



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA "LLANTAS DEL PASO, S. A. DE C.V. "

TESIS

QUE PRESENTA

ROSALBA PÉREZ SANTIAGO

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

ASESOR DE TESIS:

M. A. Y C. P. BERNARDO PONCE DE LEON FELIX

Morelia, Mich., Febrero 2009



DEDICATORIAS

A Dios: Por acompañarme en todo momento de dificultad, por permitirme terminar satisfactoriamente mis estudios y por cuidar a mi familia en las horas de ausencia.

A mi madre: Porque no existe palabras que puedan expresar su amor incondicional.

A mi padre: Por haberme dado un hogar en el que siempre prevaleció el amor y el respeto.

A mis hermanos: Alberto, Dalia, y Luis Fernando por todo su apoyo y amor que me brindan.

A mi sobrino: Diego por esa gran ilusión que trajo a mi vida.

A mis tíos y tías: Por la confianza, el apoyo y el respeto que me brindan.

A mis primos y primas: Por compartir mi esfuerzo.

A mis amigos y amigas: Por darme un lugar en su corazón.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Ambrosio Pérez y Ma. Del Rocío Santiago de Pérez, por todo el esfuerzo, apoyo y confianza que me dan.

Al M. A. y C. P. Bernardo Ponce de León y Felix, por la dirección y apoyo constante, así como por compartir sus valiosos conocimientos necesarios para la realización del presente trabajo de tesis y por la amistad que me brinda.

A la Facultad de Contabilidad y Ciencias Administrativas, por haber permitido mi formación académica.

A las personas que integran la empresa “Llantas del Paso, S. A. de C. V.”, por darme la oportunidad de desarrollar este proyecto.

A mis padres y hermanos, por depositar en mi toda su confianza.

A mis amigos (as), Mary, Susy, Hugo, Gloria, Ernesto, Erika, Soledad, Blanca, siempre dispuestos a colaborar cuando es necesario.

A mi prima, Lucia por todos sus consejos que tanto bien me han hecho.

INDICE GENERAL

DEDICATORIAS.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
INTRODUCCIÓN.....	1
I.- MARCO TEORICO.....	3
1.1 Que es la Administración.....	4
1.2 Características de la Administración.....	4
1.3 Carácter de la Administración.....	5
1.4 Tipos de Administración.....	6
1.5 Proceso Administrativo.....	6
1.6 Ciencias y Técnicas auxiliares de la Administración.....	7
1.7 Definición de Empresa.....	8
1.8 Características comunes de las organizaciones.....	8
1.9 Clasificación de las empresas.....	9
1.9.1 Actividad o giro.....	9
1.10 Definición de Control Interno.....	11
1.11 Antecedentes.....	11
1.12 Importancia del control interno.....	17
1.13 Objetivos del control interno.....	19
1.14 Principios de control interno.....	20
1.15 Elementos del control interno.....	23
1.16 Manuales de control interno.....	25
1.17 Responsabilidades de control interno.....	27
1.18 Tipos de control interno.....	28
1.19 Matriz de control interno.....	29
1.20 Características del control interno.....	30

1.21 Diferencias y debilidades del control interno.....	31
1.22 Utilidad de la información financiera.....	32
II.- METODOLOGÍA APLICADA.....	37
2.1 Planteamiento del problema.....	38
2.2 Justificación.....	38
2.3 Objetivos.....	39
2.3.1 General.....	39
2.3.2 Específico.....	39
2.4 Hipótesis.....	39
2.5 Pertinencia en la investigación.....	39
2.6 Variables.....	40
2.6.1 Dependientes.....	40
2.6.2 Independientes.....	40
2.7 Materiales.....	40
2.8 Tipo de investigación.....	42
III.- PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA UNA EMPRESA LLANTERA.....	43
3.1 Ubicación de la empresa en estudio.....	46
3.2 Características de la empresa de estudio.....	46
3.3 Identificación de áreas que requieren mejoras.....	47
3.4 Modificaciones a la empresa para la implantación del control interno.....	49
3.4.1 Información y comunicación.....	50
3.4.2 División de trabajo.....	51
3.4.3 Implementación de tecnología.....	56
3.4.4 Capacitación.....	56
3.4.5 Inventarios.....	57
3.5 Actualización de la empresa en estudio.....	58

