interno comprendió un estudio y evaluación minuciosa de sus elementos y fue ejecutada con el propósito de desarrollar una propuesta que permita contar con una operación confiable, disminuyendo riesgos e identificando áreas de oportunidad en cualquier tipo de actividad relacionada con este proceso.

El informe adjunto también incluye comentarios y sugerencias con respecto a aspectos administrativos, que fueron detectados durante el curso de nuestra evaluación de control interno, como parte del proceso continuo de modificación y mejoramiento de la estructura de control existente y de otras prácticas y procedimientos administrativos.

Este informe es para uso exclusivo de la Administración de la Compañía y no debe ser utilizado con ningún otro fin.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento por la cortesía y cooperación extendida a nuestros representantes durante el curso de su trabajo. Nos agradaría discutir estas recomendaciones en mayor detalle, de ser necesario y asimismo, proporcionar el apoyo necesario para su implantación.

Muy atentamente,

Despacho de Auditores Externos S.A. de C.V.

Con el fin de emitir nuestro informe de situaciones a informar al Director General de esta compañía, consideramos oportuno entregar una lista de aquellas situaciones detectadas en nuestro proceso de estudio y evaluación de control interno como debilidades administrativas dentro del ambiente de control o deficiencias en el diseño y operación de los controles establecidos que impiden el logro de los objetivos específicos de cada actividad o función.

Nuestro trabajo se ha basado en un análisis de alto nivel del proceso de cuentas por pagar, mediante el uso de herramientas de control como son descriptivos, diagramas de flujo y cuadros de evaluación de riesgos, mediante los cuales hemos determinado los posibles riesgos de la operación, los hemos analizado mediante su ponderación y hemos evaluado sobre la base de normas de auditoría aquellas actividades que no cumplen con los objetivos básicos de este proceso que son:

- 1) Cumplir con los procedimientos establecidos por la costumbre con relación a la revisión y pago a proveedores.
- 2) Promover la eficiencia y cumplimiento de las obligaciones en las fechas establecidas con el fin de mantener la buena imagen crediticia del negocio.
- 3) Evitar fraudes o extravíos de información que impida el cumplimiento de la obligación.
- 4) Lograr información financiera suficiente y competente para el cumplimiento de la obligación pactada.

En este caso en particular podemos establecer lo siguiente:

- 1) Falta de planeación administrativa en los niveles jerárquicos, lo que implica carga de trabajo excesiva, y centralización o duplicidad de funciones.
- 2) Centralización de funciones en puestos de importancia, esenciales para la toma de decisiones y emisión de información financiera.
- 3) Falta de políticas dentro del proceso que trae consigo la facilidad para hacer fraudes, así como generar costos financieros y de oportunidad como en los casos que se detallan a continuación:

- Dentro del control de calidad en la supervisión física de las mercancías.
- Manejos inadecuados relativos a las devoluciones de mercancías, bonificaciones y descuentos.
- Pedidos a proveedores no analizados ni seleccionados mediante un proceso.
- Falta de inventarios rotativos.
- Cálculos erróneos e inadecuados en el precio de venta.
- Disminución en la credibilidad de pago que afecta el prestigio ante los proveedores.
- Poca automatización y especificación de actividades dentro del procesos de recepción de mercancías y pago de facturas, existe duplicidad de funciones.
- Falta de restricciones en el proceso de pago.

Por lo que sobre la base de análisis y evaluación realizado al proceso de cuentas por pagar, se desprende la descripción a detalle del proceso sugerido, incluyendo las políticas respectivas de control necesarios dentro de su desarrollo aprovechando los recursos con los que cuenta la empresa.

Propuesta

A continuación presentaremos la propuesta que consideramos la más óptima en función a los recursos con los que cuenta la empresa, agregando ciertas políticas que pensamos deben quedar bien estipuladas, con el fin de poderlas seguir y así cumplir con los objetivos de control específicamente (Anexo D.)

1. El departamento de Compras (Ropa/Calzado) coloca el pedido al proveedor en firme (*Anexo E*), el cuál debe elaborarse en original y tres copias con los siguientes datos:
 - Folio.
 - Requisitos fiscales del proveedor.
 - Condiciones de la compra (Plazo de entrega y pago, descuentos, unidades, descripción, precios, nombre del vendedor y lugar de entrega.)
 - Firma tanto del proveedor como del comprador.
2. El departamento de Compras respectivo entrega el original del pedido al proveedor, conserva una copia para su archivo y entrega una copia al almacén quien se queda en espera de la mercancía, así mismo, entrega una copia al departamento de Sistemas quien realiza una

entrada virtual al almacén (Da de alta la clave de la mercancía si el proveedor ya fue dado de alta, si el proveedor es nuevo se dan de alta los datos del proveedor y la clave de la mercancía, asimismo su descripción) capturando precio y unidades de la mercancía solicitada, sin afectar inventarios.

Si no se recibe la mercancía en el tiempo estipulado se cancela el pedido sólo en el caso de que se trate de un producto básico o de resurtido se espera hasta recibir la mercancía.

3. El Almacén recibe la mercancía acompañada de la factura original y dos copias (*Anexo F*); sella de recibido el original y las copias de la factura, incluyendo la fecha de recepción y el nombre de quién recibió; posteriormente se devuelve al proveedor el original y una de las copias; la otra la conserva el almacén.
4. El Almacén clasifica la mercancía de acuerdo a sus características y elabora una nota de entrada al almacén en original y copia (*Anexo G*), coteja la copia del pedido del proveedor archivada contra la mercancía física; realiza una inspección física de la misma para efectos de control de calidad y verifica los precios y cantidades del pedido contra la factura recibida. Adicionalmente en la nota de entrada al almacén, se calcula con base en un factor de utilidad el precio de venta para los productos.
Si la mercancía no cumple con los requisitos de control de calidad será devuelta al proveedor.
5. El Almacén envía al departamento de Sistemas tanto la nota de entrada al almacén en original como la copia de la factura revisada, sellada y autorizada, conserva una copia de la nota de entrada, la cual será archivada en el expediente y adicionalmente obtiene una copia de la factura y del pedido del proveedor, para enviarse al departamento de Cuentas por pagar, quien archivara la documentación en un expediente control.
6. El departamento de Sistemas con la documentación recibida (Nota de entrada y una copia de la factura) coteja los datos con la copia del pedido del proveedor, para realizar la afectación al inventario (Capturando, descuentos, impuesto y precio de venta), genera una orden de pago (*Anexo H*) y firma de autorización tanto en la copia de la factura como en la orden de pago; posteriormente, ésta documentación es ordenada y enviada al departamento de Cuentas por pagar.

