



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACION

Implementación de control interno para las cuentas por  
pagar de una empresa refaccionaria para autobuses

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA  
ORGANIZACIÓN

FRANCISCO GONZÁLEZ PÉREZ



MÉXICO, D.F.

2009



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACION

Implementación de control interno para las cuentas por pagar de  
una empresa refaccionaria para autobuses

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA  
ORGANIZACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

FRANCISCO GONZÁLEZ PÉREZ

ASESOR:

C.P. GUILLERMO CÉSAR JIMENEZ  
HERNANDEZ



MÉXICO, D.F.

2009



## Dedicado

A mi madre, por su apoyo incondicional para mantenerme en pie día con día y no ser esclavo de la pereza y la apatía.

A mi padre, por el esfuerzo que realizó para poder heredarme una profesión para salir adelante en la vida.

A mi esposa, por alentarme en los momentos de desesperación, por regalarme su paciencia, experiencia y sobre todo, su amor y comprensión para lograr este objetivo.

Al C.P. Guillermo César Jiménez Hernández, por darme parte de su preciado tiempo, dedicación y el valor de sus conocimientos para desarrollar este proyecto.

A todos aquellos que no permitieron que desertara en el camino, y que por alguna razón colaboraron en este trabajo.

A Dios, por que sin Él nada de esto hubiera sido posible: Gracias Dios mío, bendito seas por la vida y los seres que pusiste en mi camino para poder culminar algo tan importante para mí.

## Contenido

# Establecimiento de Control Interno para el tratamiento de las Cuentas por Pagar de una Empresa Refaccionaria

## Índice

---

<b>Tema</b>	<b>Pág.</b>
<b>ANTECEDENTES</b>	
Introducción.....	1
I. Sistemas modernos de control para el manejo de las Cuentas por Pagar	
I.1 ¿Qué son los Sistemas Modernos?.....	3
I.2 Beneficios para la empresa por Contar con Sistemas Modernos adecuados .....	4
I.3 Riesgos de carecer de Sistemas de Control para las Cuentas por pagar.....	5
II. Descripción de la Compañía	
II.1 Historia de "Refaccionaría para Autobuses, S.A. de C.V." .....	8

II.2 Descripción de la Actividad principal.....	10
II.2.1 Comercialización de Refacciones para Autobuses: Enfoque económico en México.....	11
II.4 Descripción del manejo actual.....	16
<i>III. Introducción a las Cuentas por Pagar</i>	
III.1 ¿Qué son las Cuentas por pagar .....	17
III.2 Propósito de las Cuentas por pagar.....	17
III. 3 Las Cuentas por Pagar (Otorgamiento por proveedores).....	20
<i>IV. Teoría del manejo de las Cuentas por Pagar</i>	
IV.1 Antecedentes.....	24
IV.2 Control de las Cuentas por pagar.....	24
IV.3 Manejo de las Cuentas por Pagar / Antigüedad de saldos .....	26
<i>V. Descripción de la Problemática.</i>	
V.1 Carencia de Controles básicos al manejar las Cuentas por pagar.....	27

V.2 Carencia de un sistema para cuentas por pagar.....	28
V.3 Falta de controles en provisiones, pagos.....	30
V.4 Existencia contable de saldos ya liquidados.....	31
V.5 Falta de manejo de entradas y salidas del almacén.....	32
V.6 Falta de personal para el buen funcionamiento del departamento de cuentas por pagar.....	33
V.7 Falta de notas de crédito por descuento de pronto pago.....	34



## **DESARROLLO DE PROPUESTAS DE ESTE PROYECTO PARA MEJORAR LA PROBLEMÁTICA EN LAS CUENTAS POR PAGAR.**

*I. La implementación de Controles adecuados para el mejoramiento del manejo de las cuentas por pagar en la empresa refaccionaría*

I.1 Instalación de un sistema adecuado para la captura de las cuentas por pagar.....36

I.2 Elaboración de entradas y salidas de almacén en base al documento que avala la cuenta por pagar.....39

I.2 Revisión de los documentos para realizar la provisión correcta de la deuda.....41

I.3 Métodos de programación de pagos .....43

*II. Selección de mejoras y aplicación en la refaccionaría*

II. 1 Planeación de la implementación.....44

II. 2 Evaluación del proyecto .....47

II. 3 Presentación del Proyecto al Consejo de Accionistas.....49

II. 4 Publicación del sistema de Cuentas por pagar.....	53
IV. Conclusiones.....	53
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>55</b>

# ANTECEDENTES

## Introducción

Una de las áreas más importantes es de cualquier empresa es la de Cuentas por pagar, ya que de estas depende en gran medida la generación de flujo permanente para la empresa.

Particularmente el área de Cuentas por Pagar tiene su importancia en la búsqueda de financiamiento comercial con Proveedores por lo que es importante definir la posición competitiva de una empresa es decir, saber si se está expandiendo, si se ha consolidado en su área de mercado etc., toda vez que este análisis puede ser lo que sirva de plataforma para lanzar las estrategias de administración para: Mantener contratos de suministro con los Proveedores, buscar nuevas fuentes de suministro y encontrar suministros complementarios o sustitutos por ejemplo por escasez de insumos.

Refaccionaría para Autobuses, S.A. de C.V. es una empresa que no cuenta con los controles necesarios para el buen funcionamiento del departamento de las cuentas por pagar, teniendo como consecuencia principal, una información contable errónea para la toma de sus decisiones.

Al no tener una información contable razonable y confiable no podrá allegarse de los recursos

necesarios para la operación de la empresa y por lo tanto no cumplirá con los objetivos deseados por la organización.

La propuesta consiste en generar y lograr la implementación de un Sistema de Control Interno eficiente en cada una de las áreas que componen la compañía con el fin de reducir los riesgos inherentes de las operaciones de la empresa, así como reducir los costos excesivos que genera el déficit de Controles.

Se trata de realizar un análisis crítico, sistemático y detallado del Sistema de Información de la Compañía, usando las técnicas determinadas, con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para la mejora de la misma.

Quiero demostrar por este medio un enfoque y visión en torno a las medidas de Control Interno, mostrando las ventajas de la visión sistémica de los controles.

## CAPÍTULO 1

### **Sistemas modernos de control para el manejo de las Cuentas por Pagar**

*¿Qué son los Sistemas Modernos?*

En el estudio de la Administración moderna se considera a los almacenes como un medio de lograr economías potenciales con el fin de aumentar las utilidades de la empresa. Es por eso que se requiere tener en las compañías una relación sana con quienes nos proveen de los suministros indispensables para la rotación de nuestro almacén.

A lo largo de la Historia el inventario derrotaba a la información por que no alcanzaba a ser suficientemente preciso para la toma de desiciones.

Por lo anterior muchas compañías optaban por ocultar aquellos faltantes o desviación de la Información manteniendo inventario adicional, así que como en muchas otras ocasiones los japoneses comenzaron la innovación y eficacia en el proceso, que denominaron Kanban.

El termino japonés Kanban se refiere a que directamente o indirectamente conduce a la organización a la buena fabricación.

