



# TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO

---

---

ESCUELA DE CONTADURÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO CLAVE 3079-08

“EL CONTROL INTERNO CONTABLE Y ADMINISTRATIVO  
Y SU RELACIÓN CON LA AUDITORÍA OPERACIONAL EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS (RESTAURANTE)”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

DANIEL CORONADO GARCÍA

ASESOR DE TESIS: LIC. GIL ALCÁNTARA JIMÉNEZ



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

**“EL CONTROL INTERNO CONTABLE Y ADMINISTRATIVO Y SU RELACIÓN  
CON LA AUDITORÍA OPERACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
(RESTAURANTE)”**

**ÍNDICE**

**CAPÍTULO 1**

**AUDITORÍA**

1.1 Introducción.....	7
1.2 Conceptos y definiciones.....	7
1.3 Clasificación de la auditoría. ....	8
1.4 Elementos de la auditoría interna.....	10
1.5 Estructura auditoría interna.....	11
1.6 Objetivo de la auditoría interna.....	11
1.7 Auditoría Externa.....	12
1.7.1 Estructura.....	13
1.7.2 Objetivo.....	13

## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO

2.1 Introducción.....	15
2.2 Conceptos y definiciones.....	17
2.2.1 Normas de Información Financiera.....	18
2.3 Estructura y elementos del control interno.....	25
2.4 Objetivos generales e importancia del control interno.....	30
2.5 Objetivo del control interno contable.....	32
2.6 Boletín 5030 “Metodología para el estudio y evaluación del control interno”.....	33

## CAPÍTULO 3

### AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1 Introducción.....	38
3.2 Concepto.....	38
3.3 Objetivos de la auditoría operacional.....	39
3.4 Proceso básico de la auditoría operacional.....	41
3.5 Importancia del control interno en la auditoría operacional.....	44
3.6 Estructura de los programas de auditoría operacional.....	46
3.7 Operaciones específicas de la auditoría operacional.....	48
3.7.1 Comercialización.....	49
3.7.2 Compras.....	49
3.7.3 Producción.....	50

3.7.4 Recursos humanos.....	50
3.7.5 Finanzas.....	51
3.7.6 Sistemas.....	51

## CAPÍTULO 4

### **CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

4.1 Introducción.....	53
4.2 Conceptos y definiciones.....	53
4.3 Objetivos del control interno de inventarios.....	54
4.4 Ciclo de inventarios.....	56
4.5 Importancia de la operación de inventarios.....	59
4.6 Evaluación y verificación del control interno en la administración de inventarios.....	60
4.7 Valuación de inventarios C-4.....	62

## CAPÍTULO 5

### **CONTROL INTERNO DE LA NÓMINA Y RECURSOS HUMANOS**

5.1 Introducción.....	67
5.2 Conceptos y definiciones.....	67
5.3 Objetivos de control interno en el ciclo de nómina y recursos humanos.....	68
5.4 Alcance en el ciclo de nóminas y recursos humanos.....	69
5.5 Ciclo de nómina.....	71

5.6 Evaluación del control interno en la nómina y recursos humanos.....	73
---	----

## CAPÍTULO 6

### CONTROL INTERNO EN COMPRAS

6.1 Introducción.....	75
6.2 conceptos y definiciones.....	75
6.3 Objetivos del control interno en el ciclo de compras.....	76
6.4 Alcance en la operación de compras.....	77
6.5 Ciclo de compras.....	78
6.6 Metodología del control interno en compras.....	81
6.7 Evaluación del control interno en compras.....	84

## CAPÍTULO 7

### CONTROL INTERNO EN CICLO DE VENTAS

7.1 Introducción.....	87
7.2 Conceptos y definiciones.....	87
7.3 Objetivos del control interno en el ciclo de ventas.....	88
7.4 Alcance en la operación de ventas.....	89
7.5 Cuentas por cobrar.....	90
7.6 Ciclo de ventas.....	92
7.7 Metodología del control interno en ventas.....	95
7.8 Evaluación y verificación del control interno en ventas.....	98

**CAPÍTULO 8**  
**CASO PRÁCTICO**

8.1 Generalidades.....	101
8.2 Objetivos.....	101
8.2.1 Objetivos Generales.....	101
8.2.2 Objetivos Específicos.....	101
8.3 Manual de Control Interno Contable a los Ciclos de Transacciones de una Empresa. ....	102

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

CAPÍTULO 1  
**AUDITORÍA**

# **1 AUDITORÍA**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El termino auditoría, significa verificar que la información financiera administrativa y operacional que se genera es confiable, veraz y oportuna.

El servicio de auditoría lo solicita cualquier persona física o moral que realiza alguna actividad económica, con la finalidad de darle certeza sobre la forma y el estado que guarda el negocio.

Cualquier actividad requiere de pasos a seguir o procedimientos, un auditor, debe seguir ciertos pasos para lograr su objetivo.

La auditoría es la parte administrativa que representa el control de las medidas establecidas.

## **1.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

### **AUDITORÍA<sup>1</sup>**

En su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos se hayan observado y respetado; que se cumplen con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Asimismo significa evaluar la forma en que se administra y opera con el fin de aprovechar los recursos al máximo.

La auditoría no es una actividad meramente mecánica que implique la aplicación de ciertos procedimientos cuyos resultados, una vez llevados a cabo, son de carácter indudable. La auditoría requiere el ejercicio de un juicio profesional, solido y maduro, para juzgar los procedimientos que deben seguirse y estimar los resultados obtenidos.

El concepto Auditoría que tienen las empresas generalmente es incorrecto debido a que de manera frecuente se le asocia como una evaluación del trabajo y

---

<sup>1</sup> Santillana, Juan Ramón, *Auditoria Fundamentos 4ta. Edición*, T. Pág. 4, Thomson Learning, México.  
Pág. 4

operación de la misma con el único fin de detectar errores y fallas, por lo que si tiene la idea de que una auditoría es empleada cuando una empresa ha detectado errores con anterioridad.

### **1.3 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

De acuerdo a quienes realizan el examen

1. Externa
2. Interna
3. Gubernamental

Es externa, cuando el examen no lo practica el personal que labora en la Entidad, es decir que el examen lo practica la Contraloría o Auditores independientes. En la empresa privada las auditorías solo la realizan auditores independientes.

Es interna, cuando el examen lo practica el equipo de Auditoría de la Entidad (Auditoría Interna).

Es gubernamental, cuando la practican auditores de la Contraloría General de la Republica, o auditores internos del sector público o firmas privadas que realizan auditorías en el Estado con el permiso de la Contraloría.

De acuerdo al área examinada:

1. Financiera
2. Operacional o de Desempeño
3. Integral
4. Especial
5. Ambiental
6. Informática

7. De Recursos Humanos

8. De Cumplimiento

9. De Seguimiento

La Auditoría Financiera, es un examen a los estados financieros que tiene por objeto determinar si los estados financieros auditados presentan razonablemente la situación financiera de la empresa, de acuerdo a las NIFS. El auditor financiero verifica si los estados financieros presentados por la gerencia se corresponden con los datos encontrados por él.

Se entiende por estados financieros, que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado de Variaciones o Patrimonio Neto.

La auditoría Operacional o de Desempeño es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

La Auditoría Especial, es el examen objetivo, profesional e independiente, que se realiza específicamente en un área determinada de la entidad, ya sea ésta financiera o administrativa, con el fin de verificar información suministrada o evaluar el desempeño. Ejemplo: Auditoría de Caja, Auditoría de Inversiones, Auditoría de Activos Fijos, examen a cheques emitidos durante una semana, etc.

Auditoría Integral: es un examen total a la empresa, es decir, que se evalúan los estados financieros y el desempeño o gestión de la administración.

Auditoría Ambiental: es un examen a las medidas sobre el medio ambiente contenidas en las leyes del país y si se están cumpliendo adecuadamente.

Auditoría de Gestión Ambiental: examen que se le hace a las entidades responsables de hacer cumplir las leyes, normas y regulaciones relacionadas con el medio ambiente. Se lleva a cabo cuando se cree que la entidad rectora o responsable de hacer cumplir las leyes ambientales, no lo está haciendo adecuadamente.

Auditoría de Recursos Humanos: examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, políticas de atención social y promociones, etc.

#### **1.4 ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA INTERNA**

Los elementos de la Auditoría interna, excepto para asignaciones especiales, pueden clasificarse en:

- Cumplimiento.
- Verificación.
- Evaluación.

Cumplimiento:

Extensión con que son seguidas las políticas, reglas, buenas prácticas de negocios, Normas de Información Financiera, leyes, regulaciones del gobierno y hasta el sentido común.

Verificación:

La dirección debe recibir una seguridad permanente de la validez de los informes actuales superior a la que es posible obtener por el examen anual del auditor externo. Generalmente, la verificación incluirá registros, informes y cuentas.

Evaluación:

Es la responsabilidad más importante del auditor interno, debe revisar constantemente el sistema de control y estar seguro que es adecuado, y que se mantiene tal y como espera la dirección.

## **1.5 ESTRUCTURA DE AUDITORÍA INTERNA**

### **Estructura y Ubicación**

El departamento de auditoría estará integrado por el director de auditoría interna; el auditor externo; el director general de la organización, los directores o responsables de las principales áreas operativas y eventuales especialistas que sean requeridos atendiendo a necesidades específicas. La ubicación del departamento debe ser la más alta ya que entre más alto mayor será la aceptación y respeto a esta función y concomitantemente mayor será la interacción con los niveles de toma de decisiones y mejor será el servicio a prestar a la organización.

### **Recursos Humanos**

Está conformado por el director, gerente, supervisor, encargado y auxiliar de auditoría. Las funciones de cada uno son: planear, coordinar y dirigir la ejecución de auditorías a todas las unidades administrativas, disponer la ejecución de auditorías a las unidades administrativas y actividades de la organización que le fueron asignadas, llevar a cabo todos los trabajos de auditoría a las unidades administrativas y actividades de la organización y atender instrucciones especiales de revisión, recibir por parte del auditor encargado instrucciones específicas respecto al propósito de su revisión y como llevar a cabo el trabajo respectivamente.

## **1.6 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA INTERNA**

El **objetivo principal de una auditoría interna** es ayudar a la gerencia al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, las cuales quedan señaladas en los objetivos de la empresa. Esto lo logra a través de un estudio objetivo, cualitativo y cuantitativo sobre los procesos de la empresa, y junto con esto, un conjunto de recomendaciones sobre cómo podrían mejorarse éstas operaciones.

## 1.7 AUDITORÍA EXTERNA

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

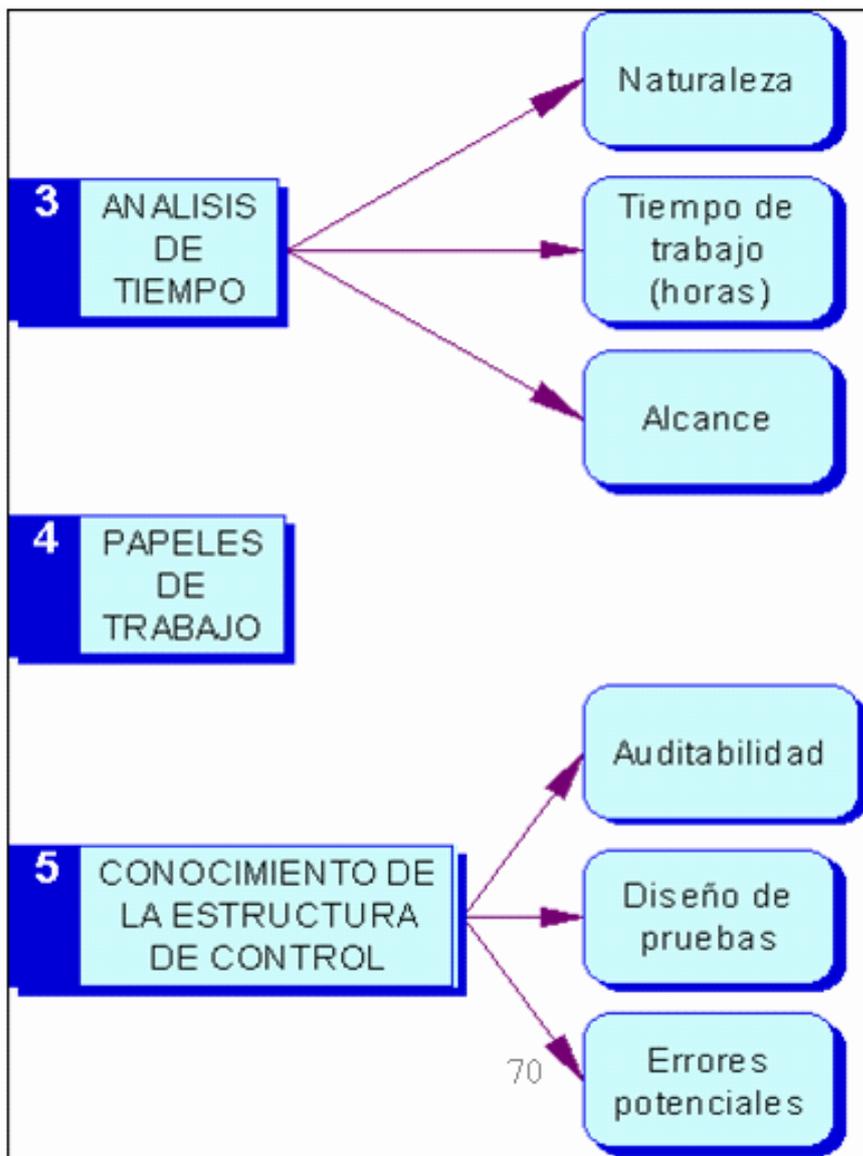
La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable

### 1.7.1 ESTRUCTURA



### 1.7.2 OBJETIVO

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Los miembros de la organización a quien Auditoría apoya, incluye a Directorio y las Gerencias.

## CAPÍTULO 2

# **MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO**

## 2.1 INTRODUCCIÓN

La falta de buenos controles internos (no meramente normativos, sino aplicados) han dado lugar a estafas o fraudes, sea esta por parte de ejecutivos, empleados o producto de graves errores en materia de información de las diversas operaciones que se manejan en la entidad.

Su importancia se aprecia ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción administrar hacia el interior de la propia organización: no se puede desarrollar una planeación en el ciclo de operaciones y transacciones de una entidad sin control; no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control y obviamente no se puede llevar a cabo una administración sin control.

Es de suma importancia destacar, que el control interno, no importa que tan bien haya sido estructurado, solamente puede dar una seguridad razonable a la Alta Dirección sobre el logro de sus objetivos. La probabilidad de logro y eficacia del Sistema, se ve afectada en muchas ocasiones por limitaciones inherentes al sistema de Control Interno.

Estas limitaciones pueden incluir fallas en decisiones tomadas con respecto a la política en la entidad, fallar en el diseño de costos vs Beneficios, extralimitaciones de la Dirección, fracasos en el control por causa de las personas que se unen para burlar los controles o simplemente errores de los diferentes miembros de la organización.

Los estándares establecen, que los objetivos primarios del control interno en los ciclos de transacciones de una entidad deben lograr:

- Confiabilidad e integridad de la información.
- Cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y regularidades.
- Salvaguarda de los bienes.
- Uso eficiente y económico – financiero de los recursos.
- Cumplimiento de objetivos establecidos y de metas de operación y programas.
- Toma de decisiones oportunas y eficaces.

Como se ve el control interno es un concepto universal que se aplica indistintamente en todas las empresas y por lo tanto su objetivo y finalidad es dar a conocer y aplicar la metodología, la coordinación y medidas adoptadas dentro de la entidad para salvaguardar de manera optima los ciclos de transacciones y operaciones que se manejen dentro de ella, analizando y estructurando los diferentes conceptos que envuelven a dicha organización.

En función a lo antes mencionado, se estudiará el establecimiento de Sistemas de Control Interno a través de los Ciclos de Transacciones identificados en una Entidad. La agrupación en el Ciclo de Transacciones permite establecer una relación entre las partes que intervienen en el proceso cuya secuencia de acción es la siguiente:

1. Identificación de Funciones: Cada Ciclo de Transacciones está compuesto por dos más funciones; a su vez, cada función está conformado por una actividad central con una actividad antecedente y otra consecuente. Por lo tanto se deben de identificar las actividades que integran una función; y las funciones que generan un ciclo.
2. Identificación de objetivos específicos de Control Interno: Son los objetivos específicos de Control Interno aplicables a una función.
3. Documentación de los procedimientos de procesos de cada función: Consiste en documentar el análisis que se realice a los procedimientos implícitos en cada función.
4. Obtención de información: Además de la documentación señalada en el punto anterior se debe localizar información adicional a través de observaciones directas sobre el procesamiento de las transacciones, entrevistas con el personal involucrado, revisión de los manuales de operaciones en uso de políticas, etcétera.
5. Entrevistas y observaciones: Las entrevistas y observaciones referidas en el punto que antecede deben estar diseñadas para obtener información sobre la forma en que la entidad logra los objetivos de Control Interno manifestados, otorgándole especial importancia a las técnicas o procedimientos que se

emplean para prevenir o detectar errores y la inserción de transacciones no autorizadas en el flujo.

6. Identificación de técnicas de Control Interno: Estas técnicas son el conjunto de actividades que se realizan para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades que pueden ocurrir al procesar y registrar transacciones no autorizados en el flujo.
7. Riesgos de incumplimiento: Identificación de los riesgos que asume la entidad al no dar cumplimiento a las técnicas de control aplicables o relacionadas con los objetivos específicos de Control Interno.

En la localización y documentación de la información señalada en los párrafos que anteceden deben identificarse todas las técnicas de control utilizadas por las entidades en cada función con el propósito de obtener una certeza razonable de que el objetivo de control se logra total o parcialmente. Las técnicas de control deben identificarse con un objetivo específico.

Cabe aclarar que una técnica de control que es muy común y aplicable a cada objetivo específico de Control Interno es la participación del grupo de auditoría interna de la entidad para revisar y específicamente, entre otras actividades de esta función que se cumplan los requisitos referidos y con las técnicas de control que son relativas. En esta ocasión repetidamente en cada objetivo de Control Interno.

## **2.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

### **ENTIDAD**

Desde el punto de vista de contabilidad se conceptúa entidad a la combinación de recursos humanos y materiales coordinados por una autoridad que ejerce el control sobre dichos recursos, contrae obligaciones y realiza transacciones y otras actividades con independencia de otras entidades, incluyendo a quienes la integran y conforme a decisiones propias, que se reflejan en el ámbito económico y social y que son susceptibles a medirse en términos monetarios.

## **TRANSACCIÓN**

Por La transacción se debe entender el hecho económico que involucra cambios en la estructura financiera en una entidad.

## **CONTABILIDAD**

Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que se realiza en una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objetivo de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

## **CONTROL**

Tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de una organización y a su vez forma parte del proceso administrativo de una entidad de tal manera que participan para el logro de objetivos y la toma de decisiones.

## **CONTROL INTERNO**

El Control Interno comprende la estructura, las políticas, los procedimientos y cualidades de un plan de organización que en forma coordinada son adaptadas por una entidad para salvaguardar sus activos, asegura la validez de la información, promover la eficiencia en las operaciones, verificar la razonabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional.<sup>2</sup>

### **2.2.1 NORMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

#### **SERIE NIF A MARCO CONCEPTUAL**

Normas de Información Financiera. Se refiere al conjunto de pronunciamientos normativos, conceptuales y particulares, emitidos por el CINIF (Consejo Mexicano para la Investigación y el Desarrollo de Normas de Información Financiera) o transferidos al CINIF, que regulan la información contenida en los Estados Financieros y sus notas en un lugar y fecha determinados, que son aceptados de manera amplia y generalizada por todos los usuarios de la información financiera.

---

<sup>2</sup> Santillana, Juan Ramón, *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*, Thomson Learning, México, Pág. 2

Las NIF se conforman de:

- a) Las NIF y las Interpretaciones a las NIF (INIF) aprobadas por el Consejo Emisor del CINIF y emitidas por el CINIF
- b) Los Boletines emitidos por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos y transferidos al CINIF el 31 de Mayo de 2004, que no hayan sido modificados, sustituidos o derogados por nuevas NIF y
- c) Las Normas Internacionales de Información Financiera aplicables de manera supletoria.

Las NIF se conforman de 3 grandes apartados:

- a) NIF conceptuales o Marco Conceptual
- b) NIF particulares
- c) Interpretaciones a las NIF o INIF

## OBJETIVOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los objetivos de los Estados Financieros se derivan principalmente de las necesidades del usuario general, las cuales dependen significativamente de la naturaleza de las actividades de la entidad y de la relación que dicho usuario tenga con ésta.

La información es cualquier tipo de declaración que exprese la posición y desempeño financiero de una entidad, siendo su objetivo esencial ser de utilidad al usuario general en la toma de sus decisiones económicas. Son un medio útil para la toma de decisiones económicas en el análisis de alternativas para optimizar el uso adecuado de los recursos de la entidad.

Los estados financieros deben proporcionar elementos de juicio confiable que permitan evaluar:

- El comportamiento económico-financiero de la entidad
- La capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y determinar la viabilidad como negocio en marcha.

Deben ser útiles para:

- Tomar decisiones de inversión o asignación de recursos a las entidades
- Tomar decisiones de otorgar crédito por parte de proveedores y acreedores
- Evaluar la capacidad de la entidad para generar recursos o ingresos por sus actividades operativas
- Distinguir el origen y las características de los recursos financieros de la entidad, así como el rendimiento de los mismos.
- Formarse un juicio de cómo se ha manejado la entidad y evaluar la gestión de la administración
- Conocer de la entidad, su capacidad de crecimiento, la generación y aplicación del flujo de efectivo, su productividad, los cambios en sus recursos y en sus obligaciones, etc.