IV.- EVALUACION.....	60
4.1 Métodos de evaluación del control interno.....	63
V.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	65
VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
VII.- GLOSARIO.....	72
VIII.- BIBLIOGRAFIA.....	75

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se pretende demostrar por qué es tan importante para las empresas contar con un control interno adecuado, de acuerdo a las características de cada una.

El control interno en una empresa permite cuidar que las decisiones de una organización la lleven a lograr sus objetivos, la dinámica organizacional de una empresa requiere que se actualice al control periódicamente precisando puntos de control estratégicos que nos permita implementar medidas correctivas oportunas.

Un sistema de control interno se debe manifestar en una coordinación entre la contabilidad, las actividades de los empleados, y políticas establecidas, que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa demostrando que el control interno tiene efecto en la Administración de la empresa.

El implantar un control interno nos permite analizar la situación actual de la empresa recordando con esto que todo control debe establecerse de manera flexible y lo mas entendible que se pueda.

En la actualidad el control interno esta considerado como un concepto fundamental para la organización administrativa de las empresas, además de ser un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos.

I.- MARCO TEORICO

1.1 QUE ES LA ADMINISTRACION

La administración es una ciencia social que permite a los líderes alcanzar mejores resultados mediante la aplicación correcta de sus principios universales, a través del aprovechamiento integral de los recursos disponibles.¹

La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

A la administración se le ha llamado “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas. Esta definición de Mary Parker Follet se centra en el hecho de que los gerentes cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieren, la Administración es eso y mucho mas de ahí que ninguna definición haya sido aceptada en forma unánime.”

1.2 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Universalidad: se da en cualquier organismo social.

Especificidad: el administrador debe estar capacitado para desempeñar su trabajo como tal.

Unidad Temporal: debe desarrollarse por tiempos o etapas para que el objetivo gane fuerzas

Unidad Jerárquica: debe de haber niveles de mando para tener mejor organización en el organismo social.

¹ Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Rodríguez Valencia Joaquín.

1.3 CARÁCTER DE LA ADMINISTRACION

Muchas divergencias ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento humano. Es decir, si esta debe ser considerada ciencia, técnica o arte, existen tantas opiniones al respecto como tratadistas en la materia, y aún no hay un criterio unificado.

Para evitar polémicas, se analizarán las características y elementos que conforman una ciencia, una técnica y un arte.

CIENCIA: Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.

Objeto: Conocimiento del mundo, búsqueda de la verdad.

Método: Investigación, observación, experimentación, encuesta.

Fundamento: Leyes generales. Principios

TECNICA: Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.

Objeto: Aplicación o utilidad práctica.

Método: Instrumentos, Procedimientos, Conocimientos científicos.

Fundamento: Principios y reglas de aplicación práctica.

ARTE: Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.

Objeto: Belleza, habilidad, expresión.

Método: Técnicas, teorías, emotividad, creatividad.

Fundamento: Reglas.²

1.4 TIPOS DE ADMINISTRACION

Administración Pública: Se encarga de organismos públicos y gubernamentales; no busca fines de lucro privado. (SHCP, SEP, TESORERIA, CFE, SECRETARIA DE SALUD, etc.)

Administración Privada: Se encarga de organismos privados y busca fines de lucro para incrementar su capital. (Telmex, Banamex, Gamesa etc.)

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación: Incluye definir metas, establecer estrategia y desarrollar subplanes para coordinar actividades.

Organización: Determina qué se necesita hacer, cómo se realizará y quién lo va a hacer.

² Fundamentos de Administración, García Martínez, Münch Galindo.

Dirección: Dirige y motiva a todas las partes involucradas y resuelve conflictos.