El proceso Kanban se identifica como "representación visual" o "control visual" y se ha

convertido en un ambiente de fabricación óptimo que conduce a la competitividad global.

El proceso Kanban, implica en la producción un sentido fino en los sistemas de inventario en línea, donde estos son reducidos al mínimo, su programación es la adecuada en el proceso, el surtidor del almacén cuenta con la información necesaria a través de las tarjetas para surtir los abastecimientos a las líneas y el trabajador es el que tiene a cargo la buena marcha del proceso Kanban.

Actualmente no solo existen medios informáticos para controlar una sola partida como son los Almacenes, sino también una ruta específica dentro de los programas computacionales en los que se desarrolla la información de las cuentas por pagar. Esto nos ayudará a mantener mejores relaciones comerciales en beneficio de ambas partes.

*Beneficios para la empresa por Contar con Sistemas Modernos adecuados*

El buen control en el manejo de las partidas de una Compañía habla de una empresa eficiente, y sabemos que el mantenimiento de las Cuentas por Cobrar en condiciones óptimas significa una mejor administración de nuestro apalancamiento. Es por eso que actualmente existen infinidad de Sistemas computarizados que permiten un manejo sencillo, pero de gran ayuda en esta importante tarea.

Los beneficios entre otros son los siguientes:

- Reducción de Tiempo en la realización de las tareas, ya que no será necesario hacer o revisar el trabajo nuevamente, por que el margen de confianza será mayor.
- Control y rastreo de documentos y de personal relacionado con el manejo de los mismos: captura, registro, claves de acceso, emisión de documentación etc.,

En pocas palabras, benefician a la compañía al mostrar información, precisa, verás, oportuna que permitirá una mejor toma de decisiones.

### *Riesgos de carecer de Sistemas de Control para las Cuentas por Pagar*

Es necesario aclarar el significado de Riesgo puesto que nos encontramos en un momento en el que la Compañía se encuentra precisamente marcada por este término:

**Riesgo:** *Incertidumbre de que ocurra uno o más eventos no deseados que pudieran obstaculizar o impedir el logro de las metas y objetivos de la institución. Generalmente se componen de causas, efectos o factores dependientes o independientes entre sí y con base en estos se podrá valorar la relevancia o el grado de atención de los mismos.*

En Refaccionaria para Autobuses, se encuentran varios elementos insalubres administrativamente hablando pues al no contar con los controles necesarios, aun los más básicos, la Compañía podría:

- Incurrir en errores que no solo falsean la Información Financiera, sino que la ocultan o la disfrazan y finalmente estos errores derivan en fraudes, robos, abusos de confianza, etc.,
- Con los errores cometidos se provocan gastos innecesarios de investigación, mano de obra, mantenimiento, retrasos en la compra y venta de productos y pérdida de tiempo laboral.
- Perdida de competitividad para concretar el crecimiento y buen desarrollo de la Compañía.

Refaccionaría para Autobuses cuenta con la problemática de carencia de controles en las cuentas por pagar ya que pierde o traspapela documentación importante para el registro contable de las compras, esto implica a su vez que las provisiones de estos pasivos sean registradas doblemente o no se registre la deuda por completo.

No se cuenta con algún control de antigüedad de saldos y por lo tanto la información que se tiene en las cuentas por pagar no es confiable ya que se encuentran saldos que a la fecha podrían estar liquidados.



Carecen de personal para el buen funcionamiento de las cuentas por pagar ya que una sola persona se encarga del proceso del registro y control de las cuentas por pagar.

No se cuenta con ningún sistema de entrada y salida de inventarios y por lo tanto la información de inventarios no es confiable.

## CAPÍTULO 2

### **Descripción de la Compañía**

*Historia de Refaccionaría para Autobuses, S.A. DE C.V.*

En el año de 1981 una familia encabezada por el padre, ubicados al norte de la ciudad de México, inició las primeras operaciones pequeñas de compra y venta de refacciones y repuestos para vehículos particulares las cuales se realizaban a domicilio y algunas refaccionarías de menor volumen respecto a las operaciones realizadas.

Las ventas eran realizadas por la zona en que se encontraba la familia ya que ahí operaba la mayoría de los clientes de alto nivel a las cuales también comercializaban refacciones en pequeñas cantidades.

Conforme el paso del tiempo, los resultados fueron siendo favorables ya que el mercado de las refacciones automotrices era muy amplio y había gran demanda de los pequeños y grandes consumidores de estos artículos.

En el año de 1982 conforme crecieron las ventas, la calidad de los productos fue mejorando pudiendo adquirir desde simples piezas automotrices hasta grandes refacciones ya que el mercado

demandaba productos de mejor calidad, duración y rendimiento.

Hasta 1983 las compras realizadas de refacciones eran guardadas en los mismos domicilios de los participantes y dueño del negocio. Conforme fue creciendo la demanda y el volumen de refacciones y repuestos, la familia y la cabeza del negocio se dieron cuenta que tenían que ampliar el almacén.

Es entonces que surge la idea de comprar una bodega con dimensiones más adecuadas para el resguardo de las refacciones y así mismo constituirse como una empresa formal. El 2 de abril de 1984 surge Refaccionaría para Autobuses, S.A. de C.V. al norte de la ciudad de México, este surgimiento sería muy importante para la familia ya que habían transcurrido cuatro años de esfuerzo y dedicación para poder dar el siguiente paso de evolución.

Después de constituirse como tal, Refaccionaría para Autobuses, S.A. DE C.V se relacionó con proveedores muy importantes en piezas de repuesto para automóviles en México tales como son:

- GoodYear
- Productos Industriales
- Camiones Andrade
- Casa Sommer, entre otras.

Por supuesto continuo su relación de negocios con los proveedores pequeños que un día vieron crearse a la empresa. Así mismo lograron los objetivos deseados en sus ventas.

Actualmente cuenta con tres sucursales, una al norte de la ciudad de México que es la casa matriz, otra al sur y la ultima en el Toluca, Edo de México.

### *Descripción de la actividad principal.*

La actividad principal de Refaccionaría para Autobuses, S.A. de C.V. es la comercialización de refacciones para vehículos pequeños y autobuses en todas sus modalidades.

Por lo regular esta actividad se realiza con compañías de transporte de pasajeros y compañías que se dedican al transporte de carga ya que por las necesidades de estos giros la herramienta básica son los camiones y autobuses.

Sus proveedores son nacionales y cuentan con una larga variedad de refacciones y partes automotrices para diferentes necesidades en los consumidores locales y foráneos. Por mencionar algunos consumidores importantes de Refaccionaría para Autobuses, S.A. de C.V. están:

- Transportes Estrella Blanca, S.A. de C.V.
- Transportes Ejecutivos Terrestres, S.A. de C.V.
- Transportes del norte, entre otros.

En la actualidad, Refaccionaría para autobuses, S.A. de C.V. compete en el mercado con grandes y pequeñas empresas de repuestos tratando de tener un mejor lugar en el mundo de las refacciones automotrices y lo logra por medio de la calidad de los productos que ofrece y el servicio que ofrece a sus clientes cubriendo sus necesidades.