Los estados financieros satisfacen al usuario cuando proporcionan elementos de juicio respecto a su nivel o grado de:

- a) Solvencia, para evaluar la capacidad de satisfacer sus compromisos y sus obligaciones de inversión.
- b) Liquidez, para evaluar la suficiencia de efectivo en el corto plazo.
- c) Eficiencia operativa, evaluar niveles de producción o rendimiento de recursos a ser generados por los activos.
- d) Riesgo financiero, para evaluar la posibilidad que ocurra un evento que cambie las situaciones actuales. El cual puede ser:
  - Riesgo de mercado: Cambiario. El valor de un activo o pasivo fluctuará en el tipo de cambio de monedas extranjeras
  - De tasas de interés. El valor de un activo o pasivo fluctuará por cambios en el mercado del costo de financiamiento
  - En precios. Riesgo de que el valor de un activo o pasivo fluctúe como resultado de cambios en los precios de mercado.

- Riesgo de crédito: riesgo de que una de las partes involucradas en una transacción deje de cumplir sus compromisos, y haga incurrir al otro en una pérdida financiera.
- Riesgo de liquidez (riesgo de fondeo)- riesgo de que una entidad no tenga capacidad para reunir los recursos necesarios para cumplir con sus compromisos
- Riesgo en el flujo de efectivo- riesgo en el cual los flujos futuros de efectivo asociados con un activo o pasivo fluctuarán en sus montos debido a cambios en la tasa de interés del mercado.

En síntesis, los estados financieros deben proporcionar información de una entidad sobre:

- a) Su situación financiera
- b) Su actividad operativa
- c) Sus flujos de efectivo
- d) Sus revelaciones sobre políticas contables, entorno y viabilidad como negocio en marcha.

#### LIMITACIONES EN EL USO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los objetivos de los Estados Financieros están afectados por el ambiente de negocios en donde opera la entidad, por las características y limitaciones del tipo de información que los estados financieros pueden proporcionar.

Limitaciones de los estados financieros:

- Las transformaciones internas, transacciones y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad
- Los estados financieros, especialmente el balance general, presentan el valor contable de los recursos y obligaciones y no pretenden presentar el valor razonable de la entidad en su conjunto.
- Por referirse a negocio en marcha, están basados en varios aspectos en estimaciones juicios que son elaborados considerando los distintos cortes de periodos contables.

## USUARIOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

El usuario general de la información financiera puede clasificarse de manera significativa en los siguientes grupos:

- a) Accionistas o dueños- todos los que proporcionen recursos a la entidad y que son proporcionalmente compensados de acuerdo a sus aportaciones.
- b) Patrocinadores- aquellos que proporcionan recursos que no son directamente compensados
- c) Órganos de supervisión y vigilancia corporativa, interna o externas
- d) Administradores- responsables de cumplir con el mandato de los cuerpos de gobierno y de dirigir las actividades operativas.
- e) Proveedores.
- f) Acreedores
- g) Empleados
- h) Clientes y beneficiarios
- i) Unidades gubernamentales- responsables de establecer políticas económicas, monetarias y fiscales.
- j) Contribuyentes de impuestos
- k) Organismos reguladores
- l) Otros usuarios.

## CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACION FINANCIERA

La utilidad es la característica fundamental de los estados financieros, consiste en la cualidad de adecuarse las necesidades comunes del usuario general y constituye el punto de partida para clasificar a las demás en:

- a) Características primarias y
- b) Características secundarias

Características primarias:

**CONFIABILIDAD.** La información financiera posee esta cualidad cuando su contenido es congruente con las transacciones, transformaciones internas y eventos sucedidos y el usuario general la utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Para ser confiable la información debe (características secundarias): a) reflejar en su contenido, transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos (veracidad)

b) Tener concordancia entre su contenido y lo que se pretende representar

c) Encontrarse libre de sesgo o prejuicio (objetividad)

d) Poder comprobarse y validarse (verificabilidad)

e) Contener toda aquella información que ejerza influencia en la toma de decisiones de los usuarios generales (información suficiente)

**RELEVANCIA.** La información financiera posee esta cualidad cuando influye en la toma de decisiones económicas de quienes la utilizan. Para que la información sea relevante debe (características secundarias):

a) Servir de base en la elaboración de predicciones en la elaboración de predicciones y en su confirmación (Posibilidad de predicción y confirmación)

b) Mostrar los aspectos más significativos de la entidad reconocidos contablemente (importancia relativa).

**COMPRESIBILIDAD.** Que facilite su entendimiento a los usuarios.

**COMPARABILIDAD.** Debe permitir a los usuarios generales identificar y analizar las diferencias y similitudes con la información de la misma entidad y con la de otras entidades, a lo largo del tiempo.

**RESTRICCIONES A LAS CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS.**

**Oportunidad.** Debe emitirse a tiempo antes de que pierda su capacidad de influir en la toma de decisiones.

**Relación entre costo y beneficio.** Los beneficios derivados de la información deben exceder el costo de obtenerla.

Equilibrio entre características cualitativas. Implica que su cumplimiento debe dirigirse a la búsqueda de un punto óptimo, más que hacia la consecución de niveles máximos de todas las características cualitativas.

## POSTULADOS BÁSICOS

- Sustancia económica debe prevalecer en la delimitación y operación del sistema de información contable, así como en el reconocimiento contable de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a una entidad.
- Entidad económica es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores.
- Negocio en marcha. La entidad se presume en existencia permanente, dentro de un horizonte de tiempo ilimitado, salvo prueba en contrario, por lo que las cifras en el sistema de información contable, representan valores sistemáticamente obtenidos, con base en las NIF.
- Devengación Contable. Los efectos derivados de las transacciones que lleva a cabo una entidad económica con otras entidades, de las transformaciones internas y de otros eventos, que la han afectado económicamente, deben reconocerse contablemente en su totalidad, en el momento en el que ocurren, independientemente de la fecha en que se consideren realizados para fines contables.
- Asignación de Costos y Gastos con Ingresos. Los costos y gastos de una entidad deben identificarse con el ingreso que generen en el mismo periodo, independientemente de la fecha en que se realicen.
- Valuación. Los efectos financieros derivados de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos, que afectan económicamente a la entidad, deben cuantificarse en términos monetarios, atendiendo a los atributos del

elemento a ser valuado, con el fin de captar el valor económico más objetivo de los activos netos.

- Dualidad Económica. La estructura financiera de una entidad económica está constituida por los recursos de los que dispone para la consecución de sus fines y por las fuentes para obtener dichos recursos ya sean propias o ajenas.

### **2.3 ESTRUCTURA Y ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

El objetivo es definir los elementos de la estructura del control interno y establecer los procedimientos normativos aplicables a su estudio y evaluación, como un aspecto fundamental al establecer la estrategia de auditoría así como señalar los lineamientos que deben seguirse al informar sobre debilidades o desviaciones al control interno.

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.

#### **ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

Los elementos de la estructura del control interno son:

1. El ambiente del control interno
2. El sistema contable
3. Los procedimientos del control interno.

#### **AMBIENTE DEL CONTROL INTERNO**

Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

Los factores del ambiente del control interno son los siguientes:

**Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos:** Las operaciones de la administración, incluyen una gran diversidad de características, por ejemplo: enfoque para asumir y vigilar los riesgos de negocios, actitudes y acciones con respecto a la información financiera, incluyendo el análisis en el

cumplimiento de presupuestos logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos.

Estas características influyen sustancialmente en el ambiente de control, sobre todo cuando unas cuantas personas dominan la administración, independiente de las consideraciones que se den a otros factores del propio ambiente de control.

**Estructura de organización de la entidad:** La estructura de organización de una entidad proporciona el marco general para planear, dirigir y controlar las operaciones.

Una estructura adecuada incluye la forma y naturaleza de las áreas de la entidad, incluyendo el procedimiento de datos y las relaciones jerárquicas respectivas.

Además, deberá asignar de manera adecuada la autoridad y responsabilidad dentro de la entidad.

**Funcionamiento de organización de la entidad:** Los comités de auditoría son nombrados por el Consejo de Administración y tiene papel fundamental en vigilar el cumplimiento de las políticas y prácticas contables y de información financiera de la entidad.

El comité debe apoyar al Consejo de Administración en sus responsabilidades y ayudar a mantener una comunicación directa entre el Consejo y auditores externos.

**Métodos para asignar autoridad y responsabilidad:** Estos métodos afectan la comprensión de las relaciones jerárquicas y las responsabilidades establecidas dentro de la entidad.

Los métodos para asignar autoridad y responsabilidad incluyen entre otros aspectos, los siguientes:

- Políticas sobre asuntos tales como prácticas de negocios conflictos de interés y código de conducta.
- Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para tratar asuntos tales como metas y objetivos de la organización, funciones operativas y requisitos legales.
- Descripción de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones.

- Documentación de los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para actualizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.

**Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos:** Estos métodos afectan el control de la administración sobre la autoridad delegada a otros, así como su capacidad para supervisar efectivamente las actividades de la entidad en general.

Los métodos de control administrativo incluyen entre otros:

Establecimientos de sistemas de planeación y reporte de información, que establezcan los objetivos de la administración y los resultados del desempeño real.

Tales sistemas podrán incluir planeación estratégica, presupuestos, pronósticos, planeación de utilidades y contabilidad por área de responsabilidad.

Establecimiento de métodos que identifiquen al desempeño real y las excepciones al desempeño planeado, así como la comunicación a los niveles de administración apropiada.

La función de autoridad interna efectiva debe contar con relaciones de autoridad e información adecuada, personal capacitado y recursos suficientes para llevar a cabo su función.

**Políticas y prácticas de personal:** Estas políticas y prácticas afectan la capacidad de una entidad para emplear personal competente que le permita lograr sus metas y objetivos.

Incluyen los procedimientos y políticas para contratar, capacitar, evaluar, promover y compensar a los empleados, así como para proporcionarles los recursos necesarios para que puedan cumplir con sus responsabilidades asignadas.

**Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad:** Están representadas por factores ajenos a la entidad, que afectan las operaciones y práctica de la misma.

Incluyen los registros de vigilancia y cumplimiento establecidos por organismos regulados y la evaluación afectada por terceros, de las acciones de la entidad.

La calidad del ambiente de control interno es una clara indicación de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos.

## **SISTEMA CONTABLE**

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

### **MÉTODOS Y REGISTROS DEL SISTEMA CONTABLE**

Se debe contar con los siguientes métodos y registros para que un sistema contable sea útil y confiable:

- Identificar y registrar únicamente las transacciones reales que unen los criterios establecidos por la administración:
- Describir oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permitan su adecuada clasificación.
- Registrar las transacciones en el periodo correspondiente.
- Revelar adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

### **PROCEDIMIENTOS DE CONTROL**

Los procedimientos de control están constituidos por los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable.

El auditor debe determinar la manera que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación y que personas las han llevado a cabo, para concluir que efectivamente están operando.

El objetivo de los procedimientos de control persigue diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de organización y del pensamiento de las transacciones.

Entre otros tienen los siguientes objetivos:

- Debida autorización de transacciones y actividades.
- Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- Establecimientos de dispositivos de seguridad que protejan los activos

- Verificación independiente de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

## **TIPOS DE PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos de control pueden ser:

1. De carácter preventivo.
2. De carácter detectivo.

Los procedimientos de carácter **preventivo** son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter **detectivo** tienen como finalidad detectar los errores o las irregularidades que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

## **FACTORES ESPECÍFICOS DEL AMBIENTE DE CONTROL EL SISTEMA CONTABLE Y LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL**

Los factores que deben considerarse de una empresa o entidad son los siguientes:

- I. Tamaño de la entidad.
- II. Características de la industria en la que opera.
- III. Organización de la entidad.
- IV. Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
- V. Problemas específicos del negocio.
- VI. Requisitos legales aplicables.

El establecimiento y mantenimiento de toda una estructura de control interno representa una gran responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de una entidad.

## 2.4 OBJETIVOS GENERALES E IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

En base a la definición de Control Interno se desprenden cuatro objetivos básicos que este implica saber:

- a) Fomentar y asegurar el pleno respeto, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración de la entidad. La razón es obvia: contar con solidas y bien estructuradas políticas respetadas, permite una administración y operación ordenada, sanas y con guías que normaran, orientaran y regularan la actuación de la misma.
- b) Promover eficiencia operativa las políticas y disposiciones impartidas por la administración deben ser la base, soporte y punto de partida para operar. Dichas políticas deben identificar metas y estándares de operación básica para medir el desempeño y calificar la eficiencia y economía, elementos indispensables para lograr la óptima sinergia operativa integral.
- c) Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad. La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño de la entidad, como se encuentra esta en la actualidad y una base fundamental para una toma de decisiones que garanticen su bienestar futuro. Esta información plasmara que tan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y cuál ha sido el nivel de eficiencia de la operación. Una entidad sin buen información tiene una existencia y subsistencias débiles.
- d) Este último objetivo se concreta de hecho con la observancia de los tres objetivos anteriores. Es indiscutible que debe haber políticas claras, específicas y respetadas que involucren el buen cuidado y esmerada protección y administración de los activos, por ejemplo: en los flujos de fondos, las cuentas y documentos por cobrar, los inventarios, los inmuebles, la maquinaria y equipo, etcétera.

Con los puntos anteriores podemos concluir que los objetivos del control interno son:

- Prevenir fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna..
- Localiza errores administrativos contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa en cuestión.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios, graduar la extensión de análisis, comprobación (pruebas) y estimación de cuentas sujetas a auditoría.

## **IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

Todas las empresas públicas, privadas o mixtas, ya sean comerciales industriales o financieras deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad apoyado por un catalogo eficiente y práctico.<sup>3</sup>

El control interno es fundamental para lograr un registro exacto de las innumerables transacciones y la preparación de reportes financieros confiables. Muchas actividades de negocios involucran diariamente un alto volumen de transacciones y numerosos juicios.

Un buen sistema de Control Interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto maquinaria, etcétera, es decir, un sistema eficiente y practico del Control Interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

---

<sup>3</sup> Perdomo, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Thomson Learning, México, Pág. 4

## 2.5 OBJETIVO DEL CONTROL INTERNO CONTABLE

Las transacciones son el componente básico de la actividad empresarial y, por lo tanto el objetivo primero del Control Interno.

La transacción origina un flujo de actividades desde su inicio hasta su conclusión. Tendremos flujos de ventas, compras, costos, existencias y/o inventarios, etcétera. Por tal motivo existen cuatro fases por las cuales tienden a llevar una secuencia las actividades operativas de la empresa.

1. Autorización.
2. Ejecución.
3. Anotación.
4. Contabilización.

Todo Sistema de Control Interno va estrechamente relacionado con el organigrama de la empresa. Este debe reflejar la autentica distribución de responsabilidades y líneas de autoridad. Las obligaciones de un conjunto de empleados deben estar atribuidas de tal forma que uno o varios de estos empleados deben estar atribuidos de tal forma que uno o varios de estos empleados, actuando individualmente, comprueben el trabajo de los otros.

El control interno contable comprende el plan de organización, los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa y consecuentemente a la contabilidad de los registros financieros que están diseñadas para suministrar seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.
- Las operaciones se registrar para:
  1. Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con las Normas de Información financiera.
  2. Para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
- El acceso a los activos solo permitirá con autorización de la administración de la empresa.

Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

## **2.6 BOLETÍN 5030 “METODOLOGÍA PARA EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO”**

Debe realizarse para cumplir con la norma de ejecución de trabajo que establece: “El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno”. Este boletín cubre aspectos conceptuales e incorpora el término estructura del control interno.

El objetivo del boletín es dar a conocer los procedimientos de auditoría recomendados para llevar a cabo y documentar el estudio y evaluación del control interno durante el proceso de planeación de una auditoría de estados financieros.

### **PROCEDIMIENTOS RECOMENDADOS**

El boletín 5030 establece que los elementos de la estructura de control interno, son los siguientes:

- a. El ambiente de control.
- b. Evaluación de riesgos.
- c. Los sistemas de información y comunicación.
- d. Los procedimientos de control.
- e. La vigilancia.

### **EL AMBIENTE DE CONTROL**

Combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando los controles.

- a. Actitud de la administración hacia los controles establecidos.
- b. Estructura de organización de la entidad.
- c. Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.
- d. Métodos para asignar responsabilidades y autoridad.

- e. Métodos de control administrativos para supervisar y dar seguimientos al cumplimiento de las políticas y procedimientos.
- f. Políticas y prácticas de personal.
- g. Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

Para evaluar correctamente los factores del ambiente de control, el auditor deberá investigar y documentar en sus papales de trabajo lo siguiente:

- Actitud de la administración hacia los controles internos.
- Estructura de la organización de la entidad.
- Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.

### **MÉTODOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO**

Se deberán evaluar los métodos de control empleados por la administración para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del negocio. Los aspectos que deberá evaluar el auditor son:

- a. La existencia de un proceso formal de planeación y presupuesto como herramienta para vigilar los resultados y objetivos del negocio.
- b. La existencia de un departamento de auditoría interna.

### **POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL PERSONAL**

En el establecimiento del control interno, se debe poner especial atención al área de recursos humanos, la entidad debe:

- a. Contar con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, capacitar, evaluar, promover, compensar y proporcionar al personal los recursos para que pueda cumplir con sus responsabilidades.
- b. Contar con descripciones de trabajo adecuadas.
- c. Contar con canales adecuados de comunicación hacia todos los niveles de personal.
- d. Mantener un programa periódico de revisión de los conceptos señalados en el inciso "a".

## **INFLUENCIAS EXTERNAS QUE AFECTEN LAS OPERACIONES Y PRÁCTICAS DE LA ENTIDAD**

La entidad debe contar con canales de comunicación con sus clientes, proveedores, acreedores financieros, etc., que le permitan recibir información relativa a las transacciones realizadas con ellos.

### **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Eventos o circunstancias externas o internas, como pueden ser: cambios en las Normas de Información Financiera, lanzamiento de nuevos productos, cambios en personal, etc., traen consigo nuevos riesgos, por lo que la administración de la entidad debe estar preparada. El auditor debe evaluar cuales son los procedimientos que ayudan a la entidad para identificar, analizar y administrar los riesgos, y como mide su impacto.

### **LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Consisten en las políticas, métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones de una entidad económica. Los sistemas de comunicación se refieren a los medios y formas de la administración para comunicar a las distintas áreas de la entidad.

### **PROCEDIMIENTOS DE CONTROL**

Los establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos de una entidad, el auditor deberá confirmar que están operen efectivamente. El auditor deberá evaluar el grado de conocimiento que ha obtenido antes de decidir si es necesario dedicar mas tiempo a entender otros procedimientos.

### **LA VIGILANCIA**

Evaluar la forma en la que una entidad se cerciora que los procedimientos de control establecidos se cumplen. La evidencia de la forma en que una entidad supervisa el funcionamiento del sistema de control interno se lleva a cabo en tres formas: a) al momento de efectuar las operaciones, b) con supervisiones independientes o c) la combinación de ambas.

## **DOCUMENTACIÓN**

Dependerá del grado de profundidad que se quiera alcanzar, tomando en cuenta el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de su control interno. Efectuada la evaluación del control interno, el auditor podrá diseñar las pruebas sustantivas y de cumplimiento.

### **PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO<sup>4</sup>**

Es la comprobación de que uno o más procedimientos de control estuvieron operando con efectividad durante el periodo auditado. El alcance con que se deberán probar estos procedimientos de control son:

- La importancia del área en relación con los saldos de las cuentas que se presentan en los Estados Financieros.
- La importancia de los objetivos de control dentro del sistema contable.
- La importancia de un procedimiento de control en particular para el logro de un objetivo de control.
- El grado de confianza.

---

<sup>44</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar, México, Boletín 3050, Párrafos 1-86

CAPÍTULO 3

**AUDITORÍA OPERACIONAL**

### **3 AUDITORÍA OPERACIONAL**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Las empresas en la actualidad pretenden diseñar funciones y planear estratégicamente el desarrollo de sus actividades. La finalidad de llevar a cabo métodos de auditoría operacional, es estructurar y monitorear las operaciones, corrigiendo de manera eficiente los procesos y procedimientos que se realicen en cada una de las áreas de la entidad.

Cada área o departamento de la entidad tiende a tener diferentes funciones, metas u objetivos distintos por lo que dependerán de las políticas y procedimientos establecidos que la alta dirección estipule a cada una de ellas para un fin en común. Por tal motivo es de total importancia monitorear las tareas y actividades que se lleven a cabo dentro de la entidad

#### **3.2 CONCEPTO**

##### **AUDITORÍA OPERACIONAL**

La auditoría operacional es el examen de flujo de las transacciones llevadas a cabo en una o varias áreas de la entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia operativas a través de proponer recomendaciones que se consideren necesarias, siguiendo con un análisis y evaluación de los controles para asegurarse de que son adecuados en busca de proteger a la organización

Es la actividad que conlleva un propósito fundamental llevando a cabo el servicio que presta el contador público cuando examina ciertos aspectos administrativos con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa.