7. El departamento de Cuentas por pagar recibe del departamento de Sistemas la documentación autorizada, calcula el vencimiento de pago conforme a la fecha de entrada al almacén y genera la cuenta por pagar correspondiente, elaborando el contra recibo respectivo (*Anexo I.*)
8. El departamento de Cuentas por pagar coteja contra la documentación archivada y recibida del almacén, prepara el lejago correspondiente, coteja los importes de la orden de pago, contra el total a pagar, la ordena y la archiva en el expediente de control de acuerdo al proveedor que corresponda y de acuerdo a la fecha de vencimiento de la factura.
9. El departamento de Cuentas por pagar recibe del proveedor el original de la factura y una copia, a cambio de la entrega de un contra recibo, el cual contiene la fecha de pago en la fecha y horarios señalados en la política de recepción de documentos.
10. El departamento de Cuentas por pagar ordena la factura original junto con los documentos soporte, obtenidos del expediente controlen un programa de pagos el cual a su vez se encuentra clasificado por tipo de mercancía, y envía la copia de la factura al departamento de Contabilidad para la creación del pasivo.
11. Una semana antes de la fecha de vencimiento de la factura el departamento de Cuentas por pagar envía la documentación al departamento de Compras respectivo.
12. El departamento de Compras respectivo mediante un reporte emitido por el departamento de Sistemas determina si el producto se desplaza correctamente.
13. El departamento de Compras respectivo verifica si el producto no presenta deficiencias o problemas en desplazamiento.
14. El departamento de Compras respectivo negocia una orden de devolución (*Anexo J*) con el proveedor, si el producto presenta problemas de desplazamiento.
15. El departamento de Compras elabora la orden de devolución, si el proveedor acepta, la envía junto con el lejajo al departamento de Sistemas para realizar la baja de la mercancía en el inventario; el departamento de Sistemas elabora una orden de cargo (*Anexo K*), la autoriza y

la turna al departamento de Cuentas por pagar junto con el legajo correspondiente para recalcular el pago.

16. El departamento de Compras respectivo negocia una bonificación sobre el precio y elabora una orden de descuento (*Anexo L*) si el proveedor no acepta la devolución, se incluye en el legajo y se envía al departamento de Sistemas junto con el legajo correspondiente; el departamento de Sistemas realiza las correcciones al precio, autoriza los documentos y turna el legajo completo al departamento de Cuentas por pagar para recalcular la orden de pago.
17. El departamento de Compras negocia un cambio físico con el proveedor, si el producto presenta defectos físicos.
18. El departamento de Cuentas por pagar concentra todos los legajos, realiza la revisión de la documentación y autoriza el pago en función a: Requisitos fiscales, Condiciones de pago conforme a pedido, entrada al almacén, precios, bonificaciones, descuentos e impuestos.
19. El departamento de Cuentas por pagar elabora la solicitud de cheque (*Anexo M*) correspondiente para su respectiva autorización y elabora los cheques y pólizas de egresos correspondientes (*Anexo N*).
20. El departamento de Cuentas por pagar, envía a la Dirección Administrativa las solicitudes y los cheques correspondientes para su firma, se obtiene la firma de la Dirección General en forma mancomunada y posteriormente se entregan los cheques a los proveedores mediante el canje de su contra recibo; en las fechas y horarios establecidos en la política de pagos.
21. El departamento de Cuentas por pagar captura en el sistema el importe del pago correspondiente al proveedor para saldar la cuenta por pagar.
22. El departamento de Cuentas por pagar entrega al departamento de Contabilidad las pólizas correspondientes para su afectación contable.
23. El departamento de Contabilidad envía las pólizas al cierre de mes a la Dirección Administrativa para su conciliación.

POLÍTICA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES:

Con el fin de que la empresa desarrolle sus operaciones, es necesario que se abastezca de los productos terminados que comercializa, por lo tanto requiere cumplir aspectos relativos con la selección de empresas que la surtan.

1. El departamento de compras de la empresa y en particular el gerente o encargado del área será el responsable de seleccionar a los proveedores respectivos.
2. Existirán proveedores por línea de producto y temporada.
3. El departamento de compras de la empresa esta conformado por un gerente y dos asistentes que le ayudaran a la atención personalizada de cada proveedor.
4. La selección de proveedores se realizara tomando en cuenta los siguientes puntos:
 - Calidad y variedad de los productos que ofrece.
 - Puntualidad en el servicio.
 - Accesibilidad en políticas de bonificaciones, descuentos o devoluciones.
 - Servicio personalizado.
 - Precios de mercado.
 - Buena reputación.
 - Solvencia.
 - Política de pago no menor a 15 días.
5. Cada proveedor interesado tendrá que llenar su solicitud para ofrecer sus servicios, donde dará a conocer sus datos generales, como razón social, dirección, teléfonos, referencias comerciales, situación financiera.
6. Dicha solicitud será evaluada por el gerente de compras, quien de acuerdo a los datos prescritos realizara una preselección. , de los cinco mejores proveedores por línea de productos.

7. La preselección de proveedores tendrá que ser discutida por el gerente de compras y el director general, quienes definirán a tres proveedores por cada línea de producto.

POLÍTICA DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA

Una vez que el pedido de compras se realiza, el proveedor tiene la obligación de cumplir con la entrega de la mercancía previamente solicitada para lo cual se tiene que cumplir con lo siguiente:

1. El pedido de compras debe especificar el plazo en el que el proveedor tiene que cumplir con su obligación, y entregar la mercancía.
2. El plazo máximo para se entregue la mercancía es de una semana a partir de la fecha de levantamiento del pedido.
3. Todas las mercancías se recibirán en la bodega de la tienda cualquier día de la semana de lunes a viernes de diez de la mañana a cinco de la tarde.
4. Las bodegueras tendrán la obligación de recibir al proveedor dentro de las instalaciones de la bodega, cualquier extravío o robo que suceda en la calle será responsabilidad del proveedor, lo que vendrá especificado en el pedido.
5. Una vez dentro de la bodega el proveedor tiene la obligación de mostrar la mercancía para que las bodegueras, verifiquen que el número de prendas entregadas coincide con el número de prendas descritas en la factura.
6. Una vez realizado el conteo de prendas las bodegueras deberán sellar de acuse de recibo el original y la copia de la factura colocando su nombre sobre el sello.
7. Se le entregara al proveedor su factura original sellada con el fin de entregarla para revisión.
8. Las bodegueras tendrán la obligación de revisar las prendas una vez recibidas, con el fin de verificar que no exista defecto de fabricación y comprobar que sean los modelos que aparecen en el pedido.

9. Posteriormente las prendas son acomodadas para salir a la venta.

POLÍTICAS DE PAGO, DESCUENTO, BONIFICACIONES O DEVOLUCIONES

Formando parte del proceso de pago es necesario reglamentar todas aquellas excepciones que no cumplen el proceso normal de las cuentas por pagar.

Como políticas de pago tenemos:

1. Las condiciones relativas a los plazos de pago a proveedores no podrán ser inferiores a 15 días.
2. Una vez entregada la mercancía en el almacén, será necesario que el proveedor entregue su factura original los días martes de tres a seis de la tarde en las oficinas administrativas, con el fin de que entre a revisión.
3. El departamento de cuentas por pagar tiene la obligación de entregarle al proveedor un contra recibo, el cual, ampara la recepción de la factura original.
4. Los pagos de facturas se realizan el día martes de tres a seis de la tarde conjuntamente con la recepción de facturas, en las oficinas administrativas de la empresa.
5. El departamento de cuentas por pagar tiene la obligación de entregar el cheque al proveedor, recoger el contra recibo original y pedir la firma respectiva en la póliza correspondiente como acuse de recibo.
6. El departamento de cuentas por pagar deberá controlar las cuentas por pagar mediante un expediente cronológico que contenga las facturas originales, copias y ordenes de pago, devolución o descuento, archivador por proveedor, por factura y en función a sus fechas de vencimiento.
7. Los cheques serán firmados de forma mancomunada el director general y el director administrativo.

Como políticas de descuentos o bonificaciones tenemos:

1. En caso de que la mercancía entregada por el proveedor tenga problemas de desplazamiento o presente algún defecto físico el área de compras tiene la responsabilidad de contactarse con el proveedor y negociar un descuento o bonificación al pago.
2. Toda bonificación o descuento se aplicara mediante nota de crédito a la factura de la mercancía correspondiente, la cual se entregara los días martes de tres a seis de la tarde.
3. Durante el proceso de revisión de factura el departamento de cuentas por pagar tiene la obligación de enviar la cuenta por pagar para su revisión al departamento de compras correspondiente para que este determine si no existirá alguna bonificación o devolución de mercancías.
4. Toda orden de descuento o bonificación emitida por el sistema tendrá que ser firmada de autorización por el responsable del área de compras respectiva.