### *Comercialización de Refacciones para autobuses: Enfoque económico en México.*

La industria automotriz es considerada en ocasiones como indicador de bienestar en la economía de un país. Es decir, tiene como característica particular un importante efecto multiplicador que deriva en el impacto a otras industrias como el vidrio, el hule y el acero, además de contribuir de manera significativa con el PIB de algunos países.

El caso de la industria automotriz mexicana es en particular interesante.

Para el año de 2003, México era el octavo mayor productor de vehículos en el mundo. Dentro del sector manufacturero mexicano (principal fuente de divisas en el país) constituye la fuente que más divisas aporta a este sector, de ahí su importancia.

La industria automotriz mexicana se fundó en los años veinte cuando Ford, General Motors y Fábricas Auto-Mex (empresa mexicana que ensamblaba para Chrysler) establecieron instalaciones de montaje en

el área metropolitana de la Cd. De México, como parte de su expansión internacional o en respuesta a la protección arancelaria ofrecida a sus operaciones de ensamble locales.

Sin embargo no hubo fabricación de automóviles en México antes de 1962, cuando un decreto del Gobierno obligó a las compañías a aumentar sustancialmente la producción nacional de componentes.

En consecuencia las actividades manufactureras se expandieron de manera drásticas y las empresas transnacionales alcanzaron una posición predominante en la producción de vehículos.

Al establecerse en México, las empresas transnacionales traían consigo beneficios como un conocimiento a fondo de la industria y de los mercados nacionales e internacionales, capital, habilidades gerenciales y administrativas, así como canales de distribución y conocimiento de las preferencias del consumidor.

Posteriormente (1969) existieron dos planes para reforzar la industria automotriz mexicana:

- Plan de Fusión
- Plan de Exportación

El primero, promovido por la SHCP con el fin de hacer a la industria nacional más competitiva, y sería entre las empresas VAM, DINA, FANASA y Automex.

El segundo plan, en el cual Ford y la Secretaría de Comercio estaban a favor. Este plan sugería que las empresas podrían tener una importación de sus partes automotrices de acuerdo con sus niveles de exportación alcanzados.

Así cualquier importación debería ser compensada con su exportación.

Finalmente se aprobó el segundo plan y permitió un incremento en los vehículos exportados.

Para los años '70, la industria automotriz había prosperado, de tal manera que el valor de la producción creció a una tasa promedio de 10.3% anual.

La industria resultaba cara, sin embargo el auge petrolero entre los años 1978-1981 aumentó la demanda interna y ocultó temporalmente el problema.

En 1982 la crisis económica afectó gravemente la industria: la proporción de automóviles y autobuses producidos disminuyó en alrededor de un 51% y aunque dos años después existió una recuperación parcial, no se llegó a los parámetros iniciales, por lo que Ford tuvo que cerrar dos de sus tres plantas en el

área metropolitana y a partir de 1986, Renault dejó de producir vehículos en México.

La crisis de 1982, obligó al gobierno mexicano a reconsiderar el futuro de la industria, y en 1983, Miguel de la Madrid emitió un decreto para mejorar la eficacia de la industria limitando el número de marcas y modelos permitidos, aumentando las partes de fabricación nacional para todos los automotores y fomentando las exportaciones.

En 1989 se promulgó el Decreto Automotriz y el Decreto para Camiones Pesados y Autobuses con el fin de consolidar el patrón exportador del sector y buscar una mayor especialización para competir en el mercado internacional.

En 1992, tuvo lugar la conclusión de las negociaciones del Tratado Trilateral de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, generando mayores discusiones a causa del sector automotor.

La industria Automotriz está dividida:





La estructura del sector de autopartes es muy diversa, no solo por la amplitud y variedad de los productos que maneja sino además de sus mercados.

Para permanecer en el mercado se requiere principalmente de la eficiencia, calidad, subcontratación y asociación con empresas extranjeras.

Las autopartes (Refacciones) pueden ser utilizadas como dos tipos de bienes, por una parte se pueden considerar como bienes de consumo final, cuando se destinan al mercado de reemplazo, es decir, las refacciones para reposición o reconstrucción de automóviles usados.

Por otra parte se les considera como bienes intermedios, cuando se canalizan hacia el mercado de equipo original para las grandes armadoras de vehículos.

El 60% de la producción nacional de autopartes se destina al mercado de tipo original. Los grandes productores de refacciones son empresas extranjeras o nacionales asociadas con fabricantes foráneos con el fin de allegarse de tecnología y participar en el mercado original.

Ahora bien, el Mercado de reemplazo (al que pertenece Refaccionaria de Autobuses) es ampliamente competido y se concentra en

productos menos sofisticados y la principal estrategia de comercialización es mediante los grandes distribuidores.

En este tipo de mercado, el precio es más importante que la calidad: la estrategia de ventas es diferente por que en algunos casos es preferible bajar la calidad para obtener un precio menor y ganar la participación en el mercado.

#### *Descripción del manejo actual.*

El manejo actual de las cuentas por pagar de refaccionaria para autobuses, S.A. de C.V. no es complejo, solamente interviene el dueño, la persona encargada de las ventas de mostrador y el contador. La operación de la compra es la siguiente:

El dueño autoriza a la persona encargada de las ventas de mostrador a comprar la Mercancía que se necesita ya sea para vender en ese momento o solamente para surtir el inventario.

Este realiza el trato con el proveedor vía telefónica y solicita la Mercancía deseada. A la llegada de la Mercancía solicitada el encargado de las ventas de mostrador recibe la Mercancía junto con la copia de la factura para que posteriormente sea entregada al contador de la empresa y este por ultimo genere la deuda y cree un pasivo en la contabilidad de la empresa.

No se lleva una antigüedad de saldos en forma porque no se tiene un programa efectivo para llevar el control de las cuentas por pagar, solamente se realiza la creación de la deuda y se paga en los términos que se halla acordado según el dueño o el encargado de las ventas de mostrador.

En algunas ocasiones el que hace las relaciones y los tratos con los proveedores es el mismo dueño ya que suelen ser conocidos o amistades de la familia.

Todas las cuentas por pagar de refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. son revisadas y analizadas por el dueño, ya que solo él tiene la facultad para decidir si se paga o no algún pasivo de la empresa.

Como se puede observar el contador simplemente registra los documentos que se le entregan ya sea alguna factura por pagar o algún cheque que se destina para pago de algún proveedor u otra deuda.

## CAPÍTULO 3

### **Introducción a las Cuentas por Pagar**

*¿Que son las cuentas por pagar?*

Las Cuentas por Pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso.

Si son pagaderas a menor de doce meses se registran como Cuentas por Pagar a Corto Plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en Cuentas por Pagar a Largo plazo.

Es preciso analizar estos pasivos por cada acreedor y en cada uno de éstos por cada documento de origen (fecha, número del documento e importe) y por cada pago efectuado.

También deben analizarse por antigüedad para evitar el pago de moras o indemnizaciones o gastos adicionales innecesarios.

*Propósito de las cuentas por pagar.*

En ocasiones, las empresas no cuentan con el flujo de efectivo necesario para solventar sus operaciones, o bien, cuentan con una suma limitada de recursos financieros, por lo que la opción a recurrir es el crédito.