### 3.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

El objetivo de la Auditoría Operacional es el promover eficiencia y evaluar la calidad de la operación en las diferentes áreas de la entidad. Dichos objetivos se cumplen al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia de las operaciones.<sup>5</sup>

Existen tres niveles en que el contador público puede participar en apoyo a las entidades, a saber:

- I. En la emisión de opiniones sobre el estado actual de lo examinado (Diagnóstico de obstáculos).
- II. En la participación para la creación o diseño de sistemas procedimientos, etc., interviniendo en su formación.
- III. En la implantación de los cambios e innovaciones (implantación de sistemas).

La auditoría operacional persigue: detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia, presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre posibles fallos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades en la consecución de la optima productividad.<sup>6</sup>

En la práctica de una auditoría operacional, el contador público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda fuera de la práctica de auditoría operacional.

La auditoría operacional involucra elementos fundamentales que deben considerarse al realizarla.

- El examen del flujo de las transacciones debe encausarse hacia los aspectos administrativos de los métodos y los procedimientos que integran un sistema.
- La auditoría debe tener un enfoque constructivo. Su finalidad esencial es incrementar la eficiencia en el desarrollo de las operaciones.
- La auditoría operacional implica un desarrollo integral y secuenciado del examen sobre los procedimientos que configuran un sistema; el desarrollo de

---

<sup>5</sup> *Ibíd.*, Pág.27

<sup>6</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Auditoria Operacional*, Comisión de Auditoria Operacional, México., Pág. 10

la revisión debe comenzar en el punto de origen del sistema auditado y concluir donde éste termina.

## **ALCANCES**

Algunos autores afirman que la auditoría operacional no debe presentar recomendaciones, que solo debe conjuntar hechos, ayudar a la administración o evaluar desempeños y determinar qué tipos de investigación adicionales deben hacerse para lograr avances. El diseño de las recomendaciones es, en opiniones de tales autores responsabilidad de los encargados de área o especialistas en las actividades sometidas a evaluación.<sup>7</sup>

La Comisión de Auditoría Operacional del IMPC, ha mantenido siempre un criterio uniforme sobre este particular, considerando que la auditoría operacional debe proponer recomendaciones específicas (en los casos que se tengan elementos para ello) y de no ser así, pudieran tener un carácter general; pero en todos los casos deben presentarse sugerencias para mejorar la eficiencia.

De otra manera el servicio se vería restringido, pues sin presentar recomendaciones, en lo general esto sólo sería requerido por grandes entidades que tienen el potencial suficiente y los especialistas necesarios para encontrar las soluciones. En nuestro medio, la tendencia es que la administración requiere que no solo se le presenten los hechos comparados contra estándares, sino que exigen del auditor la presentación de recomendaciones. Así, el servicio de auditoría operacional es más útil y más acorde a nuestra realidad.<sup>8</sup>

En relación con los elementos del proceso administrativo que deben ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe ser integral abarcando todos los pasos de dicho proceso (planeación, organización, dirección y control) y no debe restringirse solo al control.

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, Pág. 11

<sup>8</sup> *Ibíd.*, Pág. 12

### 3.4 PROCESO BÁSICO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

#### ELABORACIÓN DE CÉDULAS

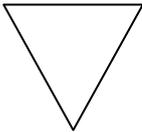
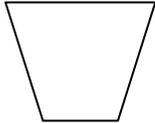
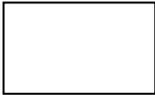
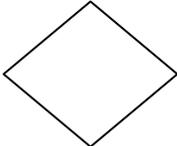
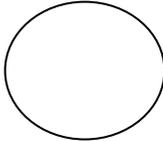
Durante esta etapa el auditor prepara papeles de trabajo que contienen los detalles relativos a los métodos y procedimientos vigentes en el área sujeta a examen.

Existen las siguientes opciones respecto al tipo de papeles de trabajo para estructurar la información en el flujo de transacciones:

- Cédulas Descriptivas.
- Gráficas de Flujo.
- Una combinación de ambas.

Las **cédulas descriptivas** son papeles de trabajo que contienen narraciones de los procedimientos en la secuencia en que estos se llevan a cabo dentro del contexto de un sistema.

Las **cédulas gráficas** de flujo contienen esquemas secuenciadas sobre las características de un sistema, donde facilitan la comprensión inmediata de los procedimientos y métodos en vigor y permiten al lector conocer de manera objetiva e integral al ciclo de transacciones sujeto a examen. En el ejercicio de la auditoría operacional ya constituye una rutina la elaboración de diagramas de flujo, de acuerdo, con una simbología de uso uniforme que incluye elementos como los siguientes:

	<b>DOCUMENTO</b>
	<b>ARCHIVO</b>
	<b>OPERACIÓN MANUAL</b>
	<b>PROCESAMIENTO MANUAL DE INFORMACIÓN</b>
	<b>DECISIÓN</b>
	<b>CONEXIÓN DE LA SECUENCIA DE UN SISTEMA EN VARIAS PÁGINAS</b>
	<b>INICIACIÓN / TERMINACIÓN DE UN SISTEMA</b>

Finalmente existe la posibilidad de que el auditor prepare papeles de trabajo que incluyan diagramas muy generales sobre las características de un sistema complementados con descripciones normativas dentro del cuerpo de las cédulas que permitan al lector un entendimiento integral de los métodos y de los procedimientos.

Una de las metas que el auditor se debe de fijar cuando comienza un trabajo profesional es la de actuar dentro de un rango de absoluta eficiencia teniendo el análisis y la comprensión de la información.

El elemento de análisis es la información que se incluye en el cuerpo de la cédula obtenida por el auditor a través de entrevistas, observaciones de campo, investigaciones o inspecciones de documentos y registros de la empresa. Es el conjunto ordenado de cifras o la descripción de los procedimientos que configuran un sistema.

El elemento de comprobación es un atributo de las cédulas de auditoría que deriva del examen de los documentos que originan y respaldan las cifras o los procedimientos analizados.

El departamento de auditoría debe contar con un catálogo de marcas cuyo uso obligatorio garantiza uniformidad en este elemento de las cédulas de auditoría y produce ahorros de tiempo ya que elimina la necesidad de explicaciones sobre el significado de marcas misceláneas.

Las **cédulas de auditoría** son el trabajo de la calidad efectuada en el examen de flujos de transacciones por lo que el mejoramiento de las habilidades del personal de auditoría en lo relativo a las técnicas para su elaboración debe ser una de las principales preocupaciones del gerente o director de un departamento de auditoría.

El **cruce de cédulas** es los procedimientos por el cual se hace referencia entre unos y otros papeles de trabajo valiéndose de los índices asignados a las cédulas de auditoría.

Métodos para el estudio del control Interno:

- Método Descriptivo. Descripción de las actividades que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas y registros contables y administrativos que intervengan.
- Método Gráfico. Señala por medio de cuadros y graficas el flujo de operaciones, lo cual permite detectar puntos y aspectos donde se encuentren debilidades de control.

- Método de Cuestionarios. Se efectuaran cuestionarios respecto al manejo de operaciones y de quien tiene cargo las funciones contables, administrativas y operativas donde se detectaran las funciones y actividades que mas requieran atención.

### **3.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA AUDITORÍA OPERACIONAL**

La Información que proporciona esta corriente de informes (control interno) capacita a la administración para controlar y dirigir a la empresa. Mantiene informada a la gerencia acerca de si se sigue la política de la compañía, de si los reglamentos gubernamentales se obedecen, y de si la posición financiera es sana, generadoras de utilidades las operaciones, y armoniosas las relaciones interdepartamentales.

Las decisiones comerciales de casi cualquier clase se basan cuando menos en parte, en datos contables. Estas decisiones van desde cuestiones menores, como la autorización de horas extra o la compra de artículos para la oficina, hasta problemas de gran importancia, como el cambio de producto por otro, o hacer una elección entre arrendar o comprar una nueva planta. El control interno proporciona seguridad a la administración acerca de la confiabilidad de los datos contables que se usan para la toma de decisiones.

La calidad de los controles internos en vigor más que cualquier otro factor, determina el modelo de su examen. Los auditores independientes estudian y evalúan el sistema de control interno, a fin de determinar la amplitud y la dirección del trabajo de auditoría necesario para expresar una opinión en cuanto a lo razonable de los estados financieros.

La auditoría operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado más importante para el sector público ya que normalmente el sector privado tiene un instrumento automático que determina su eficiencia y efectividad. Este instrumento es la medición de la Utilidad Neta, los ingresos y Gastos de la empresa están íntimamente relacionados, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario se tomaran medidas correctivas.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Santillana, Juan Ramón, Auditoría Interna Integral, Thomson Learning, México, Pág. 138

En el sector público los intereses de una entidad normalmente vienen del sector público y no son producidos en relación con sus gastos de operación. Por este motivo la auditoría operativa es importante en el gobierno, y hay creciente interés en su aplicación por los del organismo superior de control. La auditoría operativa con la finalidad de prestar un servicio de carácter gerencial, ya no contentándose de obtener una opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y la eficiencia del control interno, tuvo la necesidad de conocer las deficiencias e irregularidades existentes que atentaban contra la optimización economía y efectividad. La importancia de la auditoría operativa deja en el olvido la imagen del auditor que solo se concentraba en la revisión de cuentas y a determinar los responsables de desfalcos, fraudes, malversaciones de fondos y otras irregularidades lo convierte en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos.

La auditoría operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la auditoría operativa en el más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.

### **3.6 ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA OPERACIONAL**

#### **ESTRUCTURA**

- Los programas deben guardar congruencia con los objetivos de auditoría para el área funcional sujeta a estudio.
- Los programas de auditoría deben prepararse con base en los papeles de trabajo, gráficas o descripciones de los procedimientos y sistemas.
- Los procedimientos de auditoría pueden examinar el conjunto y no solo partes aisladas donde la comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos establece que los sistemas que integran una estructura de operación deben satisfacer los objetivos del procedimiento de salvaguarda física, de verificación y evaluación sobre las operaciones celebradas.
- Los programas de auditoría deben prepararse de acuerdo con los lineamientos mínimos para la elaboración de las cédulas de auditoría, constituyendo los papeles de trabajo como referencia.
- Los programas de auditoría están sujetos a modificarse con una nueva auditoría operacional debe incluir una actualización absoluta en las graficas de flujo o las descripciones narrativas sobre los sistemas en uno o varios ciclos de operación; en consecuencia cualquier cambio que sufran, modificara a su vez uno o varios procedimientos de auditoría.

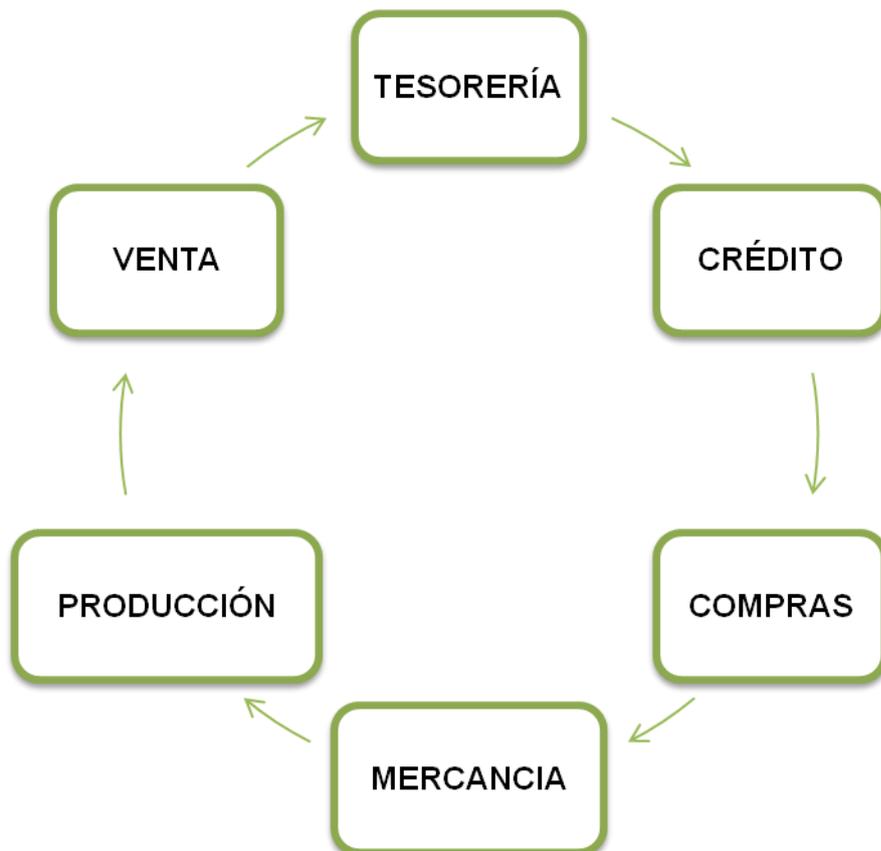
A continuación se mencionan algunos términos utilizados en auditoría operacional:

- **Inspección de evidencia documental.-** Examen físico de comprobantes
- **Prueba global.-** Calculo rápido y estimativo para juzgar la razonabilidad de un saldo.
- **Rotación en énfasis.-** examen clínico en varias auditorías recurrentes sobre un universo de dimensiones importantes.
- **Voucheo de gastos.-** Examen de los comprobantes que respaldan los gastos efectuados.
- **Aplicación de procedimientos supletorio.-** Procedimiento en sustitución de otro que no permitió obtener la evidencia requerida.
- **Requerimientos alternativos.-** Procedimiento de auditoría para sustituir a otros que no pudieron aplicarse o que resultaron insuficientes.
- **Pruebas sustantivas.-** Revisión sobre los movimientos y saldos de las cuentas.
- **Pruebas de cumplimiento.-** Revisión sobre la secuencia de un procedimiento para cerciorarse de correcta observancia.
- **Incluir en archivo continuo.-** archivar un papel de trabajo en el expediente continuo de auditoría.
- **Expediente continuo de auditoría.-** Papeles de trabajo con información útil y necesaria en dos o más auditorías.
- **Muestra.-** Seleccionar una porción respectiva de un universo, aplicando muestreo a juicio o muestreo estadístico.
- **Observación del control interno.-** Recomendación que se incluye en papeles de trabajo para mejorar los sistemas en vigor.
- **Pruebas físicas.-** Anotaciones en papeles de trabajo de mercancías u otros bienes contados por el auditor.

### 3.7 OPERACIONES ESPECÍFICAS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

En una entidad en marcha es en sí un flujo permanente de operaciones entrelazadas para formar un ciclo global que tiene un punto de partida, donde se actúa y opera, y se vuelve a llegar al mismo punto de partida: se cuenta con recursos financieros, se compra, se produce o transforma, se vende, se compra y se vuelve a contar con recursos financieros. Cada etapa de ese ciclo global es factible segregarla en ciclos individuales de operación para su mejor análisis y comprensión.

#### FLUJO PERMANENTE DE OPERACIONES



Cada una de estas etapas se describe de manera general como se indica a continuación.

### **3.7.1 COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones y un proceso social. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de investigación y distribución.

#### Comercialización

- Investigación de mercado.
- Ventas.
- Publicidad.
- Distribución.

### **3.7.2 COMPRAS**

La Compra es la adquisición de un activo fijo, material, etc., por el cual se origina una obligación de pago.

#### Compras

- Suministros de Materia Prima.
- Adquisición de Activos Fijos.
- Abastecimiento de insumos

### **3.7.3 PRODUCCIÓN**

Es un plan de acción en el que se recogen los objetivos deseados, así como los necesarios cursos de acción y la asignación de los recursos cuyo requisito fundamental es contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa en el marco de su estrategia empresarial y corporativa, dando como resultado un patrón consistente para el desarrollo apropiado de las decisiones tácticas y operativas del sistema operativo.

#### Producción

- Programación y control de la producción.
- Administración de inventario.
- Mantenimiento.
- Almacenaje.

### **3.7.4 RECURSOS HUMANOS**

En la administración de empresas, se denomina recursos Humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

#### Recursos Humanos

- Reclutamiento y selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Administración de sueldos y salarios.

### **3.7.5 FINANZAS**

Estudia el flujo del dinero entre individuos y empresas. Las finanzas son una rama de la economía que estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, individuo o del Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.

Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y oportunidad en que se consigue el capital, de los usos de este y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero.

#### Finanzas

- Administración de efectivo.
- Otorgamiento de crédito.
- Cobranzas.
- Administración de inversiones de capital.
- Obtención de financiamiento.

### **3.7.6 SISTEMAS**

Un conjunto o combinación de procedimientos y leyes que forman un todo complejo o unitario, unificando criterios para el beneficio financiero de la empresa.

#### Sistemas

- Organización y métodos
- Procesamiento electrónico de información

## CAPÍTULO 4

# **CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

## **4 CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

La contabilidad para los inventarios forma parte muy importante para los sistemas de mercancías, porque la venta del inventario es el corazón del negocio.

El inventario es, por lo general, el activo mayor en el balance general, y los gastos por inventarios, llamados costo mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

El área que se dedica a la compra y venta de mercancías, por ser su principal función tiende a administrar y controlar las operaciones de una forma muy precisa ya que esta parte de la operación da origen a varias tareas y actividades que necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

### **4.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario por parte de la misma. En el manejo contable se permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Ahora bien, el inventario constituye las partidas del activo corriente que están listas para la venta, es decir, toda aquella mercancía que posee una empresa en el almacén valorada al costo de adquisición, para la venta o actividades productivas.

#### **INVENTARIOS**

Son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización. Los inventarios comprenden, además de las materias

primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios.

## PRODUCCIÓN

El término producción, es aplicado a toda situación donde los materiales son combinados o modificados de una manera significativa por el personal de una organización a través del uso de diversas instalaciones y equipos.

### 4.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

El objetivo de esta actividad es mantener los materiales correspondientes en buenas condiciones para ser usados y tenerlos disponibles en el momento que se requieran, así como mantener un nivel en inventarios que represente el mínimo posible de inversión y que de manera simultánea pueda cubrir las necesidades de la entidad.

Con el objeto de establecer el marco de referencia del Control Interno de Inventarios, a continuación se menciona las actividades básicas que la integran.

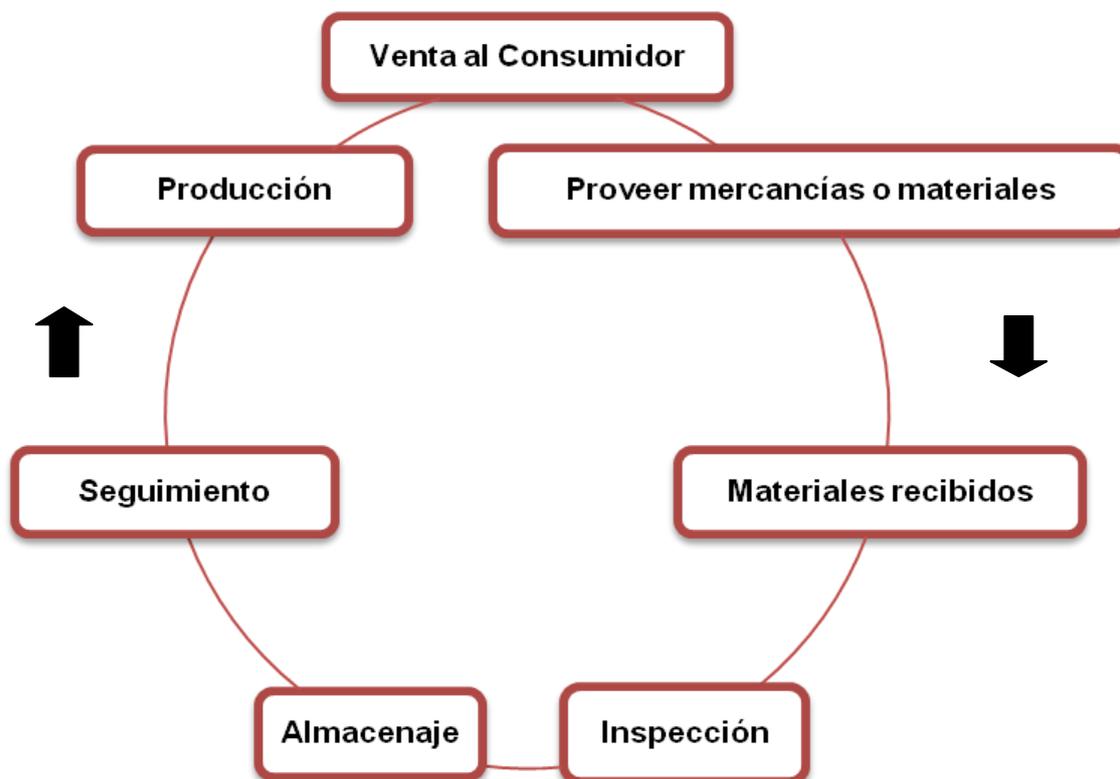
- Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la Administración de inventarios.
- Planear y efectuar oportunamente los requerimientos de materiales en base a los programas de producción y/o ventas.
- Establecer los niveles de los inventarios adecuados que aseguren la existencia de materiales en la calidad, cantidad y oportunidades necesarias.
- Establecer y vigilar los sistemas de almacenaje de existencias para la salvaguarda, custodia, distribución, acomodo y movimiento de materiales, así como la óptima utilización de áreas de almacenaje.
- Diseñar la documentación para controlar los movimientos de existencia y definir el flujo de las mismas de tal forma que permita el procedimiento correcto y oportuno de datos.
- Implantar sistemas de costos y métodos de valuación para el registro contable de inventarios.