Control: Da seguimiento de actividades para asegurarse de que se están cumpliendo como se planearon

El seguimiento correcto de estos pasos nos conduce a alcanzar el objetivo establecido por la organización.³

1.6 CIENCIAS Y TECNICAS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACION

La administración, al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas, tales como:

Ciencias Sociales:

- a) Sociología: Ciencia que estudia el fenómeno social, la sociedad y la dinámica de sus estructuras.
- b) Psicología: Estudia los fenómenos de la mente humana, su facultades, comportamiento y operaciones.
- c) Derecho: Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen la sociedad.
- d) Economía: Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tienen los hombres en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.
- e) Antropología: Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre su cultura y desarrollo en sociedad.

Ciencias Exactas:

- a) Matemáticas: No existe una definición de esta ciencia, aunque es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control.

³ Fundamentos de Administración Conceptos y Aplicaciones, Stephen P. Robbins, De Cenzo David A.

Disciplinas Técnicas:

- a) Ingeniería Industrial: Es el conjunto de conocimiento cuyo objetivo es el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.
- b) Contabilidad: Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma.
- c) Economía: Estudia la interrelación existente entre las maquinas, instrumentos, ambiente de trabajo y el hombre, y la incidencia de estos factores en su eficiencia.
- d) Cibernética: Esta ciencia, de reciente origen, es definida como la ciencia de la información y del control, en el hombre y en la máquina.⁴

1.7 DEFINICION DE EMPRESA

La empresa es el ente donde se crea riqueza. Esta permite poner en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de acuerdo con objetivos fijados por una administración, interviniendo en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio.⁵

1.8 CARACTERISTICAS COMUNES DE LAS ORGANIZACIONES

Primero, cada organización tiene un objetivo distinto, este objetivo se expresa tradicionalmente en términos de una meta o conjunto de metas. Segundo, está compuesta por gente. Tercero todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define reglamento permitiendo identificar a algunos de sus

⁴Fundamentos de Administración, García Martínez, Münch Galindo.

⁵ Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Rodríguez Valencia Joaquín.

miembros como administradores y darles autoridad sobre otros miembros o redactar descripciones de puestos para que los miembros conozcan lo que se suponen tienen que hacer. El término organización por tanto se refiere a una entidad que tiene un objetivo concreto, tiene gente o miembros en una estructura.

1.9 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresa. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

1.9.1 ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen.

INDUSTRIALES: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- a) **Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- b) **Manufactureras:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- 1) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Como productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
- 2) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de estas industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

COMERCIALES: Son intermediarias entre el productor y el consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados, puede clasificarse en:

- a) Mayorista: Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- b) Minoristas o detallistas: Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- c) Comisionistas: Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

SERVICIO: Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a) Transporte.
- b) Turismo.
- c) Instituciones financieras.

d) Servicios públicos o privados:

1.- Comunicaciones.

2.-Energía.

3.-Agua.

e) Servicios privados varios:

1.- Asesoría.

2.- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.

3.- Promoción y ventas.

4.- Agencias de publicidad.

f) Educación

g) Salubridad (hospitales)

h) Finanzas, seguros.⁶

1.10 DEFINICION DE CONTROL INTERNO

El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización pública o privada, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender

1.11 ANTECEDENTES

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observó la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia donde en 1494 el

⁶ Fundamentos de Administración, García Martínez, Münch Galindo.

Franciscano Fray Lucas Paccioli o mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble. Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas. Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

El Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar conjuntamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales, provinciales y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios, a ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como también así verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.⁷

Como puede apreciarse de lo antes expuesto y a pesar de no haberse hecho mención detallada de todas las normativas, los riesgos a los cuales están expuestas

⁷El Control Interno en los Negocios, Gómez Morfin, Joaquín.

las empresas son muchos y los mismos deben imperiosamente ponerse bajo control.