Dada la situación económica del país es prácticamente imposible que las empresas subsistan sin hacer uso de alguna forma de financiamiento de corto plazo (menor a un año) según las necesidades particulares de la entidad, con el propósito principal de evitar la descapitalización y promover su desarrollo económico.

Los tipos de financiamiento a los que pueden recurrir las empresas se clasifican en internos y externos, considerando que los medios internos son generados por miembros de la Compañía, por ejemplo accionistas que deciden aportar capital, mientras que el externo se refiere a los créditos que otorgan los proveedores o bien, los prestamos en dinero o en especie que realizan los acreedores, ya sean particulares, bancos, factoraje o arrendamiento financiero, entre otros.

Antes de recurrir al financiamiento externo, es conveniente que las empresas valoren su situación financiera a fin de prever si son o no capaces de hacer frente a las responsabilidades que deriven del uso de esta alternativa, ya que entre más sana sea la estructura de la empresa permitirá solventar mejor los compromisos adquiridos.

De acuerdo a la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (LGTOC), existen dos figuras que intervienen en el crédito, a saber:

- **Acreditante.** Es la persona o institución que otorga el crédito a una persona o empresa, a cambio del retorno del capital, además de los intereses y comisiones.
- **Acreditado.** Es la persona que recibe de otra o de alguna institución, un crédito principalmente para aplicarlo en la adquisición de materiales y materia prima, o en su defecto, para la contratación de algún servicio a fin de realizar las operaciones del establecimiento.

### *Las cuentas por pagar (Otorgamiento por proveedores)*

Un proveedor es una entidad de diverso orden que presta servicios a otras empresas. El crédito comercial es una forma común de finamiento a corto plazo prácticamente en todos los negocios.

Es la mayor fuente de fondos a corto plazo para las compañías pequeñas, principalmente debido a que los proveedores son generalmente más liberales en el otorgamiento de crédito que las instituciones financieras.

El crédito comercial es la fuente de financiamiento que con mayor frecuencia se utiliza, ya que facilita a las empresas la obtención de recursos de la manera menos costosa posible; por ejemplo, las cuentas por pagar constituyen una forma de crédito comercial,

ya que representan los créditos a corto plazo que los proveedores conceden a la empresa.

La participación del financiamiento a través de los proveedores es importante, al grado que empresas grandes han tenido que utilizar este crédito por la disminución en el flujo de efectivo.

En el caso de empresas pequeñas y medianas, con mayor razón se ha utilizado el crédito comercial de los proveedores, pues ha sido un medio de apalancamiento financiero para poder subsistir y crecer en tiempos difíciles.

Es común que los proveedores otorguen crédito, ya sea porque la relación con el cliente es en cierta forma de confianza (de muchos años o por el nombre comercial de la empresa) o se utiliza como ventaja competitiva para obtener un mayor número de clientes, entre otros.

A su vez, el crédito comercial tiene distintas figuras, como las siguientes:

- La cuenta abierta.- Permite que la empresa tome posesión de la mercancía y pague por ella en un plazo corto previamente determinado.
- La aceptación comercial.- Es esencialmente un cheque pagadero al proveedor en el futuro.

- El pagaré.- Es un reconocimiento formal del crédito recibido.
- La consignación.- No se otorga crédito alguno, ya que la propiedad de las mercancías nunca pasa a ser de la compañía; más bien, se remiten a la empresa, en el entendido de que las venderá en beneficio del consignante, retirando únicamente un porcentaje de comisión por concepto de utilidad.

Por otra parte, los proveedores de la empresa deberán fijar las condiciones en que desean que se lleve a cabo el pago del crédito otorgado.

Las condiciones de pago dependen de las políticas de la empresa y de la opinión que el proveedor tenga de su capacidad de pago.

El plazo fijado en este crédito regularmente es a 30 días, aunque puede convenirse un rango mayor dependiendo de la relación cliente-proveedor.

Cabe mencionar que la magnitud de este financiamiento crece o disminuye según las variaciones que presenten el mercado competitivo y el nivel de producción; por tanto, en épocas de inflación alta una de las medidas más efectivas para neutralizar el efecto inflacionario en la empresa es incrementar el financiamiento de los proveedores.



El crédito comercial se caracteriza por no tener un costo explícito; su obtención es relativamente fácil, y se otorga fundamentalmente con base en la confianza y previo a un trámite de crédito simple y sencillo, ante el proveedor de bienes y servicios; es un crédito que generalmente se formaliza por medio de un contrato, no origina comisiones por apertura o por algún otro concepto, y crece según las necesidades de consumo del cliente.

En relación con las ventajas, esencialmente es un medio más equilibrado y menos costoso de obtener recursos y da oportunidad a las empresas de agilizar sus operaciones comerciales.

Es importante comentar que en el crédito comercial las empresas deben conocer el procedimiento necesario para llevar a cabo el correcto aprovechamiento de las ventajas que ofrece este tipo de financiamiento.

Tradicionalmente, el crédito comercial surge en el curso normal de las operaciones diarias de la empresa; por ejemplo, cuando la compañía adquiere bienes o servicios y acuerda realizar los pagos correspondientes en un futuro cercano; de esta forma, al acumular el importe total de los adeudos de los acreedores y de los proveedores, estará obteniendo de ellos un crédito temporal.

## CAPÍTULO 4

### **Teoría del manejo de las cuentas por pagar**

*Antecedentes.*

En los capítulos anteriores he destacado el significado de las Cuentas por Pagar, sus funciones y sus características básicas, sin embargo en este capítulo me concentraré en resaltar la importancia de un buen manejo de este rubro en virtud de ser uno de los pilares que permiten a una empresa realizar sus operaciones, enfocándome principalmente a los Proveedores.

*Control de las Cuentas por Pagar.*

Las Cuentas por Pagar deben delimitar claramente las funciones de recepción en el almacén, autorización del pago y la firma del cheque para su liquidación.

Periódicamente es necesaria la conciliación de los importes recibidos y aquellos que se encuentran pendientes de pago de acuerdo con los controles contables.

Es recomendable (sobre todo en casos de desorden y descontrol como el de Refaccionaria para Autobuses) realizar expedientes de pago a proveedores que contengan cada factura, informe de recepción del pago en caso procedente, y el

número de cheque o la referencia del pago y siempre colocar en la factura pagada la leyenda de pagado para evitar confusiones.

Muy importante en una empresa como ésta (Refaccionaria) tener al día los auxiliares para que éstos jamás presenten datos "envejecidos", las cuentas por pagar siempre deben desglosarse por factura recibida y por cada uno de los pagos realizados, así como por edades (también llamada antigüedad de saldos) para analizar y planificar bien los pagos que más apremien para mantener siempre un buen historial crediticio.

Así mismo, es importante señalar que las devoluciones y reclamaciones al proveedor deben tener un control minucioso para que finalmente los pagos se realicen correctamente por el importe adecuado.

Lo que quiero en estos párrafos es resaltar la importancia del control interno de las cuentas por pagar para una empresa eficiente.