- Implantar procedimientos presupuestarios para comparar sistemáticamente con los resultados reales y detectar y corregir oportunamente las desviaciones.
- Implantar sistemas de información que permitan conocer los costos de ordenar, reponer y mantener los inventarios, así como el costo beneficio atribuible a la dinámica de los inventarios.
- Establecer medidas de control para identificar oportunamente inventarios de lento movimiento y obsoletos.
- Coordinar actividades con áreas relacionadas como compras, producción, ventas, control de calidad y finanzas para vigilar e incrementar la productividad.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Auditoria Operacional*, Comisión de Auditoria Operacional, México D.F 2001. Pág. 142

#### 4.4 CICLO DE INVENTARIOS



El control interno de los inventarios se inicia con el establecimiento de un departamento de compras, que deberá gestionar las compras de los inventarios siguiendo el proceso de compras.

#### PLANIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INVENTARIO

En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y produce efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventarios diferente y a menudo incongruente: por ejemplo:

En el área de ventas se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

En el área de producción se necesitan de elevados inventarios de materias primas para garantizar la disponibilidad en las actividades de fabricación; y un

colchón permisiblemente grande de inventarios de productos estables. Por otro lado, las compras elevadas minimizan los costos por unidad a los gastos de compras en general.

La financiación de los inventarios reducidos minimiza las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, antigüedad, riesgos, etc.).

Los propósitos de las políticas de inventarios deben ser:

- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios.
- A través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente rápidamente a las demandas de ventas y producción (Alto costo por falta de existencia).

Las funciones de control de inventarios pueden apreciarse desde dos puntos de vista: Control Operativo y Control Contable.

El control operativo aconseja mantener las exigencias a un nivel apropiado, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, de donde es lógico pensar que el control empieza a ejercerse con antelación a las operaciones mismas, debido a que si se compra sin ningún criterio, nunca se podrá controlar el nivel de los inventarios. A este control preoperativo es que se conoce como Control Preventivo.

El control preventivo se refiere, a que se compra realmente lo que se necesita, evitando acumulación excesiva.

La auditoría, el análisis del inventario y control contable, permiten conocer la eficiencia del control preventivo y señala puntos débiles que merecen una acción correctiva. No hay que olvidar que los registros y la técnica del control contable se utilizan como herramientas valiosas en el control preventivo.

Algunas técnicas son las siguientes:

- Fijación de existencias máximas y mínimas.
- Índices de rotación.
- Aplicación del criterio especialmente cuando las especulaciones entra en juego.
- Control presupuestal.

Para una compañía comercial, el inventario comprende todas las mercancías de su propiedad que se tiene para la venta en el ciclo regular comercial.

El inventario final de un año es también el inventario inicial del próximo año. Por tanto, un error de inventario de fin de año afecta el estado de resultados de los dos años consecutivos. Por ejemplo, una sobreestimación del inventario final causara una sobreestimación del ingreso neto de este año y una subestimación compensatoria del ingreso neto del año siguiente.

La función de inventario en almacenes está relacionada con un amplio campo de actividades operativas; en consecuencia, de nueva cuenta es necesario dividir el proceso en los pasos específicos que comprende esta típica función. Estos pasos pueden ser sumados como sigue:

1. La determinación del tipo y cantidad de materiales que se van a mover dentro de los almacenes.
2. La aceptación de los materiales por los almacenes.
3. El almacenamiento de los mismos de tal manera que se encuentren adecuadamente salvaguardados y disponibles cuando sean requeridos.
4. La recolección y distribución de materiales específicos bajo requerimiento debidamente autorizado.

## 4.5 IMPORTANCIA DE LA OPERACIÓN DE INVENTARIOS

El control interno sobre la producción e inventarios es de suma importancia, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. La empresa debe de tener gran cuidado de proteger sus inventarios.

Los elementos de un buen control interno sobre los inventarios y producción se debe medir en:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.
- Mantenimiento eficiente de compras, recepción y procedimientos de embarque.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Mantener registros de inventarios perpetuos para las mercancías de alto costo unitario.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
- Utilización de la maquinaria adecuada para llevar a cabo el óptimo funcionamiento de la producción
- Coordinar las diferentes actividades dentro de las áreas de inventarios y producción llevando un seguimiento de las tareas asignadas al personal.
- Empacar y transferir los productos terminados a áreas asignadas para su conteo y revisión.

Las empresas dedicadas a la compra y venta de mercancías, por ser esta su principal función y la que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitarán de una constante información resumida y analizada sobre sus

inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

Entre estas cuentas podemos nombrar las siguientes:

- Inventario (inicial).
- Compras.
- Devoluciones en compra.
- Gastos de compras.
- Ventas.
- Devoluciones.
- Mercancías en tránsito.
- Mercancías en consignación.
- Inventario (final).

#### **4.6 EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS**

Para llevar a cabo la eficiencia en el departamento de inventarios se llevará a cabo el llenado de cuestionario para tener un mejor conocimiento de la operación y de las necesidades de funciones dentro de la operación.

A continuación se expone las preguntas que el departamento de compras deberá de hacerse para su mejor desempeño y función:

1. ¿Cuáles son los principales productos de la compañía?
2. ¿Describir de una manera general los procedimientos de fabricación?
3. ¿Describir de una manera general el sistema de costos empleado y la base utilizada para valuar los inventarios?
4. ¿Se han tomado en cuenta todos los elementos directos e indirectos de los costos para determinar el sistema y la base de valuación de inventarios?
5. ¿Si existe la posibilidad de que ocurran perdidas de inventarios sin que sean reportadas por merma en tiendas, daños, etc. ¿Qué reservas han creado en los libros para cubrirlas?
6. ¿Cómo se contabilizan los traspasos o ventas de una planta a otra o entre compañías afiliadas?
7. ¿Dónde están situados los inventarios?

8. ¿Qué procedimientos se emplean para contar, inspeccionar e informar sobre las mercancías recibidas?
9. ¿Qué métodos se usa para contar los artículos e informar sobre el movimiento de los mismos de una operación a otra durante el proceso de fabricación y cuando entran en el almacén después de su terminación?

Registros de inventario perpetuo:

- ¿Se mantienen registros de esta índole?
  - ¿Se muestran los importes, las cantidades y los precios?
  - En caso afirmativo ¿Se prueban regularmente con los controles?
  - ¿Se ajustan a los recuentos físicos continuos o periódicos?
10. ¿Se almacenan las existencias de una manera ordenada y sistemática para facilitar la manipulación, el recuento y la localización de los artículos?
  11. ¿Qué medidas se adoptan para impedir las salidas, las entregas o los embarques, sin la presentación de solicitudes apropiadas o sin ser registradas?
  12. ¿Todas las salidas de almacén están soportadas por requisiciones autorizadas o algún documento equivalente?

## 4.7 VALUACIÓN DE INVENTARIOS C-4

Los inventarios de mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados se valúan generalmente a precio de costo o mercado, el que sea más bajo.

Ahora bien, el precio de costo puede ser de adquisición y de producción. El costo de adquisición, conocido también como costo de compra, puede ser costo promedio, costo PEPS (primeras en entrar, primeras en salir), costo UEPS (últimas en entrar, primeras en salir), costo específico, etc. El costo de producción conocido también como costo de fabricación o transformación puede ser absorbente y marginal, a su vez puede ser de costo histórico, costo estimado y costo estándar.<sup>11</sup>

2. Inventarios Esta Norma de Información Financiera (NIF) tiene como objetivo establecer las normas de valuación, presentación y revelación para el reconocimiento inicial y posterior de los inventarios en el estado de posición financiera de una entidad económica.

3. Razones para emitir esta norma Considerando su objetivo de convergencia con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF o IFRS) del International Accounting Standards Board (IASB), el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera (CINIF) consideró conveniente sustituir el Boletín C-4 con una Norma de Información Financiera (NIF) sobre inventarios en la que se adoptaran las normas establecidas en la actual Norma Internacional de Contabilidad NIC-2 Inventarios.

4. Principales cambios Se eliminan: a) El costeo directo como un sistema de valuación. El sistema de costeo directo requiere que el costo de producción se determine tomando en cuenta únicamente los costos variables de fabricación (varían en relación con el volumen de producción). Los costos fijos de fabricación se excluyen del costo de producción y se incluyen en los resultados del periodo en que se incurren. La NIF C-4 establece que el costo de producción de los inventarios debe incluir, sin excepción alguna, todos los costos de compra, de conversión y todos los otros costos y gastos incurridos para poner los inventarios en su presente condición., para estar de acuerdo con la definición de costo de adquisición.

---

<sup>11</sup> Perdomo, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Thomson Learning, México, Pág. 73

5. Principales cambios Se eliminan: b) La fórmula (antes método de valuación) de asignación del costo de inventarios denominado últimas entradas primeras salidas ("UEPS"). Esta fórmula asume que los costos de los últimos artículos en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir. Mediante la aplicación de esta fórmula, las existencias al finalizar el ejercicio quedan reconocidas a los precios de adquisición o de producción más antiguos, mientras que en el estado de resultados los costos son más actuales.

6. Normas de valuación El Boletín C-4 establecía que, bajo ciertas circunstancias, el costo de los inventarios se modificara sobre la base del "Costo o valor de mercado, el que sea menor, excepto que: (1) el valor de mercado no debe exceder del valor de realización y que (2) el valor de mercado no debe ser menor que el valor neto de realización." La NIF C-4 establece que esa modificación debe hacerse únicamente sobre la base del valor neto de realización.

7. Tipos de inventarios no cubiertos por la NIF C-4 La NIF C-4 establece los tipos de inventarios que quedan fuera de su alcance (Constructoras, Financieras y Sector Primario) así como los que quedan exceptuados únicamente de sus requerimientos de valuación pero que están sujetos a los demás requisitos establecidos en esta norma.

8. Adquisiciones de inventarios, a plazo La NIF C-4 requiere que en los casos de adquisiciones de inventarios mediante pagos a plazo, la diferencia entre el precio de compra bajo condiciones normales de crédito y el importe pagado debe reconocerse como costo financiero durante el periodo de financiamiento, atendiendo a lo dispuesto en la NIF D-6, Capitalización del resultado integral de financiamiento, que establece que el RIF no debe capitalizarse en los inventarios que se fabrican o producen rutinariamente durante un periodo corto. El Boletín C-4 no hacía referencia a esta situación.

9. Circunstancias especiales que no deben afectar el costo de producción a) Importes anormales de desperdicio de materia prima, materiales, mano de obra y otros costos de producción (periodo inicial de operaciones, fabricación de un nuevo producto, falta de ajuste de maquinaria e inexperiencia). b) Costos de almacenaje, a menos que éstos sean necesarios en el proceso productivo. c) Gastos de administración que no contribuyen a poner los inventarios en su condición actual. d) Gastos de venta

10. Estimaciones por pérdidas por deterioro La NIF C-4 permite que, en determinadas circunstancias, las estimaciones por pérdidas por deterioro de inventarios que se hayan reconocido en un periodo anterior, se disminuyan o cancelen contra los resultados del periodo en el que ocurran esas modificaciones. Este procedimiento no se establecía en el Boletín C-4.

11. Estimaciones por pérdidas por deterioro

12. Revelaciones La NIF C-4 requiere que, en su caso, se revele el importe de los inventarios reconocido en resultados durante el periodo, cuando en el costo de ventas se incluyen otros elementos o cuando una parte del costo de ventas se incluye como parte de las operaciones discontinuadas o cuando el estado de resultados se presenta clasificado conforme a la naturaleza de los rubros que lo integran y no se presenta un rubro de costo de ventas sino que los elementos que integran a éste se presentan en diferentes rubros.

13. Revelaciones Las disposiciones de la NIF C-4 requieren la revelación del importe de cualquier pérdida por deterioro de inventarios reconocido como costo en el periodo. Esta revelación no se requería en el Boletín C-4.

14. Cambio contable La NIF C-4 requiere que un cambio de fórmula (antes método) de asignación del costo de inventarios se trate como un cambio contable, con base en la NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores. El Boletín C-4 no establecía si ese cambio debía tratarse como un cambio en norma particular o en una estimación contable.

15. Efecto retrospectivo de un cambio contable

16. Anticipos a proveedores El Boletín C-4 establecía que las entidades que efectuaran desembolsos por concepto de anticipos a proveedores debían "...registrarlos dentro del capítulo general de inventarios en una cuenta específica,..." La NIF C-4 requiere que se reconozcan como inventarios los artículos cuyos riesgos y beneficios ya se hayan transferido a la entidad; por lo tanto, debe entenderse que los pagos anticipados no forman parte de los inventarios.

17. NORMAS DE PRESENTACIÓN La presentación en el estado de posición financiera de los inventarios neto de las estimaciones creadas sobre ellos debe hacerse clasificándolos como integrantes de los activos a corto plazo (circulantes) a menos que, debido a la naturaleza de las operaciones de la entidad, ésta tenga en existencia inventarios que serán vendidos o utilizados después de doce meses posteriores a la fecha del estado de posición financiera o en un plazo que exceda al ciclo normal de operaciones de la entidad, según sea el caso

**CAPÍTULO 5**

**CONTROL INTERNO DE LA NÓMINA Y  
RECURSOS HUMANOS**

## **CONTROL INTERNO DE LA NÓMINA Y RECURSOS HUMANOS**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

El control interno en Nóminas y Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal remunerándolos por los servicios que estos le prestan al patrón, administrando y llevando de forma armónica el pago de impuestos por conceptos de nomina, etc.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser mas subjetiva y, más afinadas, determinando requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos”.

### **5.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

#### **NÓMINA**

Es el instrumento que permite de una manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística, tanto para la empresa como para el ente encargado de regular las relaciones laborales.

## RECURSOS HUMANOS

Se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esta organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

### **5.3 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE NÓMINA Y RECURSOS HUMANOS**

Los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Recursos Humanos y en nómina se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Cumplir con los empleados en la entrega correcta y oportuna de pago y recibos.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de la empresa

sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

- Contribuir y relacionarse con los diferentes departamentos de la entidad para apoyar en personal y verificar la consistencia de cada trabajador.
- Vigilancia del régimen legal actividad tendente a cuidar del cumplimiento de las disposiciones laborales y fiscales relacionadas con las percepciones del personal y a su vez del cumplimiento de los impuestos y obligaciones que tiene la empresa.

#### **5.4 ALCANCE EN EL CICLO DE NÓMINAS Y RECURSOS HUMANOS**

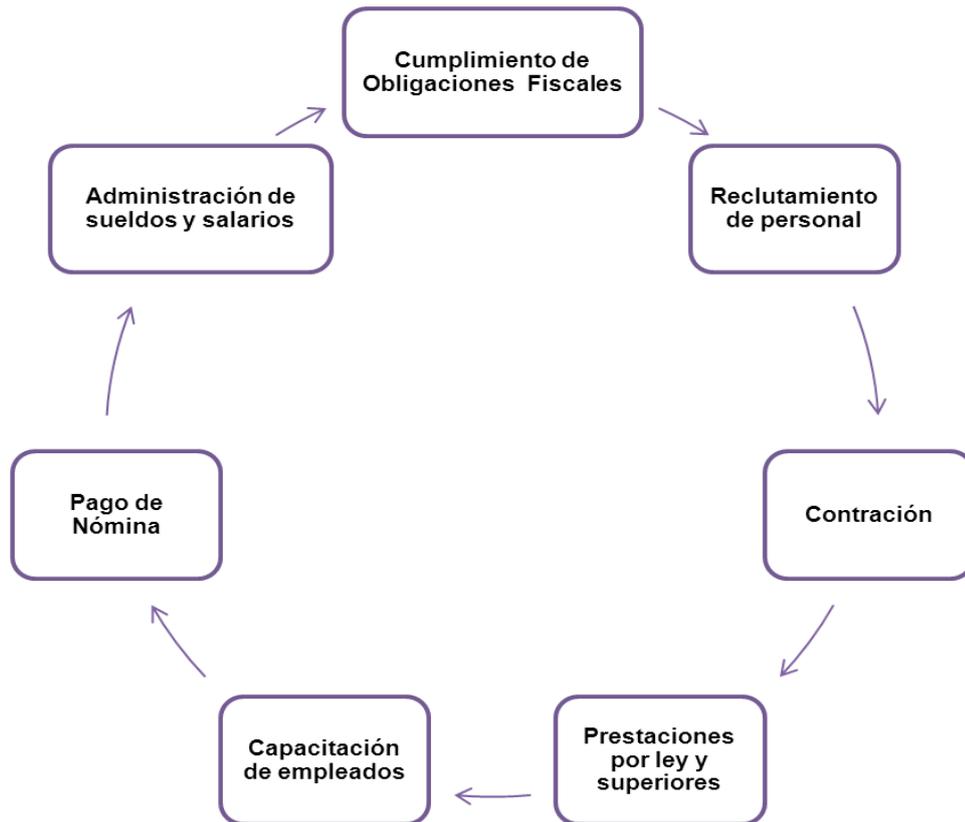
El departamento de personal está encargado de un gran número de actividades relativas a la administración de las relaciones con el personal, por lo tanto sus registros constituyen la principal fuente de información y autoridad sobre las operaciones de nóminas, ya que es en él donde se conservan las contrataciones y las condiciones de las mismas. Posteriormente se producirán los cambios en el estado de compensación de cada individuo dentro de la organización. La administración de estos conceptos puede ser total o parcial. Finalmente los registros cubren la determinación de la relaciones de trabajo con la administración.

A continuación se mencionan aspectos importantes dentro del alcance de nominas y Recursos Humanos.

- El personal debe contratarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
- Los tipos de retribución y las deducciones de nómina deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de personal, pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

- La mano de obra utilizada debe informarse con exactitud y oportunamente.
- Los montos adecuados al personal, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse y registrarse como pasivo en forma oportuna.
- Todos los pagos relacionados con la nómina deben prepararse y basarse en un pasivo reconocido.
- Los importes adecuados al personal deben clasificarse, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna.
- Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes deben aplicarse oportunamente a las cuentas del personal.
- Los asientos contables de la nómina deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
- La información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de nóminas, deben producirse con exactitud y en forma oportuna.

## 5.5 CICLO DE NÓMINA



Por lo general las erogaciones de sueldos y salarios representan una gran parte del costo de operación de la organización, estos gastos involucran gente y en consecuencia inevitables problemas. El ciclo que comprende el proceso de nóminas es de interés relevante, debido a que está íntimamente relacionado con todos los aspectos operativos de la organización y su esfuerzo por lograr una eficiente utilización de la mano de obra. Un aspecto por más preponderante surge de las consideraciones de tipo legal que se deben de tomar en cuenta:<sup>12</sup>

- IMSS
- INFONAVIT
- SAR
- Ley Federal de Trabajo
- 3% sobre Nómina
- ISR

<sup>12</sup> Perdomo, Abraham, *Fundamentos de Control Interno (9na Edición)*, Thomson Learning, México, Pág. 214

El sistema de planeación y proceso de la administración de nómina y Recursos Humanos, es un ejemplo de un enfoque que se puede utilizar para reunir, resumir y presentar los resultados de un esfuerzo global de planeación de personal.

A continuación se listan los aspectos básicos a considerar para la toma de decisiones en el control interno de Recursos Humanos.

Planeación y proceso de administración de Nómina y Recursos Humanos:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación.
- Capacitación de empleados.
- Medición y vigilancia del desempeño.
- Prestaciones por ley y prestaciones superiores
- Salud y seguridad.
- Incentivos y premios.
- Administración de sueldos y salarios.
- Organización, capacitación y desarrollo.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales.

## 5.6 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA NÓMINA Y RECURSOS HUMANOS

1. ¿Existe un departamento de personal que mantenga un registro completo del personal con todos los datos necesarios?
2. Existe una separación definida de labores entre:
  - a) ¿Personal que prepara la lista de raya?
  - b) ¿Personal que hace los pagos?
  - c) ¿Personal que hace los pagos?
3. ¿Las cuentas bancarias para pago de sueldos y raya son reconciliadas por otras personas que no sean las nombradas en los incisos a), b) y c) en la pregunta anterior?
4. ¿Los nombres de trabajadores aumentados en las listas de raya necesitan autorización escrita de algún funcionario autorizado independiente del departamento que prepara dichas listas?
5. ¿El cambio en las cuotas de sueldos y rayas son hechas solamente con autorización escrita de algún funcionario autorizado independiente del departamento que prepara dichas listas?
6. ¿Se llevan registros completos del personal fuera del departamento que prepara las listas de raya?
7. ¿Si es así, esos registros incluyen el sueldo y la raya señalada?
8. ¿Se usan relojes marcadores como base para la preparación o revisión de las listas de raya?
9. ¿A todos los empleados se les paga con cheque?
10. ¿Se toman las debidas precauciones para guardar el dinero y protegerlo contra robos de empleados o extraños?
11. ¿La distribución de cheques de sueldos y rayas es supervisada periódicamente por alguien independiente del departamento que preparó la lista de raya o de pago.

## CAPÍTULO 6

# **CONTROL INTERNO EN COMPRAS**

## **6 CONTROL INTERNO EN COMPRAS**

### **6.1 INTRODUCCIÓN**

El área de compras es un área muy sensible a los problemas de control interno, tanto por el importe comprometido en la misma como por las dificultades propias de la gestión. La metodología de control interno en el ciclo de compras tiende a ser de suma importancia para asegurar la eficiencia del área y de los departamentos que se relacionan directa o indirectamente de él, incluyendo las acciones preliminares, tales como la cuantificación de las necesidades de aprovisionamiento y la selección de proveedores o la contratación con los mismos en caso de suministros a medio y largo plazo, así como la operativa del mismo: recepciones, devoluciones, análisis y revisión de facturas, etc. Se fija una especial atención a los controles estrictamente contables y administrativos.