Dentro de las políticas de devolución tenemos:

1. En caso de que la mercancía entregada por el proveedor tenga problemas de desplazamiento o presente algún defecto físico el área de compras tiene la responsabilidad de contactarse con el proveedor y negociar un cambio físico o devolución.
2. Toda devolución de mercancía se registrara con una nota de crédito, la cual se entregara los días martes de tres a seis de la tarde.
3. La mercancía en devolución se mantendrá en la bodega lista para ser recogida y el proveedor tendrá el plazo de siete días a partir de la fecha del aviso para recogerla.
4. Si en el plazo de siete días, el proveedor no ha ido por su mercancía, la empresa no se hace responsable en caso de mal trato, robo o extravío.
5. Cuando se negocia con el proveedor un cambio físico de mercancía, éste tendrá la obligación de cambiarla el transcurso de siete días a partir de que es avisado por el área de compras.

6. La bodega tiene la obligación de recibir al proveedor cualquier día dentro del plazo estipulado para realizar los cambios de mercancía, en horarios de oficina, es decir, de diez de la mañana a siete de la noche.
7. Si el proveedor no realiza el cambio físico en el plazo estipulado, se devolverá el producto y a partir de esa semana la empresa no se hace responsable de mal trato, robo o extravío de la mercancía.
8. Toda orden de devolución emitida por el sistema tendrá que ser firmada de autorización por el responsable del área de compras respectiva.
9. La bodega tiene la obligación de entregarle al proveedor una copia de la orden de devolución y el proveedor tendrá que firmar el original como acuse de recibo de su mercancía.

Política de revisión de cuentas por pagar

1. La revisión de cada cuenta por pagar se realiza conforme se vayan requiriendo los pagos por su fecha de vencimiento, los días lunes de cada semana.
2. Los puntos básicos de revisión en una cuenta por pagar son:
 - Nombre o razón social correcto.
 - Domicilio fiscal completo.
 - Registro federal de contribuyentes.
 - Cantidad y descripción de productos conforme al pedido.
 - Verificar los totales de la orden de pago contra factura.
 - Desglose correcto de IVA.
 - Verificar la correcta autorización de las ordenes de devolución o descuento si es que existen.

Conclusiones

Todos los procedimientos que se llevan a cabo dentro de una empresa deben ser implantados con especial cuidado, ya que como todo sistema, cada uno de los procesos y actividades se encuentran relacionadas unas con otras, siendo susceptibles de riesgos que no permitan cumplir con los resultados esperados.

De acuerdo con nuestra investigación hemos determinado que todos los procedimientos administrativos que se lleguen a implantar en cualquier empresa, sin importar su tamaño, podrán impedir riesgos graves como:

1. Falta de análisis en las variables de mercado, tecnología, costos, localización y financiamiento.
2. Escasez de mano de obra calificada y deficiente supervisión de las operaciones que trae como consecuencia la elevación de los costos y retardo en la productividad.
3. Poca expansión de mercado por la escasez de recursos económicos y tecnológicos.
4. Pocas ventajas tributarias por la falta de planeación fiscal.

Todo proceso dentro de una organización debe ser evaluado detenidamente, mediante técnicas de evaluación de control y detección de riesgos involucrados en cada actividad, sin perder de vista que dicha evaluación puede ser de tipo preventiva o correctiva.

Las evaluaciones de carácter preventivo ayudan a corregir sucesos que ocurren de manera natural dentro la misma operación, por lo que deben ser tomadas en cuenta para la implantación de cualquier procedimiento.

Las evaluaciones de tipo correctivo son aquellas que se hacen necesarias dentro de la organización, procedentes de errores o malos resultados obtenidos derivados de una falta de planeación, organización y control, con lo cual no se cumplen los objetivos establecidos.

Nuestro caso en particular, permite la evaluación correctiva de un solo proceso involucrado con las operaciones propias del negocio, con el fin de cambiar aquellas deficiencias de operación que pueden llegar a producir riesgos inherentes en la operación.

Nuestro tema de estudio como se vio a lo largo del desarrollo del trabajo esta relacionado con el proceso de cuentas por pagar, originadas de la adquisición de mercancías como producto terminado con el fin de comercializarlas a un tercero, por lo tanto pertenece al ciclo de compras de la empresa y los ciclos relacionados con este último en cuanto a este proceso se refiere es el de tesorería, producción e información financiera y sistemas.

Con base en el estudio realizado, consistente en la recopilación y análisis de datos

de los procesos relativos a las áreas que se involucran en el proceso de cuentas por pagar, podemos confirmar la existencia de oportunidades en cuanto al desarrollo de sus procesos y riesgos inherentes a las operaciones, dentro de su desempeño, como son, fraudes, robos, extravíos en dinero o especie.

En primera instancia, es necesario entender el comportamiento de este proceso como parte de un ciclo, dentro del cual se integran una serie de actividades relacionadas entre sí, que ayudan a lograr objetivos establecidos por la propia administración, además de tener una íntima relación con las actividades de otros ciclos que nos ayudan a lograr dichos objetivos.

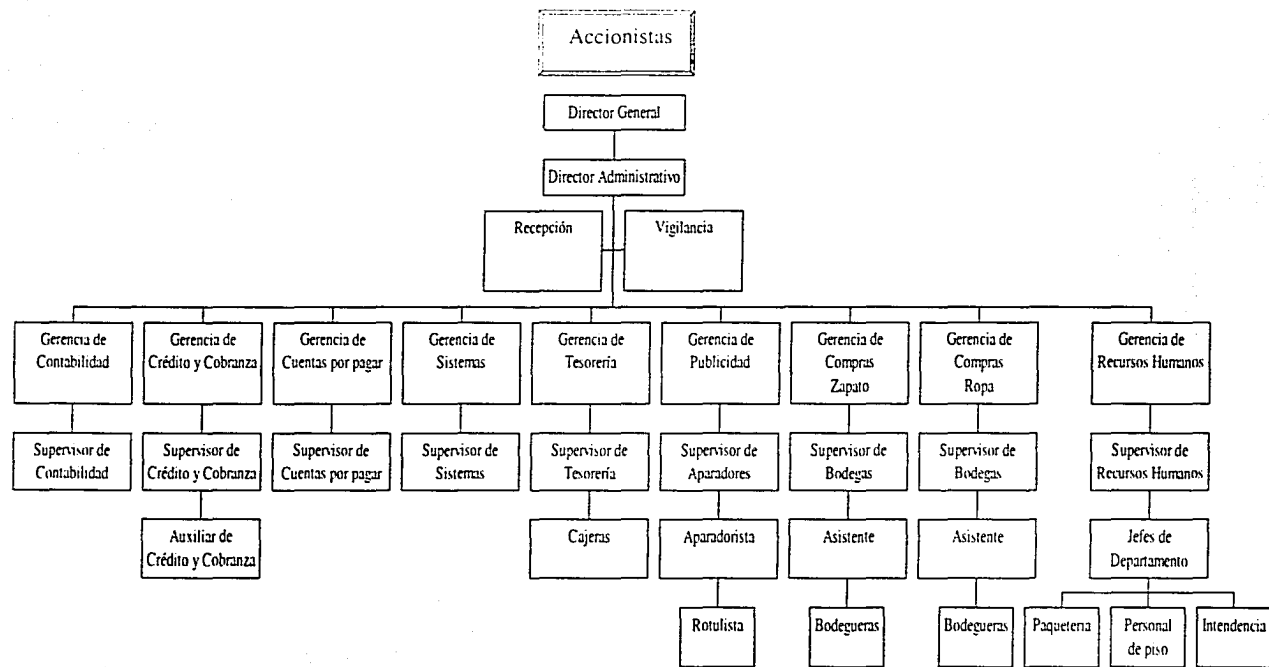
El trabajo realizado mostró que muchos de los problemas que presenta el proceso de cuentas por pagar, son propios y característicos de las medianas empresas donde la planeación y el desarrollo de procesos se va aprendiendo de forma empírica y con el desarrollo de la operación del negocio, sin existir como tal, un plan de trabajo que ayude a organizar manuales que definan el rumbo que deberá seguir todas las actividades realizadas.