El constante avance que en los diversos países hace la burocracia estatal y paraestatal sobre los entes privados, ha llevado a éstos a la búsqueda de herramientas o instrumentos que permitan, como se expresó al inicio, "suprimir y / o disminuir significativamente los riesgos a los cuales se encuentran expuestos".

Aunque la información representa un gran factor para el desarrollo empresarial, existen muchas compañías en las cuales éstos nuevos enfoques de control y administración son desconocidos totalmente, ya sea por motivos gerencial y contable o por falta de formación técnica profesional de sus dueños o administradores lo que deja al país rezagado frente a la competitividad mundial que se exige permanentemente.

El concepto del control interno como fuente de información ayuda a complementar al auditor y al revisor fiscal en el cumplimiento de las expectativas de un asesoramiento empresarial oportuno y preventivo que son indispensables para las compañías, más hoy en día debido a las condiciones cambiantes del mercado a las cuales se pueden ver enfrentadas.

Siendo el Licenciado en Contaduría un gran partícipe en la administración de las compañías como asesor o consultor, es éste profesional quien debe adquirir el compromiso de promover el desarrollo empresarial con la implementación de nuevos conceptos, como el de control interno moderno, que sería de gran utilidad en la consecución de objetivos y metas institucionales sobre todo de las pequeñas y medianas empresas que son las mas urgidas de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa el control interno.

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado. La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa. El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

Una empresa esta expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental o no, exponen a la misma a pérdidas. Si tomamos como ejemplo una entidad bancaria, ésta se encuentra expuesta al accionar de mala fe de su personal, así como también de sus clientes y proveedores, la posibilidad de cometer incumplimientos de normativas legales, el accionar de estafadores o ladrones, la falta de previsiones en materia de seguridad interna (como pueden ser incendios, o las pérdidas de archivos en el sistema informático).

Cualquiera de estos sucesos originan para la entidad pérdidas económicas. Pérdidas que en muchos casos pueden poner en riesgo la continuidad misma de la empresa. Pensemos en lo que implica la sustracción de fórmulas o planos concernientes a procesos fabricación de productos, o bien la venta ilegal de base de datos de clientes a la competencia.

No menos importante son las pérdidas que por defectos en los procesos productivos afectan la calidad de los productos y servicios, y con ello los costos

(reprocesamiento, garantías, desperdicios) así como la degradación en la reputación de la empresa.

Muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodologías sistemáticamente conformadas para evitar los riesgos antes comentados. Generalmente accionan por experiencia, intuición o planifican de manera parcializada. Hoy en día ninguna empresa seria, que aspire o no a la excelencia, puede continuar operando de tal forma. Los errores más comunes las auditorías externas es justamente no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad, como así tampoco evaluar desde un punto de vista sistémico a las empresas auditadas. Pensemos al respecto en los efectos que en el valor económico de una empresa tiene pérdida de información ultra confidencial como podría ser el desarrollo de un producto farmacéutico aún no patentado.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo

un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

El propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización". Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia.

El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuados a la situación real que está atravesando la empresa.

1.12 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad pública o privada, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización pública, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas se refiere.

El Control por sí mismo no tiene valor, se debe analizar el valor del Control a través de la razón de su existencia. Las organizaciones implementan controles para mitigar sus riesgos. Por lo tanto, la regla dorada es, antes de implementar cualquier control, debemos entender el riesgo. No puedo controlar aquello que no conozco.

Este es uno de los mayores problemas de las organizaciones mexicanas. Cuando responden que sí cuentan con Control Interno, están haciendo referencia a muchas actividades existentes que posiblemente se encuentren operando por tradición, pero no existe una respuesta contundente sobre: ¿Para qué es este Control? ¿Qué mitiga? ¿Es suficiente para el riesgo que está cubriendo? ¿Cuándo ejerzo el control, realmente esta cubriendo algún riesgo?. El revisar el diseño del Control Interno bajo esta luz es un gran esfuerzo y normalmente arroja sorpresas a la organización.