### **6.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

Las compras constituyen una operación de primordial importancia dentro de las empresas. El costo y abastecimiento de los artículos que se adquieren para su reventa o su transformación es factor determinante en los resultados económicos de la empresa, por la influencia que suele tener en el costo total.

#### **COMPRAS**

Su función es el proveer buenos productos y servicios para el desarrollo de las funciones y actividades de la entidad, adquiriendo recursos necesarios y suficientes principalmente de carácter material para la realización y cumplimiento de objetivos.

#### **PROVEEDORES**

Es un conjunto de obligaciones, deudas, compromisos y responsabilidades a favor de terceros en cuenta abierta, por materiales y mercancías compradas a contado o a crédito.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Perdomo, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Thomson Learning, México, Pág. 108

### 6.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE COMPRAS

Los objetivos generales del control interno en el ciclo de compras son:

- ▶ Establecer normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa.
- ▶ Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada, y con cumplimiento honesto.
- ▶ Desarrollar y administrar las compras.
- ▶ Establecer proveedores bien evaluados.
- ▶ Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales o artículos, mejora de servicios de adquisición y distribución.

Los objetivos específicos del control interno en el ciclo de compras son:

- ▶ Mantener los inventarios al nivel más bajo posible, pero lo suficiente para alimentar satisfactoriamente las necesidades de producción.
- ▶ Asegurar buen servicio de los proveedores, incluyendo entrega rápida y calidad adecuada de los artículos.
- ▶ Desarrollar óptimos procedimientos y controles.
- ▶ Mantener un costo de operación económico en el departamento de compras, que estará equilibrando con los buenos resultados obtenidos.
- ▶ Mantener comunicación dinámica y constante con los ejecutivos de la empresa, que directa o indirectamente, determinen cuáles serán los programas de producción para conocerlos y tomar oportunamente los pasos para abastecer sus necesidades.
- ▶ Cooperar con otros departamentos de la empresa (ventas, recursos humanos, producción, contabilidad, etc.) que soliciten sus servicios.
- ▶ Obtener la aprobación de control de calidad sobre nuevos artículos o artículos que requieren un proveedor nuevo. Para este propósito se deberán obtener muestras de los proveedores potenciales.

## 6.4 ALCANCE EN LA OPERACIÓN DE COMPRAS

La administración interna debe contar con los elementos para medir el volumen de compras que se manejan, el número de transacciones efectuadas, el tiempo incurrido para manejar los diversos tipos de operaciones y costos de esas actividades.

Dentro de la operación de compras se medirá la eficiencia de las actividades de adquisición debido a que cada transacción involucra un juicio, cuya calidad es difícil medir, esto con el objetivo de procurarles costos accesibles los cuales se reflejan en los resultados operativos de la entidad. El punto de partida es el volumen monetario de compra esperado, estimado por el departamento de compras que puede determinar las posibilidades de ahorro mediante la reducción de precios.

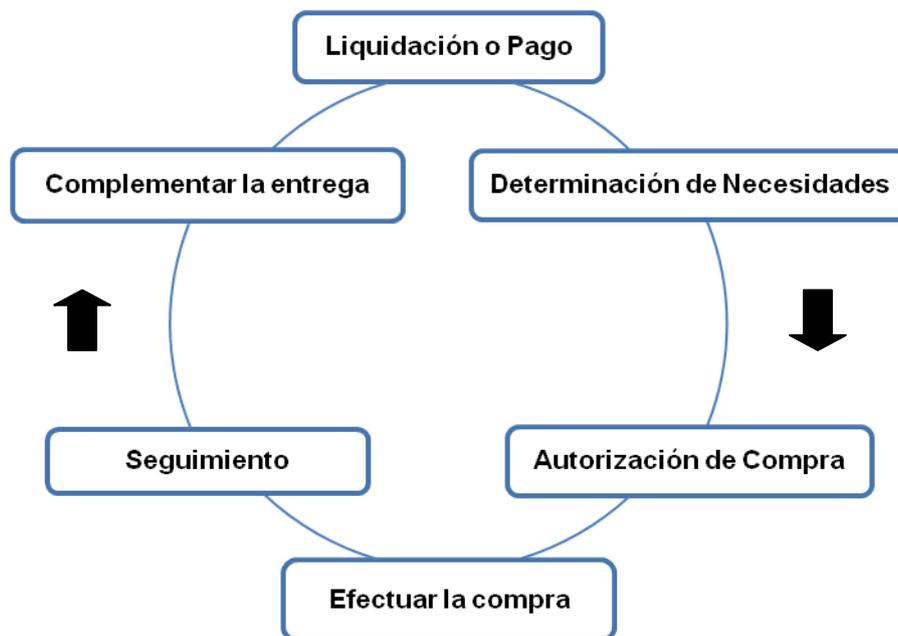
Sobra decir que todo el grupo de compras necesita participar en el esfuerzo debido en la experiencia de cada comprador para así hablar de posibilidades reales en la optimización de recursos adquiridos (costo-beneficio).

La operación de compras comprende entre otras los alcances y mediciones para hacer cumplir las políticas y procedimientos que a continuación se detallan.

- Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción ventas, condiciones y ciclos de mercado, etc.
- Establecer o actualizar los registros de precios y condiciones de compra de los diversos artículos que de manera repetitiva, se requieren de la empresa y mantener información histórica de los artículos.
- Recibir y tramitar solicitudes y requisiciones para adquirir los artículos y servicios.
- Seleccionar al proveedor que por sus condiciones de venta del artículo requerido, así como las propias de su empresa, garanticen una compra óptima al menor costo y aseguren el abastecimiento oportuno de los artículos adecuados.

- Vigilar que los pedidos fincados se surtan de acuerdo con lo solicitado en cantidades, especificaciones, tiempo, precio y además condiciones de entrega.
- Coordinar sus actividades con áreas relacionadas, principalmente, producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería.<sup>14</sup>

## 6.5 CICLO DE COMPRAS



El ciclo de compras de una organización, es el seguimiento que se le da a las necesidades que tenga la entidad para la realización y seguimiento de sus operaciones y actividades. Estas necesidades pueden ser de materia prima, materiales procesados, servicios, suministros, personal y el mismo dinero.

La actividad de compras es muy importante dentro del proceso operacional ya que constituye más de la mitad de los costos incurridos por una organización por los productos y servicios que vende, y está directamente relacionado con la eficiencia

<sup>14</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Auditoria Operacional*, Comisión de Auditoria Operacional, México D.F 2001. Pág. 44

productiva ya que el volumen de compras es determinante en los niveles de inventarios y la inversión que se realiza en éstos.

Al estar en constante contacto en el mercado en general, el departamento de compras está en posición de introducir nuevos materiales en sustitución de otros, lo que puede repercutir en abaratamiento del producto final, sin tener que sacrificar su calidad.

De acuerdo al control del ciclo de compras se contemplan los puntos o seguimientos más importantes a seguir:

1. Se realizará responsablemente la determinación de necesidades, donde el departamento o persona encargada se sujetara a las políticas y lineamientos de precios, costos, volúmenes de los requerimientos que se realicen en la entidad. Dicho grupo, debido a la naturaleza de sus actividades, está en contacto con las condiciones del mercado y preparado para evaluar nuevos desarrollos y tendencias para así evitar escasez o excesos en compras y esto a su vez en inventarios. Una vez determinadas las necesidades se llevara a cabo el llenado de las diversas formas o formatos donde se especifique las características, volúmenes, cantidades y formas solicitadas, así como las firmas de autorización de directores o gerentes de las áreas involucradas.
2. La autorización de compra puede estar incluida en una parte del formato de requisición. Lo importante en este punto son las aprobaciones requeridas se aseguren y que el grupo de compra cubra las necesidades e intereses de la organización.
3. Efectuar la compra, previamente debemos de tomar en cuenta el volumen de compra, teniendo registrado los tipos de productos y el proveedor que mejor garantice la calidad del mismo. Se deberán solicitar cotizaciones a los diferentes proveedores haciendo recomendaciones a directores o gerentes para su autorización teniendo consecuentemente una orden de compra la cual debe de hacerla llegar al proveedor para su conocimiento y aceptación.
4. En el seguimiento de compra se vigilaran los productos solicitados y/o comprados tomándose en cuenta todos los requisitos pedidos de acuerdo

a la orden de compra, respetando las fechas de entrega y las características del producto.

5. Al completar entrega se debe de cerciorar que el producto, mercancía o material sea la correcta en cantidad y calidad firmando el acuse de recibido y de conformidad.
6. El pago es la remuneración económica por obtener el bien y/o servicio del proveedor al comprador, ya sea en forma de dinero en efectivo, transferencia electrónica o cualquier otro medio que sea indirectamente el cobro de cierta cantidad de efectivo, en contra exhibición de la factura correspondiente. El pago se efectuara de forma separada y esta función la lleva a cabo el departamento de cuentas por pagar, donde se cotejarán la orden de compra con la orden de recepción y entrega.

## **6.6 METODOLOGÍA DEL CONTROL INTERNO EN COMPRAS**

### **FAMILIARIZACIÓN**

La persona encargada debe familiarizarse en particular con la operación de compras, llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas, organización, ubicación de la operación de compras en el flujo de las operaciones. Estudiará los informes de auditorías e informes y cartas de recomendaciones o sugerencias cuando esto sea aplicable.

Se procederá a inspeccionar las instalaciones de compras incluyendo las áreas de recepción, almacenaje, etc.

### **ENTREVISTAS**

Elaborar cuestionarios y guías de entrevistas que permitan conocer como se realiza la operación de compras, para entrevistar a los responsables de la ejecución de las compras y verificar la aplicación de las políticas en esa área. Estas entrevistas deberán hacerse tanto con las personas que deciden las políticas de compras con las que las ejecutan, así como con las que tienen a su cargo actividades relacionadas con las compras, tales como producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería. En algunos casos es conveniente realizar encuestas o entrevistas con proveedores.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> *Ibíd.*, Pág. 47

## INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Análisis  
Financieros y  
Operacional

- Analizar la información de compras de carácter interno o externo.
- Realizar estadísticas de las compras que realiza la entidad por clase de proveedor.
- Realizar cifras donde se comparen las unidades en valores (precio monetario).
- Preparar diagramas de flujo que muestren la secuencia de operación de compras.
- Revisar los métodos, manuales de procedimientos y políticas de trabajo del proceso de compras.
- Comparar datos de compra actuales con las de ejercicios anteriores.

## ELABORACIÓN DEL INFORME

El informe a presentar del ciclo operacional de compras, dará a conocer la existencia de políticas y objetivos de la operación teniendo en cuenta el pronóstico presupuestal establecido como base de control de la función de compras. Se hará hincapié en alternativas de optimización de recursos (costo-beneficio) para las futuras adquisiciones. Se informará de los rangos y del personal autorizado así como las posibles soluciones a manejo de documentos dentro de la organización.<sup>16</sup>

Todo este informe deberá ser preciso, detallado y enfocado al mejoramiento del departamento y asimismo, de toda la operación ya que se involucra diferentes áreas, por ello las siguientes recomendaciones.

- ▶ Resumir las observaciones hechas.
- ▶ Hacer énfasis en el precio de productos o servicios.
- ▶ Redactar de forma ágil, legible y práctica toda la información.
- ▶ Aprovechar estadísticas y diagramas de las compras realizadas en diferentes periodos.
- ▶ Motivar la participación de los involucrados directa e indirectamente para el mejoramiento del proceso.

---

<sup>16</sup> *Ibíd.*, Pág. 48

## 6.7 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN COMPRAS

Para que la eficiencia en el departamento de compras se llevará a cabo el llenado de cuestionario para tener un mejor conocimiento de la operación y de las necesidades de funciones dentro de la operación.

A continuación se exponen las preguntas que el departamento de compras deberá de hacerse para su mejor desempeño y función:

1. ¿Dónde y quien hace las compras?
2. ¿Es la compra una función debidamente separada de la contabilidad (incluyendo los registros de inventario), de recepción y los embarques?
3. ¿Se hacen las compras solamente basándolas en solicitudes firmadas por personas autorizadas (como jefes de departamento)?
4. ¿Se preparan pedidos adecuados para todas las compras?
5. ¿Indican los pedidos las condiciones de pago y los precios?
6. ¿Los pedidos son numerados previamente y se lleva un control de ellos?
7. ¿Cuántas copias se preparan del pedido y que distribución se les da?
8. ¿Se hacen compras exclusivamente a vendedores o proveedores incluidos en la lista de los mismos aprobadas por el tesorero o algún otro departamento independiente del de compras?
9. ¿Revisa periódicamente el departamento de contabilidad, o el auditor interno, los precios pagados por las mercancías para ver si no son superiores a las corrientes del mercado?
10. Si se necesitan aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad y otras limitaciones ¿verifica esas aprobaciones el departamento de contabilidad o el auditor interno?
11. ¿Pasan las facturas de los proveedores por el departamento de compras? (por lo general esto no es conveniente). En caso afirmativo, ¿Qué uso se hace de ellas, o qué funciones se cumplen con respecto a ellas?

12. ¿Se revisa el IVA en cada factura? <sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Perdomo, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Thomson Learning, México, Pág. 105

## CAPÍTULO 7

# **CONTROL INTERNO EN CICLO DE VENTAS**

## **7 CONTROL INTERNO EN CICLO DE VENTAS**

### **7.1 INTRODUCCIÓN**

El control en el área de ventas es un factor fundamental para llegar al éxito comercial de la entidad. Para generar ventas crecientes y ganar participación en el mercado se debe contar con una fuerza de ventas que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que provean un alto grado de satisfacción al cliente y a su vez tienda a garantizar la optimización en las ganancias económicas – financieras de la empresa.

La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en ese renglón. Debido a que durante la instrumentación de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe dar seguimiento y control continuo a las actividades de ventas. A pesar de esta necesidad, muchas compañías tienen procedimientos de control inadecuados.

### **7.2 CONCEPTOS Y DEFINICIONES**

#### **VENTA**

Es el conjunto de actividades que realiza una empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, atendiendo al mismo tiempo sus objetivos económicos.

#### **CLIENTES**

Cliente es un ordenador que accede a recursos y servicios brindados por otro llamado Servidor, generalmente en forma remota. En términos de procesos, existe y se definen también los clientes internos y los clientes externos de la organización, entendiéndose a los primeros como parte de la cadena de producción y o provisión, y a los segundos como los consumidores finales o intermedios.

### 7.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO EN VENTAS

Los objetivos del control interno en el ciclo de ventas son los siguientes

- Proponer los objetivos y aplicar las políticas establecidas para ventas dentro de los objetivos generales de la empresa y vigilar su cumplimiento.
- Coordinar en forma eficiente los elementos materiales, técnicos y humanos que integran la operación de ventas y proponer los cambios pertinentes.
- Planear las actividades para que se vendan los productos adecuados en el lugar en que se necesiten, oportunamente, en las cantidades convenientes y a los precios correctos.
- Identificar las necesidades de los clientes en el campo de acción de la empresa y coordinar con los demás departamentos involucrados la posibilidad de satisfacerlas adecuadamente.
- Conocer las características de sus competidores y en las condiciones de ventas que ofrecen.
- Participar en el establecimiento de las listas de precios.
- Persuadir al cliente de que adquiera los productos de la empresa, surtirlos y establecer condiciones de pago.
- Participar en establecimiento de las políticas de crédito y respetar su cumplimiento.
- Vigilar la correcta secuencia de la venta desde el momento en que se coloca un pedido hasta que se hace la entrega del artículo en cuestión, con oportunidad y satisfacción del interesado. Realizar promociones y pronósticos de ventas.
- Llevar los registros de clientes que incluyan su historia, necesidades presentes y potenciales y otras características convenientes.
- Someter a la dirección de la empresa el presupuesto de ventas y una vez aprobado, explicar periódicamente las variaciones que se tengan. Estas explicaciones permitirán tomar las medidas correctivas necesarias y retroalimentar el proceso de planeación.

- Adiestrar al personal de ventas en la obtención de sus objetivos, cumpliendo las políticas de comercialización y crédito y su aplicación.<sup>18</sup>

#### **7.4 ALCANCE EN LA OPERACIÓN DE VENTAS**

El alcance en la operación de ventas consiste en el conjunto de actividades que previa investigación y análisis, permite se adopten las medidas necesarias para asegurar las operaciones y flujo continuo de las aplicaciones que de ellas emana la empresa en cantidades, precios, facturación, condiciones de captura y calidad de servicio.

- Ventas de contado.
  - Expedición de Factura.
  - Clientes.
  - Bancos
  - Caja.
  
- Ventas a Crédito.
  - Recepción de pedido
  - Aceptación y autorización del pedido.
  - Envío de la mercancía.
  - Plazo acordado para pago.
  - Expedición de factura.
  - Cuentas por cobrar.
  - Bancos.
  - Caja.

---

<sup>18</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Auditoria Operacional*, Comisión de Auditoria Operacional, México D.F 2001. Pág. 105

- Registro de contabilidad.
  - Copia u original de la factura.
  - Copia de la nota de remisión.
  - Copia del pedido de cliente.
  - Copia de la nota de salida de almacén.
  - Copia de talón de embarque o entrega.
  
- Ajustes a ventas y clientes.
  - Devolución sobre ventas.
  - Rebajas sobre ventas.
  - Descuento sobre ventas.

## **7.5 CUENTAS POR COBRAR**

Las actividades del departamento de cuentas por cobrar es cubrir cualquier tipo de acción de la organización, generada por reclamaciones contra individuos o personas morales. La principal y primordial categoría está relacionada con la venta de productos manufacturados o servicios rendidos por la organización.

## Fases relativas del departamento de cuentas por cobrar

### **1. Condiciones que originan una cuenta por cobrar**

- Revisión independiente y aprobación de crédito.
- Disponibilidad de la aprobación del producto.
- Autorización de precios y términos.
- Facturación y papelería multicopias para propósitos específicos.

### **2. Administración y procedimientos de cuentas por cobrar.**

- Control independiente de los registros de cuentas por cobrar.
- Registro y control.
- Oportuno y adecuado sistema de reporte.
- Envío de estados de cuentas de clientes directa e independiente.

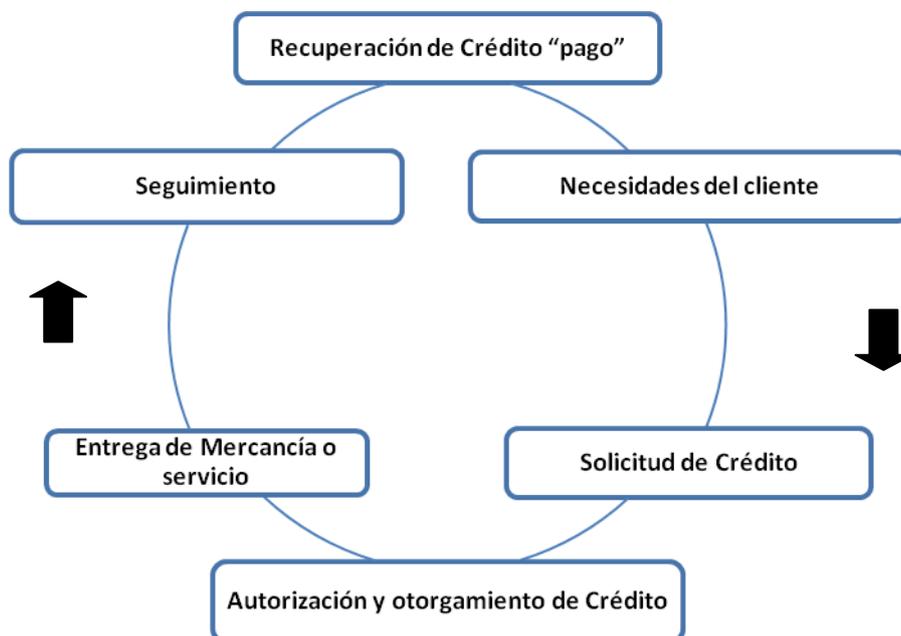
### **3. Mecanismos de recuperación**

- Cobranza (se tomaran en cuenta las rebajas y descuentos otorgados).
- Devolución de mercancías.
- Ajustes y descuentos.
- Cancelación de cuentas.

### **4. Garantizar la recuperación de un crédito a favor de la entidad.**

- Ejercer buena actitud hacia el cliente para tener una buena eficiencia interna y construir una base solida entre cliente y empresa (ventas).

## 7.6 CICLO DE VENTAS



El ciclo de Ventas consiste en un estudio de los resultados monetarios del volumen de las ventas por producto de individuos hacia un objeto común. Al hacer esto el gerente se involucra en las funciones que siguen:

El control interno en el ciclo de ventas puede definirse brevemente como el encausamiento de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objeto común. Al hacer esto el gerente se involucra en las funciones que siguen:

**Planeación:** Determinación de objetivos, fijación de políticas y la instauración de programas, campañas y procedimientos específicos y planes.

**Organización:** Agrupación de las actividades necesarios para llevar a cabo los planes y definir las relaciones del personal.

**Personal:** Selección y entrenamiento de las personas necesarias para el trabajo a ejecutar.

**Dirección:** Orientación y supervisión de los subordinados.

**Control:** Observar que los resultados sean conforme a los planes y emprender una acción correctiva cuando sea necesario.