En función a lo anterior podemos decir, que si los medianos empresarios deciden cambiar su postura de negocios, encontrarán grandes áreas de oportunidad, este tipo de empresas tiende a convertirse en un sector sólido dentro de nuestra economía, ya que al corregir todas las deficiencias administrativas que suelen presentar, no únicamente incrementarían el hecho de ser una fuente generadora de empleo, también incrementarían la calidad de los productos que fabrican o comercializan encontrándose así en condiciones de competir con los productos líderes en el mercado lanzados por las grandes empresas, logrando con esto mayor aceptación dentro de las decisiones que adoptan las asociaciones industriales y de servicios.

ANEXOS

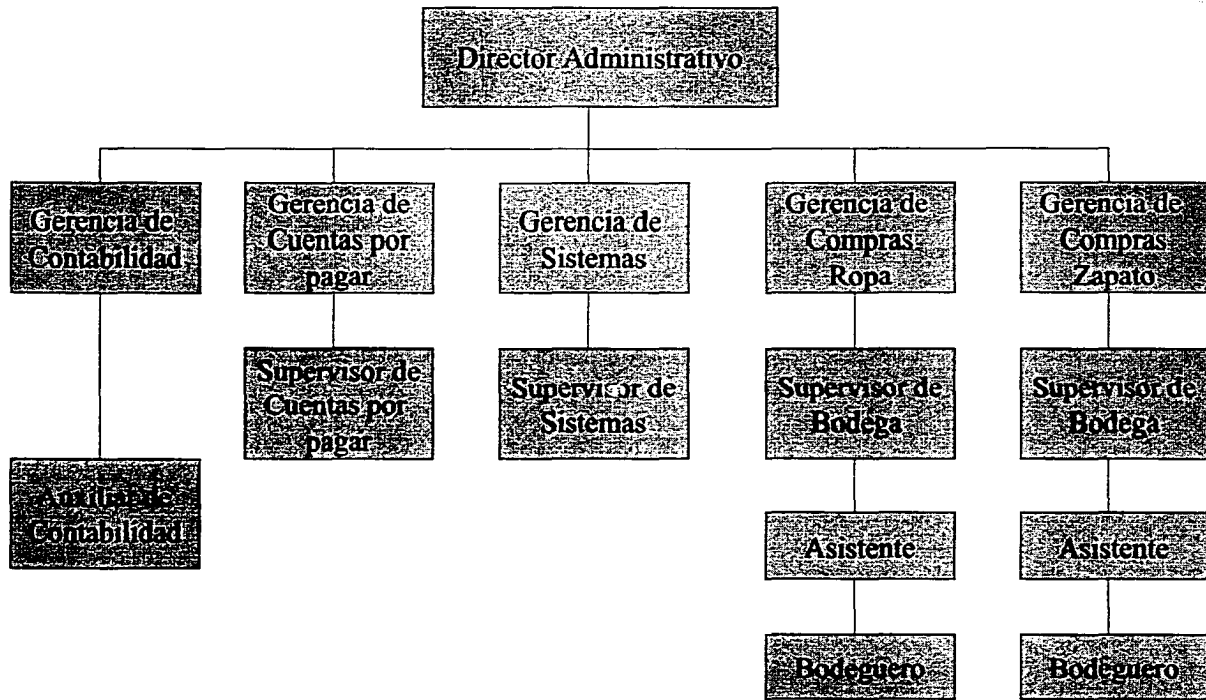
Empresa "X" S.A. de C.V.

87



Anexo A Estructura Orgánica
General

Empresa "X" S.A. de C.V.