La Administración tiene bajo su responsabilidad el cuidado, manejo y utilización de los bienes, en procura del beneficio y el bien común de todas las personas interesadas en la entidad. El Control Interno tiene como objetivo fundamental establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la entidad que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa

transparente, eficiente regulando la coordinación de actuaciones con las diferentes instancias con las que se relaciona y una alta contribución al cumplimiento de la finalidad.

Las organizaciones necesitan de procedimientos internos que permitan asegurar la conservación de las inversiones efectuadas por los propietarios o accionistas, además de controlar o monitorear de acuerdo a la política de la administración, el cumplimiento de los objetivos o metas. Estos procedimientos, en términos generales, son aquellos que en su conjunto constituyen el sistema de control interno.

La ausencia de un sistema de control interno en la organización, permitirá que las actividades empresariales carezcan de señales de alerta que indiquen con oportunidad y precisión que existe desvío a lo esperado, en cualquiera de las actividades sean éstas administrativas, técnicas, operativas o financieras.

El enfoque, es una respuesta o alternativa que se produce como consecuencia de un análisis severo y sesudo de las causas para la alta incidencia en la presentación de información fraudulenta, por lo que pretende con esa base, constituirse en un sistema de alerta temprana sobre los riesgos del patrimonio empresarial, añadiendo varios aspectos como son el compromiso de la organización en el diseño y evaluación ya no solo a nivel operativo sino que también al gerencial.

El control interno se ha definido en general como un proceso ejecutado por los miembros de una organización, en lo que se incluye las máximas autoridades, personal directivo y de todos los demás niveles, que permite disponer de una seguridad aproximada o razonable de que se protegen las inversiones o el patrimonio empresarial y que se pueden cumplir las metas y objetivos organizacionales.

1.13 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Atendiendo los principios constitucionales que debe caracterizar la administración pública, el diseño y el desarrollo del Sistema de Control Interno se orientarán al logro de los siguientes objetivos fundamentales;

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten;
- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional;
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización que estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad;
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional;
- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos;
- f) Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación;

h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.⁸

1.14 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

La Constitución Política de 1991, estableció los principios que deben cumplirse en el ejercicio de la Función de la empresa, constituyéndose en los preceptos fundamentales definidos para encaminar su desarrollo y otorgar orientación estratégica a la toma de decisiones. Están presentes en todos los procesos, actividades o tareas emprendidas por la entidad pública a fin de cumplir con su propósito institucional.

Lo anterior, relacionado con el cumplimiento de los objetivos de la institución pública, de los cuales el Control Interno se constituye en el medio para llegar a este fin, obliga a que estos principios deben tomarse como la base sobre la cual establecer el Control Interno, a fin de apoyar a la entidad a cumplir sus objetivos y coordinar sus actuaciones hacia el logro de los fines esenciales de la Empresa.

1. Responsabilidad: Capacidad de la Entidad para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en relación con los fines esenciales de la empresa o, en caso de no hacerlo, de hacerse cargo de las consecuencias de su incumplimiento. Se materializa en dos momentos, El primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar la gestión de la entidades estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos; el segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, indemnizar a quienes se vieran perjudicados por ello.

⁸Fundamentos del Control Interno, Perdomo Moreno, Abraham.

2. Transparencia: Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores públicos con los públicos que atiende. Se materializa en la entrega de información adecuada para facilitar la participación de los ciudadanos en las decisiones que los afecten. Para ello, las autoridades administrativas mantienen abierta la información y los documentos públicos, rinden informes a la comunidad y demás grupos de interés sobre los resultados de su gestión.

3. Moralidad: Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.

4. Igualdad: Es reconocer a todos los ciudadanos la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual "todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica". Los servidores públicos están obligados orientar sus actuaciones y la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado hacia la primacía del interés general.