A continuación se presentarán algunos aspectos importantes en el proceso de planeación en la administración de ventas:

**1. Análisis de la situación:** Este es el primer paso de la planeación donde se analiza donde se encuentra la organización en este momento y hacia donde parece dirigirse de no efectuarse cambios. Se pueden obtener perspectivas al revisar el desempeño pasado de la compañía y al juzgar su progreso contra el de la competencia y su éxito en el logro de objetivos y metas.

A continuación se exponen las variables importantes para el estudio de la situación:

- Características del mercado: Cantidad y tipo de compradores potenciales, sus perfiles demográficos y de comportamiento, sus actitudes y patrones de compra y sus necesidades de servicio.
- Competencia: Cantidad y tipo de competidores; sus fortalezas y debilidades; sus productos, precios, marcas, participaciones de mercado y características.
- Ventas, costos y datos de utilidad para el año actual y años recientes. Esto se evalúa por producto, marcas, precios, paquetes y servicios.
- Conjunto de beneficios ofrecidos de acuerdo a la forma en que los perciben los clientes potenciales, productos, marcas, precios, paquetes y servicios.
- Mezcla promocional: Venta personal, publicidad, promoción de ventas y programas de propaganda.
- Sistemas de Distribución: Instalación de almacenamiento y transporte, canales de distribución e intensidad de la distribución.

**2. Establecimiento de Metas y Objetivos:** Las metas y objetivos deben definirse de forma adecuada, algunas empresas, principalmente las pequeñas fijan sus metas y objetivos de manera baja, sin un entendimiento claro de las metas y objetivos no se logran significados claros.

**3. Determinación del Potencial del Mercado:** En este paso evaluamos las ventas máximas posibles para toda industria, esto es lo que conocemos como potencial del mercado y las ventas máxima posible para la compañía, que es lo que se denomina potencial de ventas.

**4. Pronóstico de Ventas:** Es una predicción de las ventas futuras, durante un periodo predeterminado como parte integral de un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comercialización.

**5. Selección de Estrategias:** Luego de determinar los objetivos de una organización y desarrollar los pronósticos de ventas, el siguiente paso consiste en determinar la mejor forma de lograr esas metas. La Planeación Estratégica es el proceso de establecer los objetivos generales de una organización, asignar recursos totales, etcétera.

Las decisiones estratégicas dan a la organización un plan total de acción para servir mejor a los clientes, para tomar ventajas de las debilidades de la competencia y aprovechar los puntos fuertes de la empresa.

**6. Desarrollo de Actividades:** Luego de que se ha decidido una estrategia general, el proceso de planeación debe incorporar actividades más detalladas o tácticas. Las Tácticas se orientan a la puesta en marcha del plan estratégica. Realmente los planes tácticas de acción son subplanes funcionales que subrayan y logran el plan estratégico general.

## 7.7 METODOLOGÍA DEL CONTROL INTERNO EN VENTAS

### FAMILARIZACIÓN

En esta etapa se pueden detectar fallas en las operaciones económicas, social y legal en el que actúa la empresa y por consecuencia en la operación de ventas.

Más específicamente, puede llevarse a cabo investigando, entre otros, las características y estratificación de los siguientes aspectos:

- Los productos que vende la empresa; los mercados que surte; sus competidores; la porción del mercado que absorbe, sus canales de distribución; el número promedio de clientes que maneja; etc.
- Las características de los productos: Artículos de primera necesidad o de lujo; de demanda permanente, estacional o “de moda”, etc.
- La política para la determinación de precios: Para saber si son predeterminados, si son materia de negociación o si se calculan en cada ocasión, al recibir una solución de cotización.
- Políticas de crédito que se tenga establecida.
- Los clientes importantes que se tengan y en su caso, el grado de dependencia de la empresa de alguno o algunos de ellos.<sup>19</sup>

Es importante que se realice visitas al departamento de ventas y a los departamentos vinculados para una mejor calidad de verificación e información en las estrategias y métodos a seguir.

### ENTREVISTAS

La elaboración de guías de entrevista y cuestionarios que permitan conocer como se realizan las operaciones de ventas, tendientes a investigar si se efectúan eficientemente es muy conveniente la elaboración de diagramas de flujos que muestran gráficamente la secuencia de la operación, los cuales pueden complementarse con memoranda descriptivas de ellas.

Las entrevistas se deberán hacer con los responsables de la ejecución de las ventas y con los departamentos relacionados con ellas verificando el

---

<sup>19</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Auditoria Operacional*, Comisión de Auditoria Operacional, México D.F 2001. Pág. 60

cumplimiento de las políticas que la empresa tenga establecidas. En algunos casos es conveniente realizar encuestas o celebrar entrevistas con clientes, comisionistas o demás elementos externos que estén relacionados con las ventas

Análisis  
Financieros y  
Operacional

Los análisis más convenientes a considerar son:

- Los productos, precios y contribución a la utilidad.
- Investigar los clientes por áreas a nivel Nacional e Internacional.
- Analizar los clientes y canales de distribución para el reparto del producto o servicio.
- Tipo de consumidor (mayoristas, minoristas, detallistas, etc.)
- Se analizará el costo directo de distribución y su comparación contra el precio de venta por líneas de artículos.

## ELABORACIÓN DEL INFORME

Para la elaboración del informe es recomendable hacer una recapitulación de los resultados obtenidos para determinar omisiones y jerarquizar hallazgos.

Finalmente, en la metodología será necesario utilizar un proceso de comprobación continua de la información obtenida de las diversas fuentes y, siempre que sea posible, la cuantificación del efecto de los problemas detectados y/o de los posibles cambios en los métodos de ventas que procuren mayor eficiencia que los establecidos en la empresa.<sup>20</sup>

A continuación se menciona algunos ejemplos de aspectos que pueden informarse como resultados de la auditoría operacional de ventas:

- ▶ Falta de definición; de objetivos para la operación de ventas y carencias; incumplimiento de objetivos y políticas.
- ▶ Fallas en la estructura orgánica del departamento de ventas.
- ▶ Descoordinación con otros departamentos relacionados con la operación de ventas.
- ▶ Desconocimiento del mercado y de la competencia.
- ▶ Pérdida en la penetración del mercado.
- ▶ Inexistencia de precios.
- ▶ Inadecuado sistema de remuneraciones a vendedores.
- ▶ Estadísticas de ventas, por los criterios de clasificación necesarios en la empresa.
- ▶ Incentivos inadecuados en función al volumen de compras de los clientes y falta de información sobre costos relativos.
- ▶ Sistemas y distribución inadecuados.

---

<sup>20</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. *Auditoría Operacional*, Comisión de Auditoría Operacional, México D.F 2001. Pág. 64

## 7.8 EVALUACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN VENTAS

Para llevar a cabo la eficiencia en el departamento de ventas se llevara a cabo el llenado de cuestionario para tener un mejor conocimiento de la operación y de las necesidades de funciones dentro de la operación.

A continuación se exponen las preguntas que le departamento de ventas deberá de hacerse para su mejor desempeño y función:

1. ¿Qué sistema se usa para los registros detallados de clientes?
2. ¿Cuántas clases de clientes hay?
3. ¿Cuáles son las condiciones de pagos concedidas a los clientes?
4. ¿se proporcionan a los clientes estados de cuentas periódicos?
5. ¿Cuáles son las fuentes utilizadas para los pases a las cuentas individuales?
6. ¿Tienen los empleados que llevan los libros de cuentas por cobrar algunos de los siguientes deberes?
  - ▶ Autorizar la extensión de crédito o aprobar los descuentos, las devoluciones a las rebajas a los clientes.
  - ▶ Gestionar el cobro de las cuentas por cobrar o autorizar la cancelación de las cuentas incobrables.
  - ▶ Manejar o registrar efectivo.
  - ▶ Preparar facturas de venta o llevar registros de ventas.
7. ¿ Se llevan cuentas de control independientes fuera de la sección de cuentas por cobrar?
8. ¿Se basan esas cuentas de control (facturas, cobros, notas de crédito, etc.) obtenidas directamente de las fuentes originales?
9. ¿Se concilian periódicamente los auxiliares con los controles independientes?
10. En lo que respecta a la concesión de crédito a los clientes:

▶ ¿Qué aprobaciones son necesarias?

▶ ¿Se establece el importe de crédito que puede concederse a cada cliente sin aprobación específica del departamento de crédito?

11. ¿El departamento crédito (o el importe de cobros) independiente de los empleados que llevan a los auxiliares de cuentas por cobrar, verifica el cumplimiento de esto?

12. ¿Se avisa a los clientes cuando llegan a tener saldo acreedor en su cuenta?

CAPÍTULO 8  
**CASO PRÁCTICO**

## **8.1.- GENERALIDADES**

Hoy en día es muy recomendable llevar a cabo procedimientos y reglas para lograr una uniformidad dentro de los estándares prácticos y analíticos de una empresa, por lo que a continuación se dará una propuesta en la elaboración de los manuales de control interno contable en los diferentes departamentos de una entidad, ordenado por etapas que se concretan en el reconocimiento y la revelación de las transacciones que afectan la situación la actividad y la capacidad para prestar servicios o generar flujos de recursos de una empresa.

Dichos manuales se componen por puntos relevantes como son las políticas de cada departamento, los objetivos que se buscan en un corto plazo, así como la composición de formularios en base de cuestionarios para la mejora de los eventos que ponen en riesgo de la adecuada ejecución de las actividades y tareas requeridas para el logro de metas en los procesos contables y financieros de una empresa.

Es de suma importancia resaltar en dichos manuales, las políticas y procedimientos en el manejo de cuentas contables, en los asientos y en la forma en que la información puede ser presentada ya que en base a ello se pueden tomar decisiones para futuros hechos y/o acontecimientos con el fin de procurar que todas las tareas y actividades, operaciones y actuaciones se realicen de acuerdo a las normas constituidas por la entidad dentro de las políticas trazadas por la dirección.

## **8.2 OBJETIVOS**

### **8.2.1 OBJETIVOS GENERALES**

Dentro de los manuales de procedimientos de control interno que a continuación se presentaran, se busca ser eficiente con fundamentos y elementos técnicos y analíticos las actividades de la empresa, dando una mejora en la sistematización de transacciones que involucra a una empresa, mencionando puntos de suma importancia en los métodos y procesos en los diferentes departamentos que involucran dicha empresa.

### **8.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos que se buscan con la propuesta del caso práctico de control interno en el ciclo de transacciones en cada departamento son las siguientes:

- Verificar la correcta valoración contable de acuerdo a las políticas de la empresa y en la adecuada participación de cada departamento en la presentación y formulación de la información financiera.
- Obtener información razonable y clara de acuerdo a los conceptos relacionados en cada departamento de acuerdo a sus actividades.
- Determinar el cumplimiento de las reglas establecidas en las actividades de la empresa
- Examinar el manejo de la información para futuras eventualidades fuera y dentro de la organización.

### **8.3 MANUAL DE CONTROL INTERNO CONTABLE A LOS CICLOS DE TRANSACCIONES DE UNA EMPRESA**

Dentro del caso práctico del control interno contable en el ciclo de transacciones de una entidad comercializadora se muestran los siguientes apartados:

- Control Interno en el Ciclo de Ventas.
- Control de Inventario.
- Control Interno en el Ciclo de Recursos Humanos.
- Dichos apartados contienen las especificaciones adecuadas para el buen control administrativo y contable dentro de una empresa, proponiendo una metodología fácil y eficiente de llevar a cabo las actividades de cada departamento.

**MANUAL DE CONTROL INTERNO  
CONTABLE A LOS CICLOS DE  
TRANSACCIONES DE UNA EMPRESA**

## VENTAS

	PÁGINA
Introducción.....	105
Objetivos.....	105
Políticas de Ventas.....	105
Manejo de Cuentas.....	108
Nota de Crédito.....	109
Factura.....	110
Diagrama de flujo de ventas.....	111
Cuestionario de control interno de ventas.....	112
Cédulas de control interno de la función de ventas.....	114

## **INTRODUCCIÓN.**

El objetivo de este manual de procedimientos reside en efectuar un análisis operativo del sistema de control interno para la gestión del área de ventas. Se expone el aprovechamiento de cada control posibilitando su comprensión y relevancia de los directivos.

El departamento de ventas detecta las funciones dirigidas al diseño de la estrategia comercial, participa junto con la gerencia en el diseño de la política de precios, asimismo, debe contemplar el aspecto de control de gestión operativa y contable.

## **OBJETIVOS.**

Finalmente, la irrupción de la informática en el proceso contable exige que se implemente nuevos controles sobre el proceso exclusivamente informático y sobre el tratamiento del asiento.

## **POLÍTICAS DE VENTAS:**

### 1. Precios:

- Los precios de todos los productos están expresados en pesos mexicanos, incluyendo IVA y están sujetos a cambio sin previo aviso.
- La empresa se reserva el derecho de modificar algunas características de sus productos.
- Los gastos de envío que se generen serán pagados por el cliente.

### 2. Proceso de su orden de compra:

- Al enviar su orden de compra recibirá de inmediato un acuse de recibido.
- En un lapso de 48 horas (días hábiles) recibirá la confirmación implica que se verifico su depósito bancario o que se hizo el cargo a su tarjeta. Deberá recibir su paquete en unos días (según el sistema de envío que haya seleccionado).

- Si un producto que selecciono no se encuentra disponible o se presento un problema con el sistema de pago que selecciono o hace falta algún dato en su dirección, nos comunicaremos a su correo electrónico para avisarle.

### **3. Forma de pago:**

Se aceptan pagos con:

- Tarjetas de crédito Visa y Master Card, sin cargo adicional.
- Deposito en
- Transferencia electrónica.

### **4. Sistema de envío y tiempos de entrega:**

EL PEDIDO SE PROCESARÁ HASTA QUE SE HAYA REALIZADO EL PAGO CORRESPONDIENTE POR LA MERCANCÍA SOLICITADA.

Todas las órdenes de compra serán enviadas a través del sistema de mensajería cuidadosamente seleccionado por la empresa a la dirección de envío que el cliente anote en su orden de compra. Para evitar demoras el cliente debe proporcionar todos los datos que se les soliciten.

Nacionales.- el tiempo de entrega en cualquier ciudad de México es de 3 a 5 días hábiles, contando una vez que se haya enviado la confirmación del pedido. No se hacen envíos a apartados postales.

Internacionales.- en envíos internacionales usted tiene la opción de escoger:

Mensajería internacional: entrega en 3 días hábiles, contando una vez que se haya confirmado el pedido. No se hacen envíos a apartados postales.

Servicio de correo que tiene un tiempo de entrega de 6 a 8 semanas contando una vez que se haya confirmado el pedido. Se puede enviar a apartados postales.

Nota: el pago por derechos aduanales e impuestos que genere su paquete serán pagados por el destinatario, según las políticas aduanales de importación de cada país. Esto puede llegar a afectar el tiempo de entrega del paquete.

### **5. Devolución de mercancía**

Todos los envíos son empaquetados con una cinta especial de la empresa. Si al recibir su paquete la cinta viene rota o la caja o sobre vienen dañados, **NO RECIBA EL PAQUETE Y COMUNÍQUESE DE INMEDIATO CON NOSOTROS** que haremos el reclamo pertinente a la empresa de mensajería.

Si se recibe satisfactoriamente el paquete pero la mercancía presenta algún desperfecto, debe enviar su reclamación a nuestra empresa en un plazo no mayor a tres días (después de recibido el paquete). Si la empresa acepta el defecto reportando en primera instancia se le volverá a enviar la nueva mercancía.

Si no acepta su reclamación le solicitara que se regrese el paquete para poder verificar el desperfecto, el costo del envío de la devolución que se genere será pagado por el cliente. Una vez que la empresa reciba el paquete devuelto o efectivamente pueda comprobar que hubo una falla de su parte, reembolsara el costo del envío de la devolución y volverá a enviar la mercancía. Si la empresa al recibir el paquete considera que el desperfecto repostado no ameritaba la devolución le avisara al cliente que no fue aceptada su devolución. Si el cliente desea que se le vuelva enviar la mercancía, tendrá que cubrir los gastos de envío que se generen.

## **6. Cancelación de pedidos**

- Se puede enviar un aviso para cancelar una orden de compra, siempre y cuando haya recibido todavía la confirmación de su pedido.
- Una vez que la empresa haya enviado la confirmación del pedido no se aceptara ninguna cancelación ni será reembolsado ningún pago.
- En caso de que la cancelación del pedido sea aceptada pero ya se haya hecho un depósito para pagar el pedido, este no se devolverá. El cliente podrá solicitar otra mercancía para compensar dicha cantidad.

## **MANEJO DE CUENTAS.**

Concepto de Ventas: Otros ingresos, recuperación de cuentas incobrables, ventas de activo fijo, descuentos descontados, etcétera.

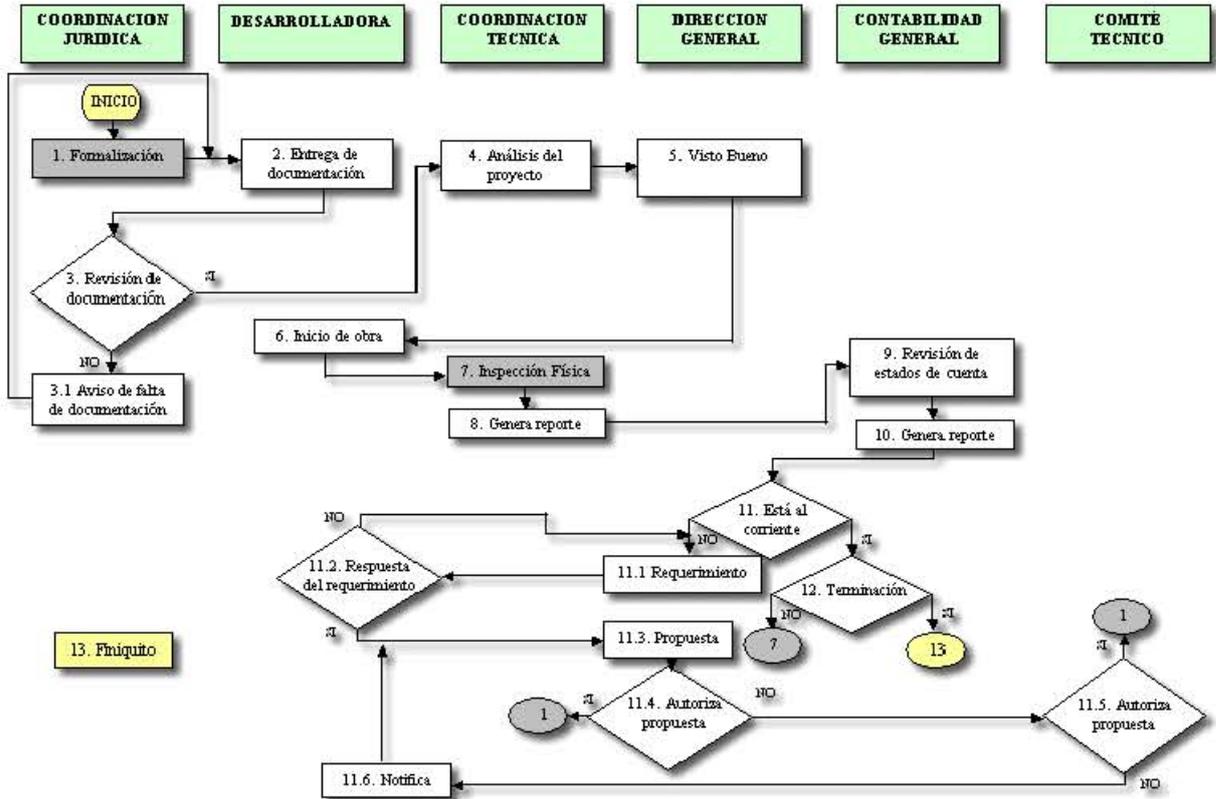
Saldo Acreedor: Representa las ventas brutas de mercancías o servicios, de los importes de otros ingresos de operación, el importe de las recuperaciones de diversas cuentas por cobrar que, luego de haber sido canceladas por incobrables se logra obtener un cobro total o parcial, por la utilidad obtenida en la venta de activo fijo, por el volumen de ingresos de naturaleza eminentemente financiera y por el descuento obtenidos por el pronto pago de los adecuados de la entidad.