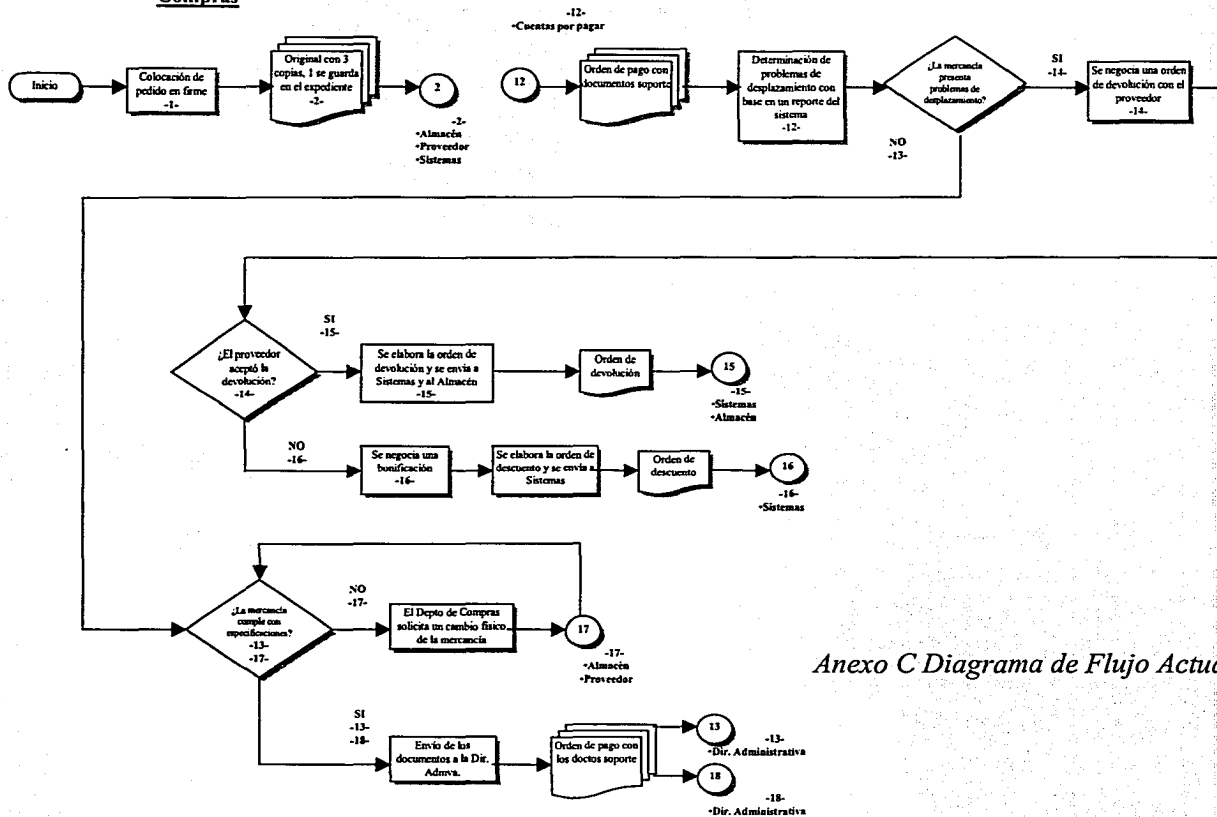


88

REG. C. N.
FALLA DE ORIGEN

Anexo B

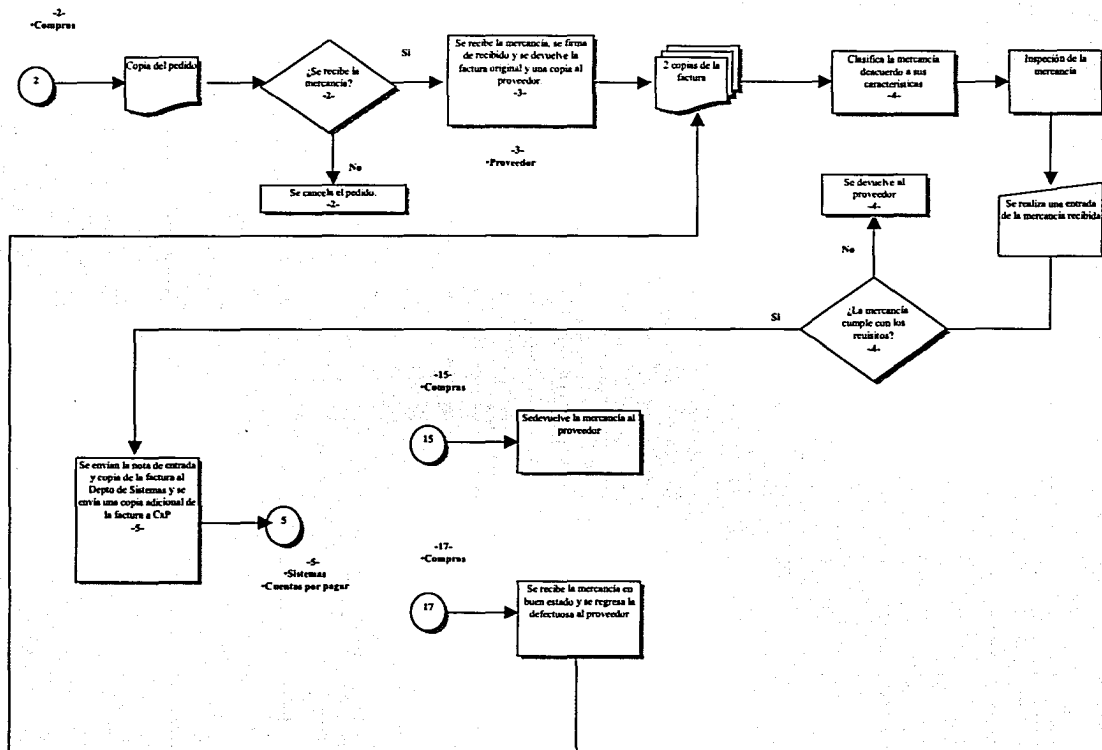
Estructura Orgánica área de cuentas por pagar.