Entre otros procedimientos: el cuadro contable de las partidas pendientes de pago, verificar la autenticidad de los documentos a pagar, verificar que no existan saldos contrarios a la naturaleza de las cuentas, verificar que se cuente con convenios de pago preferentemente por escrito firmados por las partes involucradas.

## *Antigüedad de Saldos.*

La antigüedad de saldos es un término empleado en el área económica-contable, un criterio que clasifica las deudas de los clientes de acuerdo al día que tiene cada cuenta sin haberse pagado.

En este caso las cuentas por pagar generan su antigüedad desde el momento en que se reciben los bienes en la empresa para ser pagados con posterioridad. (Financiamiento)

En éste análisis (de gran utilidad para cuentas que impliquen un pago o un cobro), se muestran los porcentajes al final del periodo contable para establecer grupos de antigüedades.

En este método se indican las variaciones en periodos de pago para observar deterioros o mejoras en la situación de la compañía.

En un análisis de antigüedad de saldos se juzga con base en experiencia y criterios siendo objetivos en la opinión que se da acerca de la antigüedad.

## **CAPÍTULO 5**

### **“Descripción de la Problemática”**

*Carencia de controles básicos al manejar las cuentas por pagar.*

La Norma de Información Financiera en su boletín C-9, párrafos 45, 46, y 47, señala que los pasivos por proveedores que tienen su origen en la compra de bienes, surgen y se deben reconocer en el momento en que los riesgos o beneficios de los mismos han sido transferidos a la entidad.

Los pasivos por proveedores que tienen su origen en la contratación de servicios deben reconocerse en el momento en que estos son recibidos por la entidad.

Los pasivos a favor de los proveedores deben reconocerse deduciendo los descuentos comerciales, pero sin deducir los descuentos por pronto pago, excepto en los casos de que la entidad tenga por norma aprovecharlos regularmente y este en condiciones de continuar con esta política, siempre y cuando aplique este procedimiento de manera uniforme.

Refaccionaría para Autobuses, S.A. de C.V. no cuenta con controles básicos para la operación de las cuentas por pagar.

Solamente reconoce los pasivos en sus libros contables, pero estos, la mayoría de las veces, contienen información errónea ya que no se tienen un control adecuado del registro de las facturas de sus proveedores.

Algunos controles básicos de los cuales carece la refaccionaría son: el resguardo de la documentación que demuestra la deuda por pagar con algún proveedor, un sistema adecuado para llevar el control de la antigüedad de saldos, a su vez también carece de un sistema de pago seguro ya que algunas veces se duplican o se pagan esas deudas intercambiando la mercancía entre sus proveedores dejando en sus libros contables un saldo por pagar irreal ya que han sido liquidados por las operaciones ya mencionadas. La operación de las cuentas por pagar es realizada por el contador de la empresa que a su vez tiene la función de registrar las operaciones contablemente y realizar los pagos oportunos de las obligaciones fiscales de Refaccionaría para Autobuses, S.A. de C.V.

*Carencia de un sistema para cuentas por pagar.*

Existen sistemas informáticos que controlan el ciclo de todas las operaciones de compra venta de las empresas en forma segura, confiable y de acuerdo con la legislación vigente; dichos sistemas proporcionan herramientas de vanguardia tecnológica que permiten una administración y comercialización eficientes asegurándose que toda

la información que se maneje siempre este actualizada generando reportes, estadísticas para el uso de la compañía.

En el caso de Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. no cuenta con un sistema informático que realice las tareas necesarias para poder obtener información real de las cuentas por pagar, por consiguiente no tienen un control sobre su negocio ya que no pueden automatizar procesos ni optimizar sus recursos humanos y materiales.

Entre algunas otras cosas Refaccionaria para autobuses, S.A. de C.V. carece de información real de clientes, inventarios, proveedores y cuentas por pagar.

No existe alguna antigüedad de saldos de las cuentas por pagar y de clientes complicando la cobranza y el pago puntual a sus proveedores, además de eso las entradas y salidas de almacén no son controladas, se ha llagado a dar la falta del inventario y los sobrantes del mismo.

Como se puede apreciar, Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. cuenta con estas anomalías entre otras mas, por la carencia de un sistema informático para el control de cuentas por pagar que a su vez repercute en los inventarios y sus clientes.

### *Falta de controles en provisiones y pagos.*

Como lo menciona el boletín C – 9 de las Normas de Información Financiera en su párrafo 78:

Debe reconocerse una provisión cuando se cumplan con las siguientes condiciones:

**A)** Exista una obligación presente (legal o asumida) resultado de un evento pasado a cargo de la entidad.

**B)** Es probable que se presente la salida de recursos económicos como medio para liquidar dicha obligación.

**C)** La obligación puede ser estimada razonablemente.

De no cumplirse los puntos anteriores no debe reconocerse la provisión.

Para que un evento se considere que origina una obligación, es necesario que la entidad no tenga, como consecuencia del mismo, otra alternativa más realista que atender al pago de la obligación creada por tal suceso.

Dentro de este punto, Refaccionaria para autobuses, S.A. de C.V. no reconoce del todo sus pasivos en el rubro de cuentas por pagar, ya que no realiza las provisiones necesarias a falta de la documentación necesaria para crear la provisión.



La mayoría de las veces la documentación se extravía y por lo tanto el contador no puede realizar la provisión de la deuda que la empresa adquirió.

En otras ocasiones la empresa a reconocido sus pasivos, pero al querer liquidar no lo hace conforme a lo establecido en las Normas de Información Financiera por medio del pago a la obligación, simplemente intercambia mercancía con sus mismos proveedores y al hacer esto, la empresa mantiene pasivos en sus libros que no son reales y por lo tanto sus estados financieros no presentan la situación real en ese rubro.

#### *Existencia de saldos ya liquidados.*

En refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. no actualizan la información, teniendo como resultado, saldos por pagar de varios años atrás, sabiendo que esas deudas ya no se van a liquidar y que el proveedor o acreedor ya no las va a reclamar.

Ha habido ocasiones en que los proveedores de la empresa refaccionaria no reclaman los pagos por las operaciones realizadas, muchas de las veces el dueño de la compañía llega a un acuerdo con ellos, el cual se basa en intercambiar mercancías entre sí, sin dar y recibir factura, o simplemente el proveedor olvida exigir el pago por la compra que adquirió la empresa refaccionaria.

La existencia de saldos que de alguna manera ya han sido liquidados, o que no se va a realizar el pago, afectan de manera financiera a Refaccionaria para autobuses, S.A. de C.V. ya que cuentan con pasivos que no son reales y por lo tanto no pueden realizar una toma de decisiones correcta para surtir el inventario.

#### *Falta de manejo de entradas y salidas de almacén.*

Los inventarios de una compañía están constituidos por sus materias primas, sus productos en proceso, los suministros que utiliza en sus operaciones y los productos terminados.

En el caso de Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. no se apoya en un sistema de inventarios y solo maneja productos terminados, ya que se dedica a la compra de refacciones para autobuses y algunos automóviles, para la venta de las mismas. Como se dijo en el capítulo anterior, la falta de control en las cuentas por pagar repercute en el almacén por medio de las entradas y salidas que este tiene.