# FACTURA

<b>1</b> — <b>RFC: CACE-830914-602</b>		<b>FACTURA</b>		
<b>2</b> — ESPERANZA No. 16 COL. JACARANDAS CP 51530 TEL: 55 49 30 01 DELEGACIÓN IZTACALCO MÉXICO DF		Folio: <b>A 100</b> <b>13</b>		
<b>3</b> — México, D.F. a _____				
NOMBRE: _____				
<b>4</b> — RFC CLIENTE: _____				
<b>5</b> —				
CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	P. UNITARIO	IMPORTE
			<b>6</b>	
			SUBTOTAL	
<b>11</b> — 			TOTAL CON LETRA	<b>9</b> —
				IVA.
				TOTAL
<b>12</b> — NÚMERO DE APROBACIÓN SICOFI: 12345678				
NÚMERO Y FECHA DE DOCUMENTO ADUANERO: _____ <b>10</b>				
<i>(sólo aplica en la importación de mercancías respecto de las que realicen ventas de primera mano)</i>				
La reproducción apócrifa de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales <b>14</b>				
<b>15</b> — Este comprobante tendrá una vigencia de dos años contados a partir de la fecha de aprobación de la asignación de folios, la cual es: dd/mm/aaaa				
Pago en una sola exhibición <b>8</b>				

# DIAGRAMA DE FLUJO DE VENTAS



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE VENTAS

PREGUNTAS	RESPUESTAS			Comentarios ó información adicional
	SI	NO	No aplica	
<p><b>1.-</b> ¿Se requieren pedidos escritos de los clientes en todos los casos?</p> <p><b>2.-</b> ¿Se revisan por el departamento de ventas o por el departamento de pedidos antes de ser aceptados?</p> <p><b>3.-</b> ¿Se requiere aprobación del consejo de administración o algún ejecutivo responsable para cierto tipo de pedidos o para los que sobrepasen cierta cantidad?</p> <p><b>4.-</b> ¿Se lleva un registro de pedidos de clientes en el cual se anoten las facturas correspondientes a las mercancías despachadas y otros datos convenientes o necesarios?</p> <p><b>5.-</b> ¿ Se verifican normalmente los precios de facturación de las listas debidamente aprobadas?</p> <p><b>6.-</b> ¿Se autorizan por el departamento de ventas las excepciones a los precios de lista?</p>				

PREGUNTAS	RESPUESTAS			Comentarios ó información adicional
	SI	NO	No aplica	
<p><b>7.</b> ¿Se verifican los precios y cálculos de las facturas por otra persona que no sea el mismo facturista?</p> <p><b>8.-</b> ¿Se depositan las facturas en el correo por el personal de facturación o se entregan al departamento postal de la empresa?</p> <p><b>9.-</b> ¿Recibe el departamento de cuentas por cobrar directamente del de facturación, copia de todas facturas emitidas para hacer el cargo a los clientes?</p> <p><b>10.-</b> ¿Se conservan todos los ejemplares de las facturas canceladas y se autorizan su cancelación por un supervisor adecuado?</p> <p><b>11.-</b> ¿Se coteja diaria o periódicamente el total de las facturas emitidas contra el total de cargos a las cuentas de clientes?</p>				

## CÉDULAS DE CONTROL INTERNO DE LA FUNCION DE VENTAS

PROCEDIMEINTOS DE CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<p>01. Partiendo de los registros iniciales de ventas (remisiones, ordenes de embarque, notas de venta, pedidos de clientes, ordenes de servicio, contratos, etcétera) seleccionar las partidas a examinar y aplicar los siguientes procedimientos de revisión:</p> <p style="margin-left: 40px;">a) Vigilar la secuencia numérica de los registros iniciales de ventas.</p> <p style="margin-left: 40px;">b) Cerciorarse de que las partidas seleccionadas se encuentran debidamente facturadas.</p> <p style="margin-left: 40px;">c) De las facturas, revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios unitarios contra lista de precios.</li> <li>• Cálculos aritméticos.</li> <li>• Que los descuentos y las bajas estén de acuerdo con políticas establecidas.</li> <li>• Que lo facturado coincida con el registro de ventas.</li> </ul>			

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<p>d) Confrontar las facturas contra la sumarización de ventas (listados, pólizas de ventas, diario de ventas etcétera) hasta su registro en su libro mayor. Cerciorarse de la secuencia numérica de las diferentes series de factura. En caso de cancelaciones, se deberán examinar las facturas originales.</p> <p>e) Si se considera conveniente revisar los auxiliares de clientes para cerciorarse del correcto cargo de las facturas sujetas a examen.</p> <p>2. En lo que respecta a cancelaciones o devoluciones de ventas:</p> <p>a) Obtener todas las notas de cargo o crédito emitidas durante el periodo sujeto a revisión.</p> <p>b) Verificar la secuencia numérica.</p> <p>c) Comprobar cálculos.</p> <p>d) Verificar autorizaciones.</p> <p>e) Confrontar las notas contra resúmenes o sumarizaciones (listas, libro de ventas, diario general, etcétera).</p>			

## INVENTARIOS

Introducción.....	117
Objetivos.....	117
Políticas de inventarios.....	117
Manejo de cuentas.....	119
Formato entrada de almacén.....	120
Formato salida de material.....	121
Cuestionario de control interno de inventarios.....	122

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad es necesario el uso de nuevos mecanismos y políticas para el desarrollo en los servicios dentro de la administración, operación y mantenimiento de inventarios, por tal razón y dadas la importancia de esta se implantaron nuevos sistemas y procesos de operación mediante manuales de procedimientos de almacenes e inventarios, que permita a las áreas usuarias contar con la herramienta de consulta para la educada realización de las actividades que tienen encomendadas, por lo que el manual de procedimientos se describen las actividades que se desarrollan dentro de la entidad.

Dicho documento administrativo y contable contiene las políticas de actuación, los objetivos, la descripción de las actividades, los diagramas de flujo de los procedimientos, los formatos e instructivos, relativos a la atención de las necesidades de bienes ya sean de consumo.

### **OBJETIVOS.**

Establecer los lineamientos generales y específicos para la práctica del inventario de bienes de consumo y de inversión en las unidades en almacén de la entidad, que permitan verificar que la cantidad de bienes almacenados coincida con lo registrado, mecanizado o manual y su validación con los registros contables para su inclusión en los estados financieros.

### **POLÍTICAS DE INVENTARIOS.**

La toma de inventario físico deberá entenderse como la verificación de las existencias en el almacén, a efecto de comprobar: el grado de eficiencia en los sistemas de control administrativo; el correcto manejo de los materiales; el adecuado y funcional método de almacenaje; y el aprovechamiento integral del espacio en el almacén. Para realizar el inventario total de los bienes de la empresa, se deberá aplicar el sistema de la codificación que permita uniformar la nomenclatura de los bienes que se encuentran en almacén.

Para el buen desarrollo de la toma de inventarios como aspecto importante a considerar lo representaran los planos que determinaran la distribución del espacio en el almacén, dividiéndolo por zonas a fin de facilitar la localización de los bienes por inventariar. De acuerdo con su propia naturaleza, la zonificación del almacén facilitará además, la distribución de recursos humanos y del equipo necesario. Asimismo se deberá tomar en cuenta que otro medio que simplifica la localización de los bienes en el almacén son los símbolos, ya sean numéricos o alfabéticos, coadyuvando con su utilidad a la toma de inventarios físicos en el almacén.

La observancia del manual permitirá diagnosticar el estado que guardan los recursos materiales con que cuenta la empresa, ya que su fundamento técnico estriba en llevar un riguroso control sobre las existencias con base en las pruebas selectivas, la supervisión e inspección periódica y , sobre todo, el cotejo de los requisitos contables con el recuento físico.

La administración del inventario se efectuara en forma programada y de acuerdo a las disposiciones legales y reglamentarias que rijan de manera expresa el control de las existencias, por lo que será responsabilidad en el ámbito de su competencia de las subdirecciones generales de abasto y servicios generales finanzas.

Los recursos presupuestales necesarios se deberán prever con antelación suficiente a la ejecución del programa, de los cuales el rubros principales son: recursos humanos especializados, equipo adicional, horas extras laboradas, incentivos, gratificaciones y contratación de servicios.

Los almacenes deberán suministrar a los centros de trabajo con la debida anticipación a la fecha de la práctica del inventario, los dos meses de suministro programado; para lo cual los centros de trabajo enviaran sus solicitudes de reaprovisionamiento oportunamente, a efecto de que no reciban ni surtan bienes durante el periodo de levantamiento del inventario. Los casos de excepción deberán responder a urgencias debidamente justificadas.

Corresponderá a los delegados la responsabilidad de coordinar, supervisar y vigilar estricto cumplimiento a lo estipulado en el presente manual, conjuntamente con los directores de las áreas administrativas.

Será responsabilidad de la subdirección general de abasto y servicios generales, realizar la impresión anticipada a la realización del inventario de: marbetes, vale de marbetes, cédula de control de movimientos de salidas posteriores al primer conteo, cédula resumen de valuación del inventario, cédula descriptiva de números de inventario.

## **MANEJO DE CUENTAS**

Observar que concuerden precios, cantidades e importe total; investigar y anotar los ajustes importantes a las tarjetas, ya sea por cantidades o por valores, y anotar aquellas partidas de existencias que hayan tenido poco movimiento o que sean obsoletas, cerciorarse que todos los materiales de consumo estén en condiciones de uso, hacer una estimación de los artículos obsoletos o de poco movimiento, proponer en su caso, la devolución al proveedor de los artículos de poco uso, revisar en el almacén central los informes los informes de recepción por las mercancías en tránsito en cantidades importantes a la fecha del inventario físico y cerciorarse de que se hayan hecho provisiones adecuadas mientras permanezca cerrado el almacén para fines de inventario físico.



# SALIDA DE MATERIAL

ALMACEN  
FOLIO

Código		Descripción			CANTIDAD			UBICACIÓN
					SOLICITADA	ENTREGADA	UNI. MED	
<b>PLANTA:</b>	<b>AREA:</b>	<b>EQUIPO:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>OBSERVACIONES:</b>				
<b>ENTREGO:</b>		<b>RECIBIÓ:</b>		<b>AUTORIZÓ</b>				

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

PREGUNTAS	RESPUESTAS			Comentarios ó información adicional
	SI	NO	No aplica	
<p><b>7.-</b> ¿Informan posteriormente los almacenistas a los encargados de llevar el inventario constante acerca de haber recibido y almacenado tales efectos?</p>				
<p><b>8.-</b> ¿Se entregan los abastecimientos y refacciones mediante requisiciones o vales de salida?</p>				
<p><b>9.-</b> En tal caso ¿son las requisiciones o vales preparados por otra persona que no sea el almacenista?</p>				
<p>Firmado por personas debidamente autorizadas, cuya firma y autoridad son conocidas por el almacenista?</p>				
<p><b>10.-</b> ¿Se entregan los materiales a los departamentos de producción sobre la base de la cantidad estándar requerida para trabajos determinados?</p>				

PREGUNTAS	RESPUESTAS			Comentarios ó información adicional
	SI	NO	No aplica	
<p><b>11.-</b> ¿Notifica el almacenista a los encargados de llevar el inventario constante acerca de que mercancías haya sustituido o entregado en cantidades diferentes a las solicitadas?</p> <p><b>12.-</b> Si se echan a perder algunos materiales productivos, ¿se requiere un tipo especial de requisición para sustituirlos por otros?</p> <p><b>13.-</b> ¿Existe algún control que aseguren que sean devueltos todos los materiales no usados?</p> <p><b>14.-</b> ¿Se despachan los productos terminados únicamente sobre la base de órdenes de empaque?</p> <p><b>15.-</b> ¿Se registran las salidas en el inventario constante haciendo referencia a las requisiciones y ordenes de embarque despachadas por los almacenistas, de tal manera que sólo se asienten las efectivamente despachadas?</p>				

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<p>01. Investigar fechas y lugares de los inventarios físicos, hacer los arreglos necesarios para su oportuna observación.</p> <p>02. Revisar las instrucciones preparadas para la toma física de inventarios.</p> <p>03. Preparar cédulas que establezcan el corte de formas de inventarios la cual deberá incluir los últimos folios y fechas de los reportes de recepción, trasposos entre almacenes, entregas de reproducción, salidas de almacén, facturas, compras, etc.</p> <p>04. Discretamente, efectuar pruebas, físicas del inventario cuidando que los papeles de trabajo contengan todos los datos para su localización en las listas de inventarios.</p> <p>05. Vigilar que se tomen inventarios físicos de mercancías de la entidad en poder de tercero, como es: mercancías en guarda y custodia, en consignación, en comodato, en depósito, etc.</p> <p>06. Vigilar que se excluya del inventario físico, mercancías propiedad de terceros.</p>			

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA	HECHO POR	REVISADO POR	OBSERVACIONES
<p>07. Efectuar un recorrido por la planta y verificar que todos los artículos hayan sido contados y que las tarjetas hayan sido recogidos, así como, cualquier otro documento utilizado en la toma física.</p> <p>08. Identificar los números de las tarjetas usadas no usadas y canceladas.</p> <p>09. Obtener de la entidad una lista que muestre los inventarios según libros, los resultados del inventario físico y diferencias sobre los resultados del inventario físico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisar sumas</li> <li>-Revisión de multiplicaciones</li> <li>-Cerciorarse de que estén considerados únicamente los marbetes utilizados durante el inventario Físico.</li> <li>-Identificar las cantidades mostrada en la lista contra las tarjetas de inventario físico.</li> </ul> <p>10. Determinar los ajustes derivados de la toma de inventarios físicos. Investigar la causa de los principales ajustes.</p> <p>11. Cerciorarse la existencia de partidas antiguas y la causa por la cual aún no se han recibido.</p>			

## RECURSOS HUMANOS

Introducción.....	127
Objetivos.....	129
Políticas de Recursos Humanos.....	130
Constancia de Nómina.....	133
Contrato de trabajo.....	134
Diagrama de flujo de Recursos Humanos.....	140
Cuestionario de Control Interno de Recursos Humanos.....	141
Cédulas de Control Interno en la función de RH.....	143

## **INTRODUCCIÓN.**

La administración en el control interno de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con la actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización. “En la actualidad las técnicas de selección del personal tiene que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.”

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vallan con los objetivos de la empresa, a través de programas de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

1. Contratación y empleo.

\* Reclutamiento \* Selección \* Contratación \* Introducción o inducción.

\* Promoción, transferencias y ascensos.

2. Capacitación y desarrollo.

\* Entrenamiento \* Capacitación \* Desarrollo

3. Sueldo y salarios.

\* Análisis y valuación de puestos \* Calificación de meritos \* Remuneración y vacaciones.

4. Relaciones laborales.

\* Comunicación \* Contratos colectivos de trabajo \* Disciplina \* Investigación del personal \* Relaciones de trabajo.

5. Servicios y prestaciones.

\* Actividades recreativas \* Actividades recreativas \* Prestaciones.

6. Higiene y seguridad industrial.

\* Servicio médico \* Campañas de higiene y seguridad \* Ausentismo accidentes.

7. Planeación de recursos humanos.

\* Inventario de recursos humanos \* Rotación \* Auditoría de personal.

## **OBJETIVOS.**

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
2. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
3. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
4. Responder ética y socialmente a los desafíos que representa la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
5. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
6. Cumplir con las obligaciones legales.
7. Rediseñar la función corporativa de recursos humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

## **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

Las políticas de recursos humanos son reglas o guías para las acciones establecidas para gobernar funciones.

Se clasifican en cuanto a nivel de la estructura de la organización:

1. **Políticas Administrativas:** Guías para acción y orientación de la alta dirección.
2. **Políticas Operacionales:** Son para orientar a supervisores de nivel medio y así asegurar los objetivos de la alta dirección.
3. **Políticas Funcionales o de Asesoría:** Son las que gobiernan las actividades de los departamentos específicos como ser: contable, salud, admisión, etc. Son los que van a reclutar funciones para regular las áreas.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y cultura. A largo plazo, las políticas y programas de recursos humanos si son las adecuadas pueden ser efectivas para perfeccionar las técnicas y métodos en un futuro.

Adecuación de salarios y de beneficios

- Retención de RH calificados y motivados dentro de la organización
- Participación efectiva de los empleados.

### **Políticas de previsión de Recursos Humanos:**

- Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los RH necesarios (en qué plazo).
- Criterios de selección y patrones de calidad para la admisión. Perfil deseado (actitudes, potencial etc.)
- Cómo integrar a los nuevos participantes dentro de la organización (con rapidez con suavidad).

### **Políticas de Aplicación de Recursos Humanos:**

- Como determinar requisitos básicos necesarios para la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.)
- Criterios de planeación, colocación y movimientos internos de los RH definiendo desde el promedio de carreras hasta las futuras oportunidades de ubicación.
- Criterios de evaluación de calidad mediante el uso de la evaluación de desempeño (una vez al año para entrenar a los evaluadores).

### **Políticas de Mantenimiento de Recursos Humanos:**

- Criterios de remuneración, directa de los participantes teniendo en cuenta cargo, salarios del mercado y la posición frente a estos dos ítems.
- Criterios de remuneración indirecta de los participantes teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados.
- Como mantener una fuerza de trabajo motivado, participativo y productiva, dentro de una organización.

### **Políticas de Desarrollo de RH:**

- Criterios de diagnóstico y preparación constante para el recambio de la fuerza de trabajo.
- Criterios de desarrollo de RH a mediano y largo plazo con miras a la relación del potencial humano en posiciones gradualmente elevados.
- Creación y desarrollo de condiciones para garantizar la salud y la excelencia organizacionales lograda por el cambio actitudinal del personal.

# CONSTANCIA DE NÓMINA

## CONSTANCIA DE PAGO DE NÓMINA

Patrón:

Nómina 1100 Semanal Planta

R.F.C. :

Centro Cto. 1 VARIOS

R.P. IMSS:

Depto. 1 VARIOS

REG.OBRA:

Periodo Sem. #1 del 1 01 al 07 Ene 2005

Trabajador: 1-1

R.F.C.

Afil-IMSS

Puesto

ROSAS/RUIZ/RAFAEL

RORR-700101-A

24857004600

EMPLEADO

Hago constar que con este pago se ha sido liquidado totalmente el salario hasta la fecha, incluyendo séptimo día, horas extras, compensaciones de ley y de esas prestaciones que tengo derecho de acuerdo con mi convenio en vigor y/o la ley federal del trabajo. No teniendo otra prestación pendiente que recibir por ningún otro concepto.

	Días/Hrs	Percepciones	Deducciones	Saldo
1 sueldo base	7.00	560.00		
4 horas extras dobles	2.00	40.00		
102 I.M.S.S			7.32	
106 Crédito infonavit			200.00	
109 1.1258 C. y vejez SA			6.59	
127 Credito al salario			-57.91	
-----	-----	-----	-----	NETO A PAGAR

México, D.F., a XX de abril  
20XX

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO DEL SR\_\_\_\_\_en adelante el EMPLEADO,** celebrado con\_\_\_\_\_en adelante **"DESPACHO"**, representado por el\_\_\_\_\_con domicilio en\_\_\_\_, D.F., dedicada entre otras actividades, a la prestación de servicios profesionales en materia legal, atendiendo los negocios que al efecto le encomiende la clientela, patrocinando y aconsejando a las personas o empresas que soliciten esos servicios y en general desempeñar por conducto de sus miembros asociados y colaboradores la función profesional del derecho y la prestación de servicios a otras empresas para la realización de dichas finalidades, y estar constituida de acuerdo a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos.

El Empleado manifiesta ser:

1. Nacionalidad	
2. Edad	
3. Estado Civil	
4. Domicilio	
5. RFC	
6. N° IMSS	
7. N° AFORE	
	i) Que en caso de cambiar de domicilio, manifiesta estar de acuerdo, en que si no notifica por escrito a el el cambio, subsistirá el que aquí se señala, para cualquier notificación posterior.
	ii) Que actualmente no presta servicios subordinados o independientes para ninguna persona, por lo que está en capacidad y aptitud y tiene los conocimientos para prestar los servicios a que se refiere este contrato.
	iii) Que no tiene enfermedad, incapacidad, o estado de gestación, que le imposibilite para desempeñar el trabajo para el que es contratado(a) ya sea permanente, parcial o transitorio.
8. Objeto	i) El <b>EMPLEADO</b> prestará personalmente a el los servicios pactados en este contrato, en el puesto de Auxiliar de contabilidad en las labores descritas en el apartado siguiente, con el carácter de confianza y bajo la subordinación de el y las órdenes que se le impartan durante la relación de trabajo, misma que llevará a cabo con la mayor intensidad, cuidado, esmero y de la mejor calidad posible.
	ii) El <b>EMPLEADO</b> tendrá las obligaciones y responsabilidades que se señalan, en forma enunciativa y no limitativa en el presente contrato y en sus anexos, así como en las labores afines, relacionadas o conexas a su ocupación principal, que el le ordene durante la relación de trabajo, directamente a el , o empresa a las que preste servicios o con las que tenga algún tipo de relación por orden y cuenta de su único patrón, el y fundamentalmente consistirán en las relacionadas a la actividad de el , y en los mencionados en la descripción de puesto, obligaciones, así como en las políticas, reglamentos, manual de procedimientos, códigos de ética o comportamiento y convenios actuales o que se establezcan, que como anexos, formarán parte integrante de este contrato como si estuvieren insertos en el mismo.
	iii) En el supuesto de que el <b>EMPLEADO</b> tenga personal a su servicio, estará obligado a vigilar que el mismo, cumpla con todas las instrucciones, políticas,

	códigos de conducta, reglamentos o manuales que les sean aplicables.
iv)	El <b>EMPLEADO</b> y el en el acto de firmar el presente contrato, manifiestan que están de acuerdo en que el podrá, en cualquier tiempo, pedir a el <b>EMPLEADO</b> que lleve a cabo trabajos o proyectos específicos, por el tiempo que sea necesario, para los establecimientos, empresas, sucursales, industrias, comercios y oficinas, a las que les preste servicios, o con las que se tengan relaciones, pero será siempre por cuenta y orden de el , quien será el único responsable de la relación laboral.
v)	El <b>EMPLEADO</b> conviene además en sujetarse a las disposiciones de los reglamentos, manuales y circulares que el expida en relación con las actividades y obligaciones del personal, así como a los Reglamentos, Circulares u ordenamientos que las Autoridades Competentes expidan en relación a las actividades a que se dedica el .