Compras

Anexo C Diagrama de Flujo Actual

Proceso de Pago a Proveedores

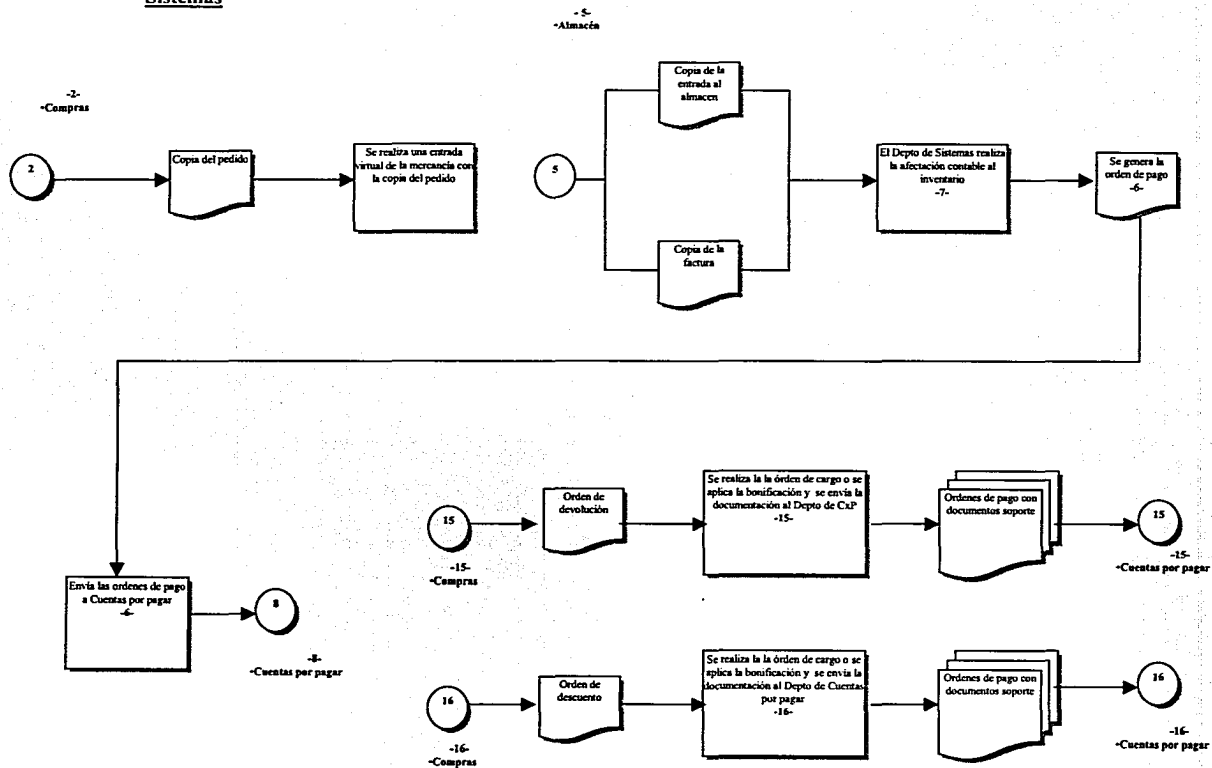
Almacén



96

Proceso de Pago a Proveedores

Sistemas



91

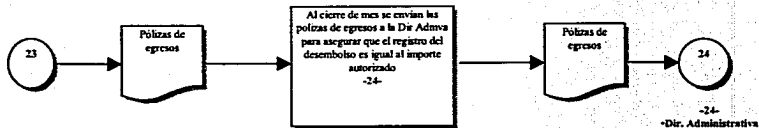
Proceso de Pago a Proveedores

Contabilidad

-10-
-Cuentas por pagar



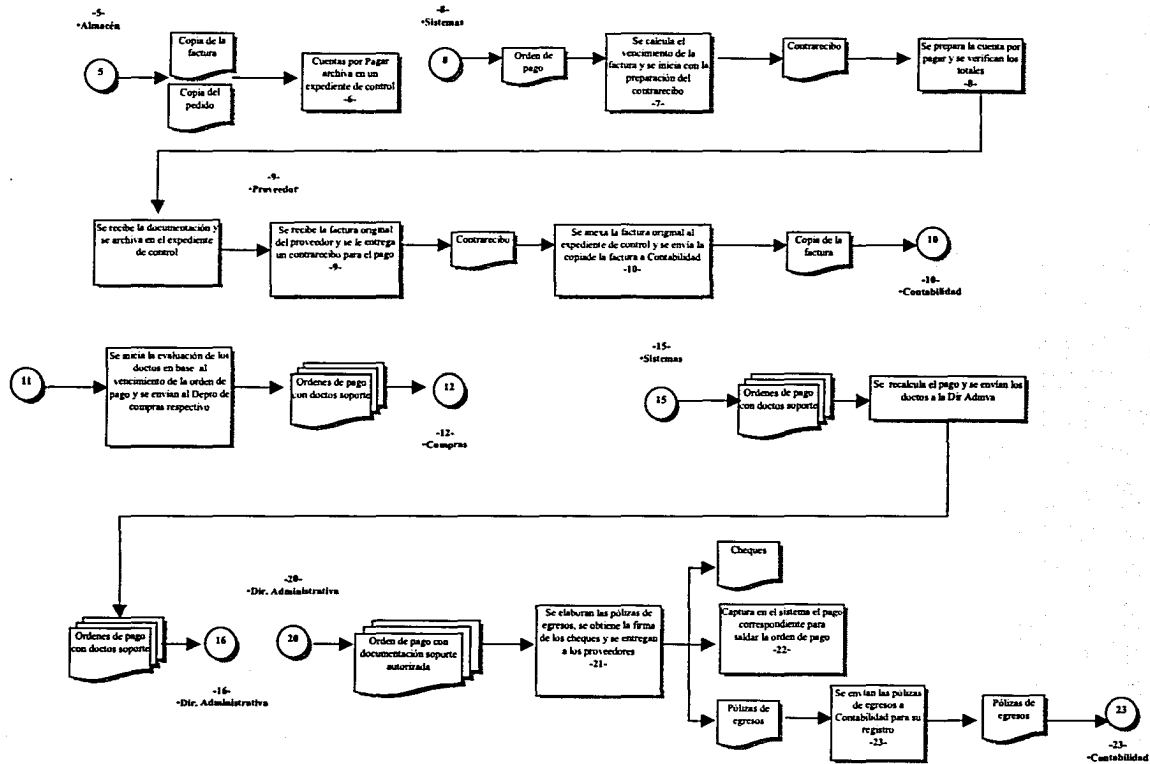
-23-
-Cuentas por pagar



tb

Proceso de Pago a Proveedores

Cuentas por pagar



93

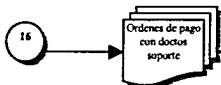
Proceso de Pago a Proveedores

Dir. Administrativa

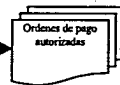
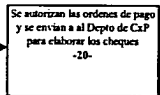
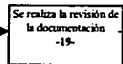
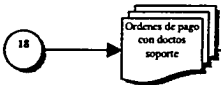
-13-
-Compras



-16-
-Cuentas por pagar

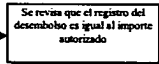
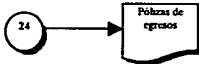