Como ya se había comentado, las compras y los pagos tienen deficiencias y por lo tanto no se tiene un control correcto. Cuando el dueño acuerda pagar por medio de la mercancía y este lo hace sin factura simplemente da la salida de su inventario sin ningún documento que compruebe la operación, es cuando la mercancía empieza a faltar, de la misma

manera realiza las compras por lo que su inventario tiene sobrantes.

No manejan ningún control de las entradas y salidas de almacén y afecta de tal manera que el inventario que tienen registrado en los libros no es el que tienen físicamente.

Dentro de lo que sí está registrado en los libros en la cuenta de almacén, no existe una buena localización del producto, esto implica que al momento de querer hacer una valuación del mismo no se pueda tener un conteo correcto y una valuación real de los productos.

No se cuenta con una persona que realice las tareas del almacén para tener un control de entradas y salidas, localización y mantenimiento, esto a su vez afecta la rotación de la mercancía y por lo tanto existe mercancía que no sale y que con el tiempo se deteriora o es obsoleta en el mercado de refacciones.

*Falta de personal para el buen funcionamiento del departamento de cuentas por pagar.*

Así como se necesitan controles y sistemas para el buen funcionamiento de la empresa, también se necesita personal para ejecutar los mismos, este debe ser capaz y confiable para que se desarrolle de una manera eficaz en el puesto.

En Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. la responsabilidad de la ejecución y funcionamiento de las cuentas por pagar recae sobre el contador general, ya que con él se concentra toda la documentación para su registro.

Conforme a transcurrido el tiempo la organización a pesar de sus deficiencias a logrado mantenerse y a logrado incrementar sus ventas y logros, por lo que la operación a rebasado la eficacia y eficiencia del contador general para controlar la situación contable y financiera de la empresa.

*Falta de notas de crédito por descuento de pronto pago.*

La nota de crédito será emitida a un adquiriente o usuario para modificar algún comprobante de pago emitido con anterioridad.

Específicamente sirve para disminuir (abonar o acreditar) el importe de una factura a la que no se le ha considerado oportunamente ciertos descuentos o que por pronto pago se deba conceder un determinado descuento, así como por la anulación de operaciones.

De las compras que realiza refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. con sus proveedores, se ha encontrado que los mismos han otorgado descuentos por pronto pago o porque dentro del pedido de refacciones algunas han llegado a estar

en mal estado, pero sin afectar el funcionamiento de las piezas.

Todos estos descuentos que se le han realizado no han sido registrados como debe ser, solo se registra el importe de la factura y posteriormente cuando se realiza el pago el importe es menor al que se llega a provisionar en su momento.

No se tiene un control de todos los descuentos por lo que las cuentas por pagar no tienen la información suficiente mente confiable para una correcta toma de decisiones y de nuevo surtir el almacén con productos refaccionarios.

## **DESARROLLO DE PROPUESTAS DE ESTE PROYECTO PARA MEJORAR LA PROBLEMÁTICA EN LAS CUENTAS POR PAGAR.**

### **La implementación de controles adecuados para el mejoramiento del manejo de las cuentas por pagar en la empresa refaccionaria.**

*Instalación de un sistema adecuado para la captura de las cuentas por pagar.*

La implementación de controles adecuados para el mejoramiento del manejo de las cuentas por pagar en la empresa refaccionaria.

Instalación de un sistema adecuado para la captura de las cuentas por pagar.

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. no cuenta con los controles necesarios para tener un mejor manejo de sus cuentas por pagar.

A pesar de que ha obtenido ingresos y logros necesarios la compañía ha sufrido deficiencias y pérdidas tales como algunas pérdidas del inventario y pagos que de alguna manera ha duplicado para la liquidación o anticipo de sus compras.

El caso de Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. deja claro que la operación necesita ser apoyada por un sistema informático el cual le

permita tener ordenadas y al día todas sus cuentas por pagar y por supuesto mantener controlado el inventario para efectos de entradas y salidas del almacén.

Un Sistema muy concurrido por su efectividad es SAE (Sistema Administrativo Empresarial)

Este se encarga de concentrar una base de datos con la información de los proveedores, fecha última de compra, días de crédito, entre otros. Y puede ser útil para controlar los anticipos que se le hacen a los proveedores, así como la suspensión de compras con un proveedor en especial.

Antes de hacer la implementación del sistema informático para el control de las cuentas por pagar y los inventarios necesitamos el apoyo del recurso humano.

Este debe ser capaz de poder controlar los sistemas a implementar de cuentas por pagar e inventarios.

Una vez que se halla seleccionado el personal adecuado para la ejecución de los sistemas, se propone se ejecute la implementación del sistema de cuentas por pagar.

El Sistema Administrativo Empresarial (SAE), es capaz, mediante una adecuada alimentación de datos, de controlar el ciclo de operaciones de compra-venta de la empresa en forma segura, confiable y de acuerdo con la legislación vigente; proporciona

herramientas tecnológicas que permiten una administración y comercialización eficientes.

La integración de sus módulos (clientes, facturación, vendedores, cuentas por cobrar, compras, proveedores, cuentas por pagar y estadísticas) es útil para concentrar la información de manera adecuada en todo momento.

Genera reportes, estadísticas y gráficas de gran utilidad.

De esta forma en este proyecto se sugieren los siguientes "pasos" para llevar a cabo el control de las cuentas mediante sistemas informáticos.

El primer paso para registrar en el sistema una cuenta por pagar es tener el documento que avala la cuenta por pagar.

Al registrarla se deben incluir los datos necesarios del proveedor que nos ha otorgado el crédito por la compra de mercancía, entre otros datos los más importantes son:

- El nombre del proveedor.
- Fecha en la que se adquirió el producto o mercancía.
- Días de crédito otorgados por el proveedor.
- Numero de la cuenta por pagar.



Conforme se van capturando las cuentas por pagar el sistema administrativo empresarial va actualizando la base de datos y va creando un reporte de las próximas cuentas por pagar a vencer para realizar el pago.

El reporte de las cuentas por pagar puede realizarse cada 30 días, ya que en promedio es el menor número de días que le otorgan a la compañía para liquidar una cuenta por pagar.

Una vez que se genere el reporte de las próximas cuentas por pagar a vencer se tendrá que dar aviso a la persona encargada de efectuar los cheques para el pago o liquidación de la cuenta.

Una vez extendiéndose el cheque, la persona encargada paga al proveedor haciendo firmar a la persona encargada del proveedor, una póliza de cheque que posteriormente tendrá que entregar al departamento de cuentas por pagar para descargar el pago en el sistema quedando el saldo pendiente de pago real y evitando la duplicidad del mismo.

*Elaboración de entradas y salidas de almacén en base al documento que avala la cuenta por pagar.*

Después de haber realizado la operación del registro de las cuentas por pagar, se realiza la entrada al almacén.

Esta se puede realizar mediante el mismo sistema (SAE), ya que puede definir los grupos de productos, maneja claves de identificación para cada producto, controla productos que manejan lotes y números de serie, y algo muy importante, maneja los tipos de costeo para entradas y salidas del almacén como lo son: PEPS, UEPS, PROMEDIO.