9. Duración	i.	Este contrato se celebra por un tiempo determinado de <b>28</b> días y concluirá el 8 DE MAYO 2013 dada la naturaleza de los servicios contratados y la temporalidad que se precisa en este contrato.
	ii.	La temporalidad de este contrato se justifica ya que el tiene cubierta la planta de trabajadores que requiere para el desarrollo de sus labores normales de operación y necesita contratar a el <b>EMPLEADO</b> para que lleve a cabo las labores temporales extraordinarias consistentes en _____ _____ que el personal de planta no puede realizar, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 35, 37, 158 y demás relativos y aplicables de la Ley Federal del Trabajo.
	iii.	El <b>EMPLEADO</b> manifiesta que tiene los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para prestar a el los servicios mencionados en el apartado anterior y pactados en el presente contrato y conocer su naturaleza transitoria y temporal.
	iv.	el celebra el presente contrato fundado en la declaración de el <b>EMPLEADO</b> en el sentido de que tiene la experiencia, la habilidad y los conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente las actividades inherentes al cargo para el que se le contrata. Por lo que, si el determina dentro de un plazo de 28 (veintiocho) días contados a partir de la fecha de firma de este contrato, que el <b>EMPLEADO</b> carece de la experiencia o conocimientos que afirma tener, se dará por terminada la relación de trabajo de inmediato, sin responsabilidad para las partes.

10. Salario	a)	El <b>EMPLEADO</b> tendrá un salario mensual de <b>\$ 7,272.73 (SIETE MIL DOSCIENTOS SETENTA Y DOS PESOS 73/100 M.N.</b>
	i.	El salario indicado, comprenden el pago correspondiente a días de descanso semanal y de descanso obligatorio, que determine la Ley Federal del Trabajo o los que el otorgue eventualmente.
	ii.	El salario, se pagará los días quince y ultimo de cada mes, en las instalaciones de el o en donde el <b>EMPLEADO</b> preste sus servicios en moneda del curso legal.
	iii.	El pago del salario podrá hacerse por medio de depósito en cuenta bancaria que el <b>EMPLEADO</b> señale por escrito a el o podrá efectuarse a través de tarjetas de débito, depósito bancario, o cheque por razones de seguridad, circunstancia con la que el <b>EMPLEADO</b> está de acuerdo.
	iv.	El simple depósito referido, hará las veces de recibo del pago del salario y las prestaciones así como será constancia del pago de la jornada laborada en dicho periodo, sin embargo el <b>EMPLEADO</b> se obliga a otorgar recibo a favor de el por la totalidad de los salarios, incentivos, premios, bonos, percepciones devengadas y jornada laborada a que tenga derecho hasta la fecha del mismo, implicando su firma un finiquito total hasta la fecha del recibo correspondiente y una constancia periódica de la jornada de trabajo.

- v. La firma del recibo implicará la conformidad de que el salario recibido cubre el trabajo desempeñado; cualquier cantidad a la que el **EMPLEADO** crea tener derecho, deberá exigirla precisamente al firmar el recibo.

11. Puesto	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el carácter de confianza y bajo la subordinación de el y con las obligaciones y responsabilidades que se señalan en forma enunciativa en este documento y las instrucciones que sobre su trabajo y actividades relacionadas le ordene el así como en las políticas y manuales de ésta.</li> </ul>
12. Jornada	<p>i) La duración de la jornada semanal será de 48 horas a la semana que son ser distribuidas en términos del segundo párrafo del artículo 59 de la Ley Laboral y de acuerdo a las necesidades y costumbres del servicio.</p> <p>ii) El podrá modificar en cualquier tiempo el horario establecido, de acuerdo a las necesidades del trabajo, condición con la que el <b>TRABAJADOR</b> está de acuerdo.</p> <p>iii) El <b>TRABAJADOR</b> no laborará tiempo extra, ni en días de descanso semanal y obligatorio, si no es mediante orden de el por escrito, sin este requisito, no estará autorizado para prestar sus servicios en jornadas extraordinarias.</p>
13. Día de descanso semanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El día de descanso semanal será el <b>Domingo</b> de cada semana o el que se le señale por el de acuerdo a las necesidades del servicio.</li> <li>• Cuando por necesidades del servicio el <b>EMPLEADO</b> preste servicios en el día Domingo dentro de su jornada semanal y descansen otro día de la semana, tendrá derecho a percibir una prima dominical del 25% del salario base de dicho día.</li> </ul>
14. Días de descanso obligatorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que señala el Artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo y los que el establezca.</li> </ul>
15. Vacaciones y Prima de Vacaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los que señala el Artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo y de acuerdo al programa que el formule. La prima de Vacaciones será del <b>25%</b>, en términos del Artículo 80 de la Ley Laboral vigente.</li> </ul>
16. Días de Aguinaldo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>15 días</b> al año, o la proporción al tiempo trabajado.</li> </ul>
17. Lugar de Trabajo	<p>i) El <b>EMPLEADO</b> prestará sus servicios en las instalaciones de el , en el lugar o lugares que le señale el , en cualquiera de los departamentos, sucursales u oficinas a que sea asignado en la República Mexicana o en el extranjero en donde se requieran sus servicios, o en el o los lugares en donde el realice actividades o tenga operaciones, en sus domicilios, o en los domicilios de las empresas a las que se les presten servicios, por orden y cuenta de el , en la realización de las labores contratadas.</p> <p>ii) EL <b>EMPLEADO</b>, en el acto de firmar el presente contrato, reconoce que sabe y está enterado que el tiene operaciones en varias partes de la República Mexicana, e incluso en el extranjero, y por lo tanto el personal que</p>

	<p>contrata debe aceptar como condición de su contratación la movilidad de su lugar, zona o área de trabajo de acuerdo a las necesidades de la operación, por ello el <b>EMPLEADO</b> acepta, está de acuerdo y da su consentimiento expreso para que el , en cualquier tiempo, modifique el lugar donde prestará sus servicios dentro de la República Mexicana o en el extranjero e incluso se modifique el lugar en donde deba radicar para el adecuado desempeño de su servicio, quedando enterado del alcance y contenido de este pacto, que es condición de su contratación.</p>
--	---

18. Obligaciones Varias	A) El <b>EMPLEADO</b> reconoce que son propiedad exclusiva de el todos los documentos, programas, listas de clientes, artículos, estudios, información, folletos, publicaciones, manuales, dibujos, trazos, software, hardware, fotografías o cualquier otro trabajo intelectual o información que se le proporcione con motivo de la relación de trabajo, así como los que el <b>EMPLEADO</b> prepare o formule en relación o conexión con sus servicios, por lo que se obliga a conservarlos en buen estado y entregarlos a el en el momento en que ésta lo requiera, o bien, al terminarse el presente contrato, por el motivo que fuere.
	B) EL <b>EMPLEADO</b> reconoce que son propiedad de el en todo tiempo, los vehículos, instrumentos, herramientas, aparatos, maquinaria, artículos, software, hardware, manuales de operación, y en general todos los instrumentos de trabajo, datos, diseños e información verbal que se le proporcionen con motivo de la relación de trabajo.
	C) El <b>EMPLEADO</b> se obliga a guardar estricta reserva de la información de cualquier naturaleza, documentos en general, políticas, organización, sistemas de administración, comerciales y tecnología usada y/o desarrollada durante el periodo de su colaboración, procedimientos, y todos aquellos hechos y actos que con motivo de su trabajo sean de su conocimiento; y por lo tanto se obliga a no utilizar en su beneficio o en beneficio de terceras personas, ya sea directa o indirectamente cualquiera de ellos, así como la información, actos y demás hechos que sean de su conocimiento, y a no divulgar ninguno de los aspectos de los negocios de el , o de las empresas con él relacionadas o de sus clientes, y a no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información o documento alguno sobre los sistemas o actividades de cualquier clase que observe en el desempeño de sus labores con el , o en la relación de éste con las empresas con quienes tenga relaciones o con sus clientes, en cualquier tipo de actividad, que para los efectos de este contrato se consideraran como secreto de marca y de gran valor, entendiéndose toda aquella que haya sido distribuida, recopilada o discutida en juntas y/o reuniones, por lo que el <b>EMPLEADO</b> no podrá a su vez redistribuirla, comentarla o manejarla o permitir que lo hagan terceras personas que no se encuentren autorizadas para el efecto, siendo también responsabilidad de los grupos de trabajo el manejo de la información que se desprenda por ellos mismos, por interpósita persona o por el personal contratado por éstos.
	D) El <b>EMPLEADO</b> deberá guardar absoluta confidencialidad sobre los asuntos que le sean encomendados o cualquier información que en razón de sus funciones llegase a tener en su poder y deberá usarla exclusivamente en beneficio de el , debiendo guardar expresa reserva sobre la información privilegiada que pudiera tener en su poder.
	E) El <b>EMPLEADO</b> se compromete a utilizar exclusivamente el "software" autorizado por el en el manejo de los equipos de cómputo que se utilicen en y para el desarrollo de su trabajo. Serán propiedad de el la creación, modificación de nuevos programas de cómputo o su perfeccionamiento hechos por el <b>EMPLEADO</b> con motivo del desempeño del puesto de trabajo ya que éstos están cubiertos por el salario que éste percibe.

F)	Si el <b>EMPLEADO</b> dejare de cumplir las obligaciones a que se refieren los anteriores apartados, independientemente de su responsabilidad laboral y civil por daños y perjuicios que causare a el , ésta se reserva sus derechos para denunciar el o los delitos que se pudieren configurar.
G)	El <b>EMPLEADO</b> acepta y está de acuerdo en que la propiedad y explotación de las invenciones, programas o sistemas, o mejoras a los mismos realizadas en el desempeño de las labores para el , corresponderán, en todo caso, a éste, así como el derecho a la explotación de la patente o a los derechos correspondientes, ya que dichas actividades están incluidas en el salario y demás prestaciones que las partes han pactado como remuneración por los servicios que deriven de este contrato; en todo caso, el tendrá derecho, en primer término, a que se le ofrezcan por escrito dichos derechos.
	Es obligación del <b>EMPLEADO</b> someterse a los reconocimientos médicos que el le solicite ya sea a través del Instituto Mexicano del Seguro Social o a través del médico que el determine tan amplios como el o la política establecida al respecto lo determine, ya sea en forma rutinaria o para comprobar que no padece alguna incapacidad o enfermedad profesional o general, física o mental, contagiosa o incurable.
H)	el se obliga a capacitar o adiestrar al <b>EMPLEADO</b> de acuerdo a los planes y programas que existan o se establezcan conforme a lo dispuesto en la legislación vigente. El <b>EMPLEADO</b> , por su parte, se obliga a cumplir con todos los programas, cursos, sesiones de grupo o actividades que formen parte de los mismos y a presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitudes que le sean requeridos, así como obedecer las indicaciones de las personas que impartan la capacitación y adiestramiento. Igualmente, el <b>EMPLEADO</b> tendrá la obligación de capacitar a sus compañeros de trabajo, o a los empleados de las empresas a las que se les presten servicios, cuando así lo solicite el .
I)	EL <b>EMPLEADO</b> está conforme y se obliga a cumplir con las disposiciones del Reglamento Interior de Trabajo y de las demás disposiciones que le sean aplicables..
J)	El <b>EMPLEADO</b> se obliga a no desempeñar dentro de su jornada de trabajo, trabajos o labores personales, o para terceras personas, actos de comisión mercantil, consignación, intermediación o de cualquier especie aun cuando no sean remunerado, para sí o para personas distintas de el , ya que su tiempo laboral lo debe destinar al cumplimiento de las labores pactadas en este contrato.
K)	Los gastos o viáticos que se ocasionen en el desempeño de las labores, deberán ajustarse a las políticas que el determine; pero en todo caso , el <b>EMPLEADO</b> deberá presentar los comprobantes y relaciones de gastos que se requieran, acompañando los documentos que reúnan los requisitos que las leyes fiscales establecen.
L)	Queda aceptado por las partes que serán causas de rescisión sin responsabilidad para el sin perjuicio de las que al efecto señala la Ley Federal del Trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) La falta de cumplimiento adecuado por parte del <b>EMPLEADO</b>, de las instrucciones que, en forma verbal o por escrito, se hayan dado o las que se den por el a través de sus representantes autorizados, que se relacionen directa o indirectamente con las labores contratadas;</li> <li>ii) La falta de veracidad de la información proporcionada por el <b>EMPLEADO</b> a el previa a la celebración de este contrato.</li> <li>iii) Que el <b>EMPLEADO</b> realice actividades ajenas a el o a los clientes de éste según se le ordene, ya sea por cuanta propia o por cuanta de otra institución, persona física o moral, salvo autorización expresa de el , durante todo o parte del tiempo que por razón de este contrato se obliga a trabajar para el .</li> <li>iv) La existencia, en cualquier momento, de cualquier conflicto de intereses entre el <b>EMPLEADO</b> y el o los clientes de éste o cualquier otro tercero relacionado comercial, técnica, financiera, operativamente o de cualquier otra forma con el</li> <li>v) La realización de cualesquiera de los actos prohibidos por el código o manual de conducta de el , por las leyes que rigen la actividad de la misma.</li> <li>vi) Fumar en los lugares en que se de atención al público, así como en todos los lugares en que se encuentre expresamente prohibido.</li> </ul>

vii) Dar a conocer a terceros ajenos a la relación laboral cualquier clase de información y demás datos confidenciales que reciba con motivo de su trabajo a que se refiere el inciso C de este apartado.

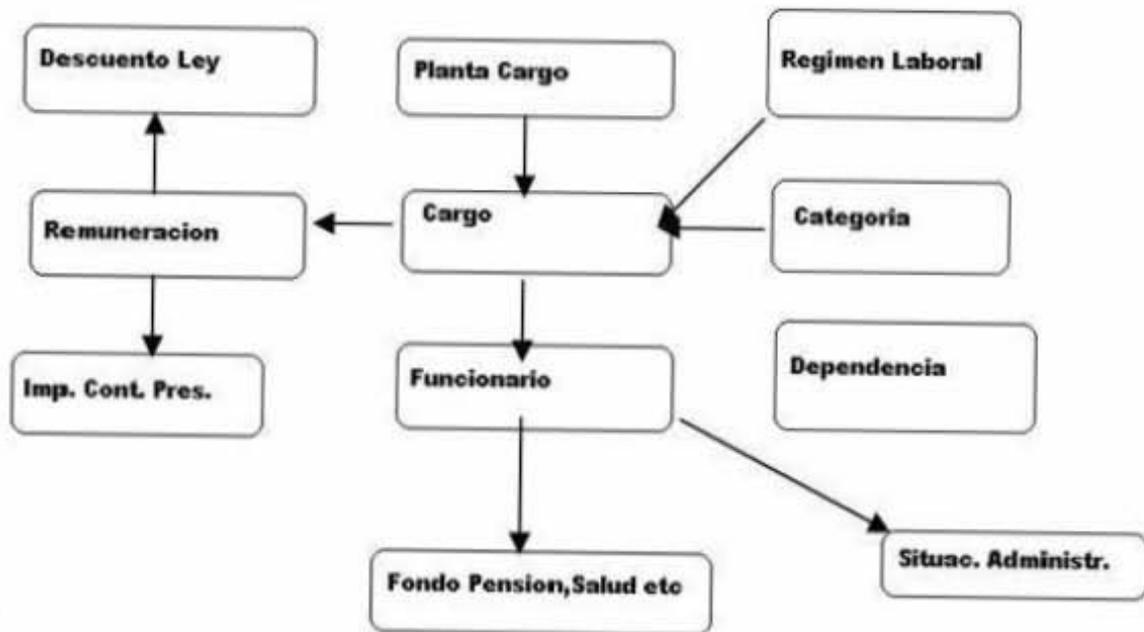
Leído que fue por las partes este documento, que deja sin efecto cancela o substituye cualquier anterior, una vez enteradas de su contenido, obligaciones y alcance, lo firman de común acuerdo en su fecha.

\_\_\_\_\_

*El EMPLEADO*

\_\_\_\_\_

## DIAGRAMA DE FLUJO DE NÓMINAS



PREGUNTAS	RESPUESTAS			Comentarios ó información adicional
	SI	NO	No aplica	
<p>1.- ¿Ha celebrado la empresa contrato colectivo de trabajo?</p> <p>2.- ¿Los contratos individuales de trabajo están debidamente registrados en la junta de conciliación y arbitraje?</p> <p>3.- ¿Se mantiene constancia debidamente autorizadas de (indique de quien fue autorizada):</p> <p>cambios en el personal. sueldo y tabuladores de salarios o clasificaciones sindicales o por tiempo de trabajo.</p> <p>4.- ¿Existe un departamento de personal que mantenga de un registro completo del personal que incluya los datos necesarios sobre cuotas de salario, tabuladores etc.</p> <p>5.- ¿Están separadas las funciones de tomadores de tiempo, de preparación de lista de raya y de nómina y el pago de sueldos y salarios?</p>				

PREGUNTAS	RESPUESTAS			Comentarios ó información adicional
	SI	NO	No aplica	
<p><b>6.-</b> ¿Se autorizan por escrito los cambios de sueldos y salarios, ya sea por el departamento del personal o por ejecutivos facultados para ellos?</p> <p><b>7.-</b> ¿Se incorpora todo el personal al régimen de seguro social?</p> <p><b>8.-</b> ¿Contienen los registros del personal, fotografías y las firmas de los empleados?</p> <p><b>9.-</b> ¿Se requiere autorizaciones escritas para pagar ausencias por O enfermedades permisos?</p> <p><b>10.-</b> En el caso de los empleados o funcionarios que gocen de condiciones especiales para la remuneración de sus servicios (regalías, participación de las Utilidades, etc). ¿Constan tales condiciones en contratos escritos o han sido aprobadas por el consejo de administración?.</p>				

<b>PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p>01. Evaluar procedimientos y controles aplicados sobre la información base para la elaboración de las nóminas. Hacer pruebas para cerciorarse de la validez de esas bases.</p> <p>02. Evaluar procedimientos aplicados para la elaboración de las nóminas. Hacer pruebas para cerciorarse de su justificación.</p> <p>03. Evaluar procedimientos aplicados para el pago de nóminas. Investigar y hacer pruebas con el personal para recabar opiniones o recomendaciones sobre el proceso de pago de nóminas.</p> <p>04. Evaluar procedimientos aplicados sobre sueldos no cobrados o cobrados con oportunidad, deducciones efectuadas y cumplimiento con obligaciones impositivas aplicables en las nóminas.</p>			

## CONCLUSIONES

El control interno es una herramienta de suma importancia para salvaguardar y proteger aspectos de índole financiero, material, económico, etc. De una empresa, pues su debida utilización trae consigo que dichas entidades permanezcan atentas teniendo un orden acorde a lo establecido por las políticas y procedimientos que se establezcan dentro de la misma.

El contador público debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente en la empresa que examina, con el fin básico de determinar la confianza que puede asignar a cada fase y actividad del negocio, para precisar la naturaleza, alcance y oportunidad que ha de dar a sus pruebas de auditoría.

El control interno busca establecer y mantener un ambiente de armonía en las operaciones de una entidad, se marca un compromiso en donde este claramente definidas áreas clave de autoridad y responsabilidad, con adecuada segregación y delegación de funciones. Asimismo delimita las facultades entre el personal que autorice, ejecute, vigile y evalúe, registre o contabilice las transacciones, a demás de establecer las adecuadas líneas de comunicación.

Para llevar un adecuado desempeño apegado a las normas que la entidad quiera promover deben elaborarse, actualizarse y difundirse manuales de procedimientos y de control, en donde deben de existir los perfiles de puestos, prácticas y registros adecuados para su desempeño. Los integrantes de dicha entidad deben conocer y apegarse a las especificaciones de control en las transacciones de una entidad, ello implica estimar la relevancia del riesgo y el impacto de su ocurrencia, así como decidir qué acciones tomar para administrarlos y llevar un mejor control en las operaciones, debiendo reportar por lo menos una vez al año la situación que guardan los principales acontecimientos operacionales de la empresa.

En toda entidad debe actualizarse periódicamente los sistemas de mejora en las políticas de control interno, entendiéndose por éstas aquellas políticas, procedimientos, técnicas y mecanismos encaminados al cumplimiento de las directrices establecidas en toda su operación, ayudando a minimizar la probabilidad de ocurrencia de riesgo en las operaciones.

Dentro de las actividades del control interno en las transacciones de una entidad pueden señalarse: la revisión al desempeño actual en recursos humanos, controles

sobre un proceso de información, el desguardo de bienes, la ejecución adecuada de transacciones económicas, llevar un apropiado control de documentación, el establecimiento y revisión de medidas e indicadores en los registros contables. Etc.

Como se ha mencionado a lo largo de esta conclusión la importancias del control interno es esencial dentro de una empresa ya que debe procurarse mantener y elevar la eficiencia en las operaciones y transacciones de cada una de las actividades que desempeñan los diferentes departamentos que conforman la organización, manteniéndose una supervisión adecuada y actualizada que evaluará en base del diseño de las políticas, el funcionamiento adecuado y consistente de actividades a realizar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Perdomo Moreno Abraham, Fundamentos de Control Interno. 9na. Edición, International, Thomson Learning..
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., Auditoría Operacional.
- Normas y Procedimientos de Auditoría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
- Normas y Procedimientos de auditoría y Normas para atestiguar
- Santillana González Juan Ramón, El Control Interno, Editorial Thomson
- Santillana González Juan Ramón, Auditoría Interna Integral. Editorial Thomson
- Santillana González Juan Ramón, Establecimientos de Sistemas de Control Interno. Editorial Thomson
- Santillana González Juan Ramón, Fundamentos de Control Interno, Editorial Thomson

## PÁGINAS DE INTERNET

- <http://www.monografias.com/trabajos14/matriz-control/matriz-control.shtml>