-18-
-Compras



20
-Cuentas por pagar

-24-
-Contabilidad

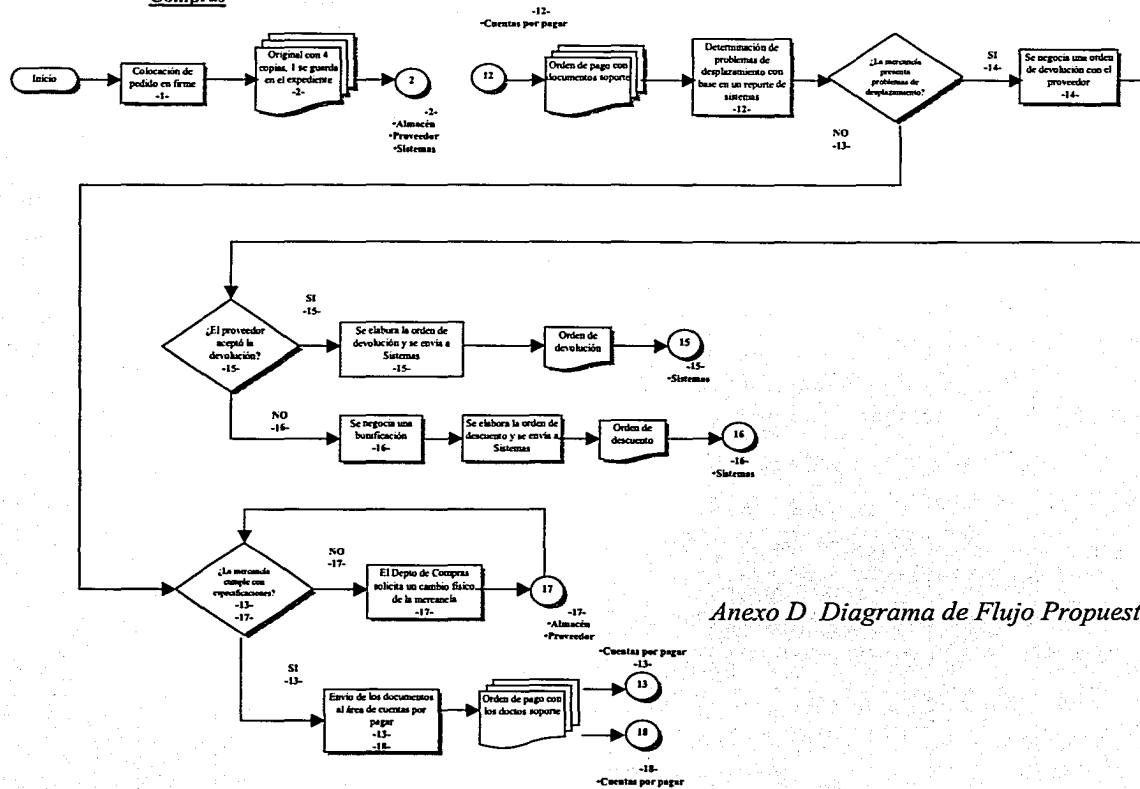


Fin

716

Proceso de Pago a Proveedores

Compras

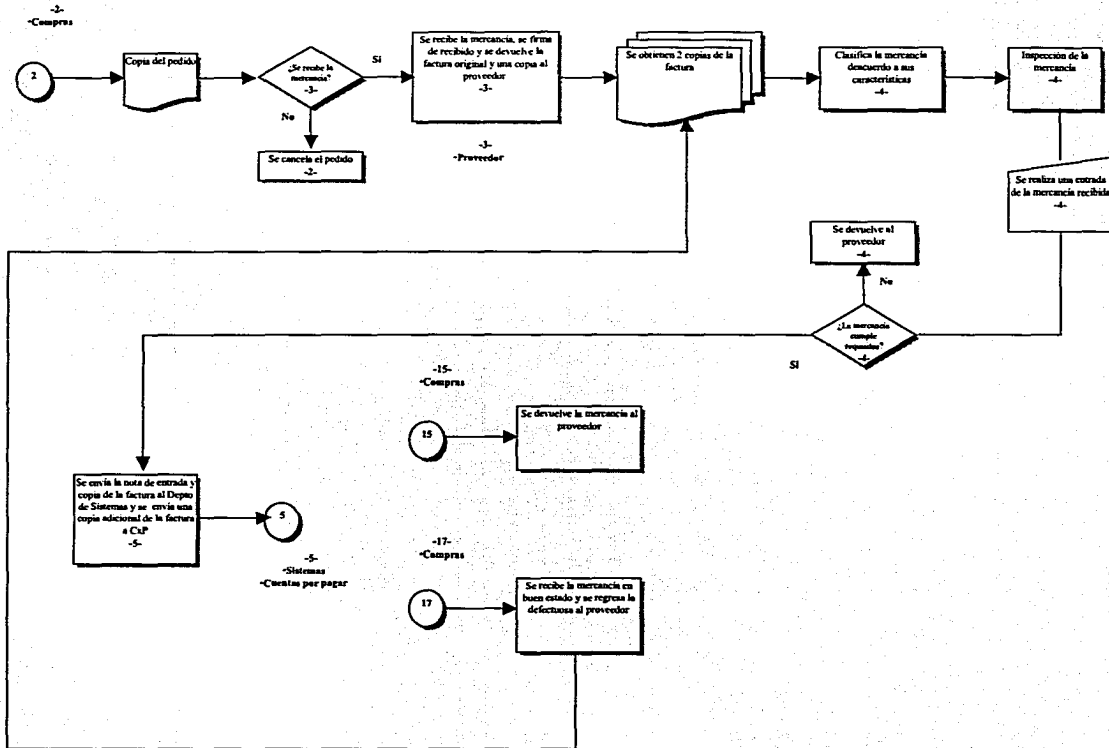


95

Anexo D Diagrama de Flujo Propuesto

Proceso de Pago a Proveedores

Almacén



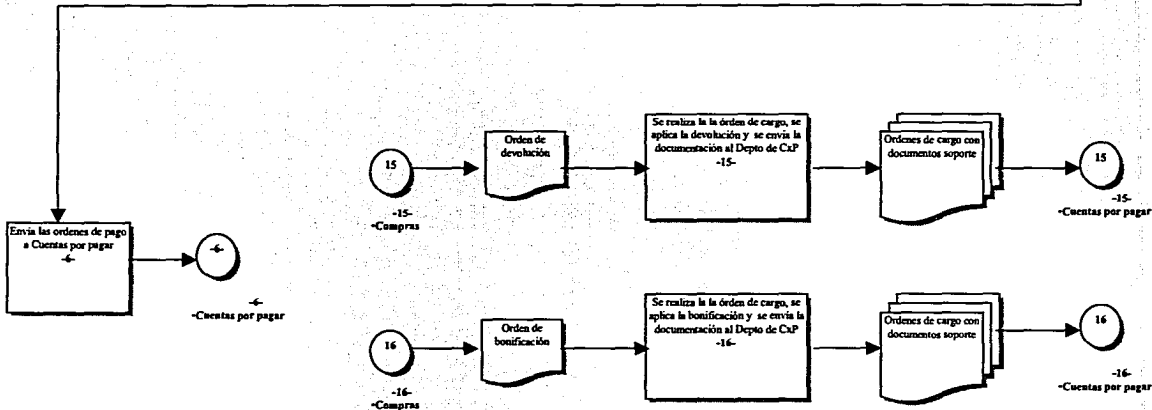
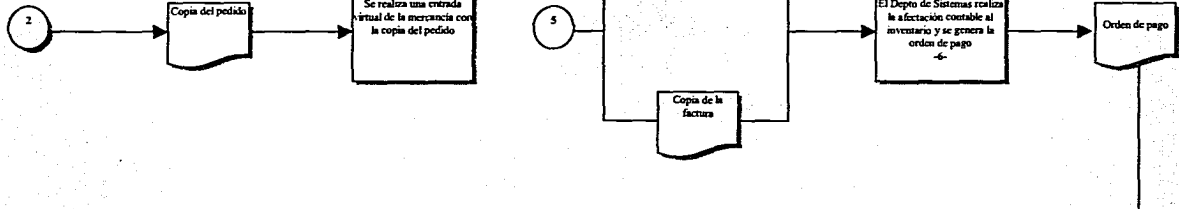
26

Proceso de Pago a Proveedores

Sistemas

-5-
-Almacén

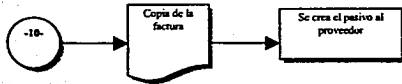
-2-
-Compras



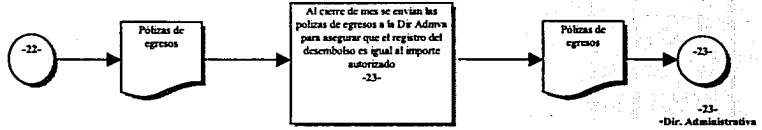
Proceso de Pago a Proveedores

Contabilidad

-10-
•Cuentas por pagar



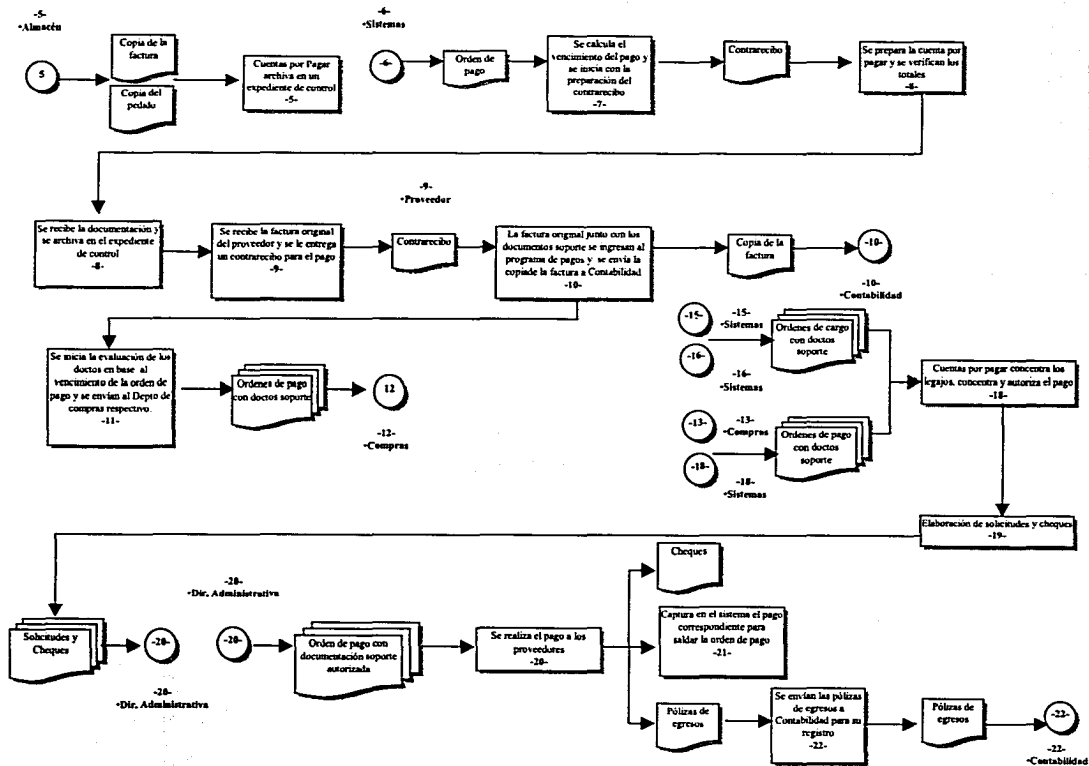
-22-
•Cuentas por pagar



86

Proceso de Pago a Proveedores

Cuentas por pagar



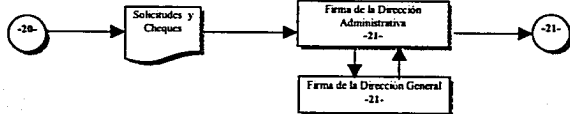
TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

99

Proceso de Pago a Proveedores

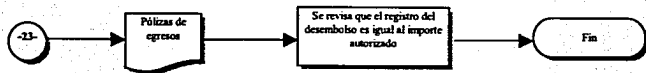
Dir. Administrativa

-20-
-Cuentas por pagar



-21-
-Cuentas por pagar

-23-
-Contabilidad



100

Anexo E Pedido de compras

EMPRESA X

Empresa X, S.A. de C.V. R.F.C. EMP-501010-ABC
 Calle de la Sonrisa N. 500 Col. El Encanto
 Mexico D.F. C.P. 060001
 Tel/Fax 57-65-43-21

Proveedor	Facturar en	Entregar en

PEDIDO	
Nº Pedido	_____
Fecha	_____

Nº Cliente	Nº Proveedor	Condiciones de pago	Condiciones de entrega	Enviar a
Nombre del comprador			Indicando entregar a	

Partida	Descripción	Fecha Entrega	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
(Cantidad con Letra)				Subtotal	
				Iva	
				Total	

Observaciones

Autorizaciones

Solicitó _____

Revisó _____

Autorizó _____

Anexo H Orden de pago

EMPRESA X

EMPRESA X, S.A. de C.V.