El tipo de costeo que se manejará en Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. es el de PEPS (Primeras entradas, Primeras salidas) ya que por este método de costeo podemos darle salida a los primeros productos que se adquirieron y no dejarlos en el almacén estancados, así mismo no se tendrían productos averiados de ni ningún tipo, por lo que el inventario se aprovecharía lo mejor posible.

Se propone manejar la entrada al almacén con una copia del documento con que se registra la cuenta por pagar.

Los datos mínimos necesarios para realizar la entrada en el sistema son:

- Tipo de producto
- Número de piezas
- Costo por unidad
- Fecha en que entraron las piezas adquiridas.

Una vez que se tienen estos datos se da de alta en el sistema y se coteja físicamente con los productos.

Al acomodar los productos en el almacén, estos deben ser ubicados con los demás de su mismo tipo y así tener control inmediato de la localización y conteo de los productos.

Cuando se realice una salida de mercancía esta debe de darse en el sistema (SAE), mediante una nota de pedido que lleva la fecha de salida, numero de piezas, costo de las mismas y nombre del cliente.

Estas funciones debe realizarlas el empleado asignado como encargado del almacén con el fin de controlar el inventario.

Todos estos controles propuestos mejorarán el control y se aprovecharan los recursos de la empresa lo mejor posible.

*Revisión de los documentos para realizar la provisión correcta de la deuda.*

Se ha desarrollado con anterioridad la instalación del programa de una manera eficaz y segura, también se ha hablado del personal que se necesita para manejar el programa.

Sin lugar a duda, para que el sistema y el personal trabajen óptimamente se necesita que la documentación sea realmente la que avala la compra que va a ingresar al almacén.

Para la revisión de la documentación se necesitara verificar que todos los conceptos contenidos en la factura o remisión sean los que están físicamente por ingresar al almacén.

Que los precios unitarios de los productos a comprar estén bien definidos en el documento, para cerciorarse que realmente el importe total es la suma de todas las piezas adquiridas, y que corresponden a los precios pactados con el proveedor.

Todos los documentos de compra de Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. deben de estar a nombre de la compañía y por supuesto contener los requisitos fiscales que marca el Art. 31 fracción I de la Ley de Impuesto sobre la Renta y el Art. 29-A del Código Fiscal de la Federación en sus fracciones I a la IX para no tener repercusiones fiscales.

El encargado de la revisión de la documentación debe ser la persona que controla los datos en el sistema de cuentas por pagar, ya que toda la información que se encuentre en el mismo será parte de las funciones designadas a su puesto.

Los documentos tendrán que ser archivados en cuentas por pagar hasta que se liquiden mandando una copia al departamento de contabilidad para el registro contable de la deuda.

## *Métodos de programación de pagos.*

Como ya se había mencionado el sistema administrativo empresarial generará un reporte mensual acerca de las próximas cuentas por pagar a vencer.

Una vez que el reporte se haya generado podrá ser enviado a la persona que esta encargada de extender los cheques para pago de las cuentas por pagar de la empresa.

Después de haber realizado la operación anterior la empresa debe elegir un intervalo de días para que los proveedores puedan exigir su pago acudiendo a la empresa y se liquide el adeudo.

Hay ocasiones en los que la compañía realiza pagos antes del vencimiento del documento y esta recibe descuentos por pronto pago, mismos que el sistema permite liquidar o eliminar antes del vencimiento.

Todos los documentos que se liquiden antes de tiempo y a los cuales se haya aplicado un descuento por pronto pago deberán estar acompañados por una nota de crédito, señalando el importe que se está descontando del documento, así como el número del documento al cual aplica la nota de crédito, para que la información que contenga el sistema sea real y no aparente que aun tiene un saldo por pagar sin tomar en cuenta el descuento que el proveedor otorgo por pronto pago.

## *Planeación de la implementación.*

En los puntos que se muestran a continuación se menciona el desarrollo de la planeación de la implementación del sistema en cuentas por pagar e inventarios.

### **Planeación y definición de la evaluación:**

- Definir los controles y ubicaciones que se incluirán.
- Definir los objetivos del proyecto.
- Programar actividades y recursos.
- Poner en marcha el proyecto.

De acuerdo con los puntos anteriores las áreas involucradas en ésta parte del proceso son las cuentas por pagar y el almacén de refacciones con el objeto de disminuir la pérdida de mercancía, la descomposición de las refacciones por obsolescencia y el control de cuentas por pagar ya que como se había mencionado se han tenido pagos duplicados y no se había realizado la provisión de los adeudos en el momento de la compra.

## **Documentación de los controles**

- Documentar el diseño de los controles necesarios.

De acuerdo con el análisis de la empresa se han detectado faltantes en el inventario, duplicidad de pagos y falta de reconocimiento de deudas en los libros contables ya que no se tienen los controles necesarios para realizarlo, hay que proponer medidas nuevas de control que reduzcan riesgos y se puedan mejorar los procedimientos de cuentas por pagar y almacén.

## **Evaluación del sistema y efectividad operativa**

- Evaluar el diseño y la efectividad operativa del control interno sobre la emisión de informes de las cuentas por pagar e inventarios y documentar los resultados.

De acuerdo al estudio de la problemática que se suscita en las cuentas por pagar e inventarios de Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V., la información financiera que presentan en sus libros no es real, a causa de la falta de controles y sistemas tecnológicos que generen información confiable y razonable.

## **Identificación y corrección de las deficiencias**

- Identificar las deficiencias o errores que puede tener el diseño propuesto y corregirlas.

Se han encontrado deficiencias mediante el análisis de la problemática de Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V.

Actualmente no se han propuesto medidas de corrección para evitar la pérdida de mercancía y presentar información razonable y confiable en las cuentas por pagar.

## **Información sobre el control interno**

- Elaborar reportes acerca del control interno por escrito y comunicar al dueño acerca de la efectividad del mismo.

Conforme se vayan implementando las medidas de control y el sistema de cuentas por pagar y almacén, mejor será el cumplimiento del objetivo de la compañía.

No solo dejarán de tener pérdidas de inventario y duplicidad y registro de deudas, si no que además la información financiera de la compañía será confiable y esta se pueda utilizar a favor para realizar diferentes operaciones financieras con otras compañías.



## **Auditoría de Control Interno**

- Realizar auditoría para confirmar la efectividad del control interno.

En la actualidad, Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. se dictamina financieramente, sin embargo, pienso que puede solicitar después de haber implementado el sistema de cuentas por pagar e inventarios una revisión acerca del control interno para cerciorarse que todo marche adecuadamente cubriendo el objetivo de la empresa.

### *Evaluación del Proyecto.*

Como se ha mencionado con anterioridad las deficiencias de Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V., es el control de las cuentas por pagar y el control de entradas y salidas de inventarios.

Para que el proyecto de sistematización de los rubros sea efectivo debe seguir los procedimientos ya propuestos y en caso de tener algún error contar con algún plan de emergencia para poder continuar con la operación de la compañía sin que ésta se vea afectada.

Se pueden preparar medidas que eviten las salidas del inventario sin autorización, la duplicidad de pagos y la falta de registro contable.