R.F.C. EMP-501010-ABC

Calle de la Sonrisa N. 500 Col. El Encanto

México D.F. C.P. 00001

Tel/Fax: 57-65-43-21

Orden de pago

Folio: _____

Fecha: _____

Depto: _____

Movimiento: _____

Referencia: _____

N. Factura/Remision: _____

Artículo	Descripción	Cantidad	Costo	Margen	Importe

Subtotal: _____

Descuento: _____

I.V.A. _____

Total: _____

Elaboró: _____

Revisó: _____

Anexo I Contra recibo

EMPRESA X

Contra Recibo

Folio: _____

Fecha: _____
Proveedor: _____ No: _____

Fecha	Factura	Importe	Descuent	Importe Neto

Dia de pago: _____

Recibe : _____ Firma: _____

HORARIO DE REVISIÓN Y PAGOS: MARTES DE 3:00 A 6:00 P.M.

Anexo K Orden de cargo

EMPRESA X

EMPRESA X, S.A. de C.V.

R.F.C. EMP-501010-ABC

Calle de la Sonrisa N. 500 Col. El Encanto

México D.F. C.P. 00001

Tel/Fax: 57-65-43-21

Orden de cargo

Folio: _____

Fecha: _____

Depto: _____

Movimiento: _____

Referencia: _____

N. Factura/Remision: _____

Artículo	Descripcion	Cantidad	Costo	Margen	Importe

Subtotal: _____

Descuento: _____

I.V.A. _____

Total: _____

Elaboró: _____

Revisó: _____

Anexo L Orden de descuento

EMPRESA X

EMPRESA X, S.A. de C.V.

R.F.C. EMP-501010-ABC

Calle de la Sonrisa N. 500 Col. El Encanto

México D.F. C.P. 00001

Tel/Fax: 57-65-43-21

Orden de descuento

Fecha: _____
Movimiento: _____
Referencia: _____
N. Factura/Remision: _____

Folio: _____

Depto: _____

Articulo	Descripcion	Cantidad	Costo	Margen	Importe

Subtotal: _____
Descuento: _____
I.V.A. _____
Total: _____

Elaboró: _____

Revisó: _____

Anexo M Solicitud de Cheque

EMPRESA X

Solicitud de Cheque

Folio Num: _____

Fecha de Solicitud: _____

Area Solicitante: _____

Beneficiario: _____

Concepto: _____

Importe M.N. _____ N. Cheque: _____

U.S.D. _____ Fecha de Expedición: _____

Tipo Cambio: _____ Programado para el día: _____

Se anexan comprobantes: Si No

En caso negativo informe el motivo _____

Numero del pedido del proveedor _____

Proveedor: _____

Factura (s): _____

Fecha Recepción: _____

PRODUCTOS REQUERIDOS

Partida	Cantidad	Descripción	P.Unitario	Descuento:	P.Total
(Cantidad con letra)				Subtotal	
				IVA	
				Total	

Fecha de Comprobación posterior a su emisión	Nombre y Firma del Solicitante	Nombre y Firma de Autorización
--	--------------------------------	--------------------------------

Bibliografía

Capítulo I

- 1) IMCP, "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", IMCP, México, 8va Edición, 1992, p.p. 24
- 2) BOLTON Steven E. "Administración Financiera", Limusa, México, 1a Edición, 1981, p.p. 21
- 3) HAMPTON David R. "Administración", Mc Graw Hill, México, 2a Edición en Español, 1992
- 4) NAYLOR Thomas. "Economía de la Empresa", Amarrortu, Buenos Aires, 1973, p.p. 14
- 5) MENDEZ Morales José Silvestre. "Economía y la Empresa", Mc Graw Hill, México, 1a Edición, 1989, p.p. 6
- 6) RODRIGUEZ Valencia, Joaquín. "Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas", ECAFSA, México, 4a Edición, 2a reimp., 1997, p.p. 73

Capítulo II

- 1) PERDOMO Moreno Abraham, "Fundamentos de Control Interno", ECASA, México, 3a Edición, 1a reimp, 1989, p.p. 3-6
- 2) SANCHEZ Curiel G. "Auditoría Operacional", ECASA, México, 1a Edición, 3a reimp., 1993,p.p. 53
- 3) BRINK y Witt. "Auditoría Interna moderna", ECASA, México, 4a Edición, 2a reimp., 1990, p.p. 67-89
- 4) MENDIVIL Escalante. "Elementos de Auditoría", ECASA, México 4A Edición, 3a reimp., 1987, p.p. 49-52
- 5) IMCP. "Normas y Procedimientos de Auditoría", IMCP, México, 15a Edición, 1995, p.p. 3050-4, 3050-13, 5030-4, 5030-29
- 6) MAIR William C. y Otros. "Computer Control & Audit", Touche Ross & Co, USA, 1978, p.p. 34-56, 58-81

- 7) MCNAMEE David. "Assesing Risk Assesment, New Perspectives on Healthcare Internal Auditing", 1996

Capítulo III

- 1) ACKOFF L. Rusell. "Planificación de la Empresa del Futuro", Limusa, México, 1997
- 2) MCNAMEE, David. "Assesing Risk Assesment, New Perspective on Healthcare Internal Auditing", 1996.
- 3) MCNAMEE, David. "Targeting Business Risk", 1999
- 4) GARCIA Pelayo y Gross, Ramón, "Pequeño Larousse en color", Larousse, México, 1972
- 5) KOHLER, Erick, L. "Diccionario para Contadores", UTEHA, 1992
- 6) WESTON, Brigham. "Fundamentos de Administración financiera".
- 7) MCNAMEE, David. "Risk Management Today and Tomorrow, The New Zealand State Services Comission", 1996
- 8) MCNAMEE, David. "A New Approach to Business Risk, Business Control Magazine", 1994

Capítulo IV

- 1) MADROÑO Cosío Manuel M. "Administración Financiera del circulante", IMCP, México, 1989, pag. 66.
- 2) IMCP. "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", IMCP, México, 1992, pag. 261-268
- 3) PAZ Zavala Enrique. "Introducción a la Contaduría", ECASA, México, 1991, p.p. 222
- 4) GITMAN Lawrence J. "Administración financiera Básica", HARLA, México, 1996, p.p.277
- 5) BOLTEN Steven E. "Administración Financiera", Limusa, México, 1996, p.p. 597
- 6) ELIZONDO López Arturo. "El Proceso Contable", ECASA, México, 1986, p.p. 110