No obstante se debe de contar con un manejo adecuado de la situación en caso de que persista la deficiencia y la duplicidad de los pagos.

Se puede decir que para el manejo y control de la mercancía es conveniente llenar algunas tarjetas de almacén con los datos de la persona que solicita la mercancía, la cantidad, el tipo de mercancía y fecha en que solicito el pedido, pienso que seria un método de emergencia en caso de que el sistema de inventarios pudiese tener alguna falla alterna o fuera del alcance de control del usuario.

Como se había mencionado, las cuentas por pagar no cuentan con un sistema informático que le permita concentrar la situación real de sus proveedores así como también una antigüedad de saldos para poder organizar el tiempo de próximos pagos.

He mencionado anteriormente que el sistema informático puede tener alguna falla que está fuera del alcance del usuario pero obviamente la operación no puede detenerse, y para esto me permito sugerir en este punto que se debe mantener toda la documentación en orden y en caso de tener perdida del sistema tener los documentos listos para poder ingresar al sistema en cuanto este éste disponible.

Pienso que implementando el sistema de cuentas por pagar y el de almacén la empresa no tendrá

problemas porque a pesar de que en la actualidad no cuenta con el sistema adecuado de control en sus cuentas por pagar y en el almacén ha logrado crecer en el mercado.

Por ultimo uno de los factores importantes que también sugiero para tomar medidas emergentes y no nada mas para estas, si no para toda la operación de la organización es que existan buenos canales de comunicación con el fin de conocer las opiniones criticas constructivas en las actividades del negocio.

En mi opinión pienso que la auditoria externa es muy importante en este tipo de problemáticas ya que ayuda prevenir y corregir errores, implementando sistemas o acciones que mejoren el control interno de la compañía como lo es Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V.

*Presentación del Proyecto al consejo de accionistas.*

La siguiente es una propuesta de "carta" de presentación a los propietarios del negocio, toda vez que se requiere de su aprobación y apoyo para realizar el proyecto.



## Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V.

---

**Elaborado:**

Francisco González Pérez

**Fecha**

Noviembre  
2009

---

### **Señores Accionistas:**

De acuerdo al estudio y análisis que se realizó a las Cuentas por Pagar de su Compañía, Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V., me permito comunicarles el resultado del mismo en la forma de una propuesta para ayudar a disminuir el riesgo inherente de la actividad.

### **Objetivo:**

Implementar medidas necesarias para mejorar el funcionamiento de la compañía, a un bajo costo.

### **Alcance:**

El proyecto abarca una de las principales zonas de riesgo de la empresa: Las cuentas por pagar.

### **Desarrollo:**

La compañía ha tenido diversos contratiempos derivados de la falta de control en el pago a

proveedores, además del escaso control en inventarios.

No obstante, se ha logrado un crecimiento notable en el mercado, que bien puede ampliarse bajo la supervisión y control adecuado de la operación.

La propuesta que se les presenta, tiene fundamento en las Normas de información financiera (Boletín C-9), así como en las bases teóricas de Control Interno.

Se propone crear controles, mediante la implementación de un sistema informático, para controlar las cuentas por pagar, así como las entradas y salidas de almacén.

El propósito del proyecto es que las cuentas por pagar y el almacén puedan ser controlados mediante un sistema informático para que los reportes financieros contengan información real, razonable, oportuna y confiable.

Por medio de la aplicación de herramientas electrónicas, se pretende la desaparición de la duplicidad de los pagos que realizan a sus proveedores y que el almacén tenga un orden sin tener faltantes o sobrantes de sus productos.

Una vez que implementado el proyecto se deberá realizar una evaluación en la cual podamos ubicar los cambios que se den y si llega haber algún descontrol poder corregirlo a tiempo para que la operación siga su curso.

El tiempo estimado para poner en marcha el proyecto es de seis meses, ya que hay que poner al día las cuentas de los proveedores, de manera manual para que al capturar en el sistema no se incurra nuevamente en los errores anteriores.

El costo del sistema informático sería mínimo en cuanto a la inversión en activos intangibles ya que las dos áreas involucradas utilizarían el mismo sistema y este estaría en red para poder controlar los dos rubros simultáneamente.

Por último sería el costo de las personas que manejaran el sistema informático, cabe mencionar que estas inversiones que se realicen serán redituables cuando sean sanadas las fugas de almacén y la duplicidad de los pagos.

Sin más por el momento, quedo a sus ordenes para comentarios al respecto.

**Atentamente**

### *Publicación del sistema de cuentas por pagar.*

La publicación del sistema de cuentas por pagar y almacén será cuando se tengan todos los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto.

Una vez que ya se haya instalado el sistema en los equipos de computo designados, ubicando los productos en el almacén y contratado al personal necesario para cada área podrá ser informado al demás personal de Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. para poder trabajar en comunicación y coordinación con los nuevos sistemas y controles.

### *Conclusiones*

Por el análisis realizado a Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. me permito llegar a las siguientes conclusiones:

1.- La compañía refaccionaria es suficiente mente rentable, pero a causa de las fugas de almacén y mal control de las cuentas por pagar, no se ha podido desarrollar mas allá de lo que le dan sus ventas diarias.

2.-Las propuestas contenidas en este proyecto son para encaminar un camino sin deficiencias para que la empresa pueda desarrollarse mas de lo que esta dando en la actualidad. El sistema informático propuesto es para auxiliar al recurso humano en el control de lo que la compañía debe y lo que la

compañía tiene que pagar en determinando tiempo y esto se logra manteniendo una antigüedad de saldos por medio del sistema.

3.- Refaccionara para Autobuses, S.A. de C.V. es una empresa que a lo largo de los años a sabido ser competitiva en el mercado de refacciones y ha superado en algunas ocasiones situaciones económicas por falta de ventas. Creo que al implementar este tipo de sistemas se podrá incrementar aun más la rentabilidad de la compañía y en un tiempo futuro se puedan crear más sucursales o proveerse de financiamientos atreves de instituciones financieras ya que contarían con una información real y confiable.

4. - Es muy importante que las compañías tengan su información contable, financiera al día ya que de ahí parte para poder cumplir con sus obligaciones y proveerse de recursos para el crecimiento y desarrollo. Refaccionaria para Autobuses, S.A. de C.V. es una empresa que solo necesita auxiliarse de algunos recursos para emprender un nuevo objetivo para crecer día con día y no solo colocarse en el mercado si no también ser una de las empresas más grandes en cuestión de ventas de partes refaccionarias.



## BIBLIOGRAFÍA

- Internet

[http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/Industria\\_Automotriz\\_TLCAN.pdf](http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/Industria_Automotriz_TLCAN.pdf)  
"Boletín: La industria automotriz en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte; implicaciones para México"

<http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/cuentas-pagar>

- Libros

Muller, Max. Fundamentos de Administración de Inventarios. Colombia 2005, Grupo Editorial Norma. 247 p.

Normas de Información Financiera 2008 y 2009

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas 2008 y 2009

Borghino Consultores, Business Strategy. Siglo XXI: Nuevas demandas del Mercado.

Diccionario Español-Inglés Larousse México 2000.