5. Imparcialidad: Es la falta de designio anticipado o de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa. Se concreta cuando la empresa actúa con plena objetividad e independencia en defensa de lo público, en los asuntos bajo su responsabilidad a fin de garantizar que ningún ciudadano o grupo de interés se afecte en sus intereses, producto de la actuación de la entidad pública.

6. Eficiencia: Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos procurando la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad.

7. Eficacia: Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad pública en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

8. Economía: Se refiere a la austeridad y la mesura en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Se opera en la medición racional de los costos y en la vigilancia de la asignación de los recursos para garantizar su ejecución en función de los objetivos, metas y propósitos de la Entidad.

9. Celeridad: Hace referencia a la prontitud, la rapidez y la velocidad en el actuar público. Significa dinamizar la actuación de la entidad con los propósitos de agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar resultados óptimos y oportunos. En aplicación de este principio, los servidores públicos se comprometen a dar respuesta oportuna a las necesidades sociales pertinentes a su ámbito de competencia.

10. Publicidad: Es el derecho de la sociedad y de los servidores de una entidad pública al acceso pleno, oportuno, veraz y preciso a las actuaciones, resultados e información de las autoridades estatales. Es responsabilidad de los gobernantes y

gerentes públicos dar a conocer los resultados de su gestión y permitir la fiscalización por parte de los ciudadanos, dentro de las disposiciones legales vigentes.

11. Preservación del Medio Ambiente: Es la orientación de las actuaciones del ente público hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.

Cuando el hacer de una entidad pueda tener un impacto negativo en las condiciones ambientales, es necesario valorar sus costos y emprender las acciones necesarias para su minimización. La adecuada operación del Sistema de Control Interno, garantiza el acatamiento de estos principios por parte de los servidores públicos, al considerarlos como punto de partida para el desempeño de sus funciones.⁹

1.15 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

La Constitución Política de 1991, estableció los principios que deben cumplirse en el ejercicio de la fundación de la empresa, constituyéndose en los preceptos fundamentales definidos para encaminar su desarrollo y otorgar orientación estratégica a la toma de decisiones. Están presentes en todos los procesos, actividades o tareas emprendidas por la entidad pública a fin de cumplir su propósito institucional.

En razón de la importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo

⁹El Control Interno en los Negocios, Gómez Morfin, Joaquín.

los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Éstos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

Entorno de control y Trabajo.- El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

Evaluación de los riesgos.- La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de compras, construcciones, gestión operativa, gestión financiera, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Actividades de control.- Deben establecerse y ejecutarse. Políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos planificados por la organización.

Información y comunicación.- Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Éstos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Supervisión.- Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

La evaluación de riesgos no sólo influye en las actividades de control, sino que también puede poner de relieve que las necesidades de información y de comunicación o las actividades de supervisión deberían reconsiderarse.

Por lo tanto, el control interno no es un proceso en serie, en el que un componente influye exclusivamente en el siguiente, sino un proceso multidireccional, en el que prácticamente cualquier componente puede influir y de hecho influye, en otro.

Los sistemas de control interno no son, ni deben ser, iguales en todos los casos. Las entidades y sus necesidades de control interno varían mucho dependiendo del sector en el que operen, su tamaño, su cultura o su filosofía de gestión. Así pues, aunque todas las entidades necesitan cada uno de los componentes para lograr mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad suele asemejarse muy poco al de otra.

1.16 MANUALES DE CONTROL INTERNO

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales los cuales formaran el

pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control, autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

El sistema de control interno aparte de ser una política de gerencia, se constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. La evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión.

Algunas compañías ya tienen amplia documentación de sus procedimientos y mecanismos de control, incluyendo manuales de políticas y procedimientos contables, manuales de sistemas de información y descripciones de funciones.

Además, los departamentos de Auditoría Interna con frecuencia tienen documentación de controles internos y procedimientos y han probado si los controles seleccionados funcionan de acuerdo a su diseño. Finalmente, los auditores independientes probablemente habrán evaluado los controles en algunas áreas. Sin embargo, el enfoque de una Auditoría de Informes Financieros es expresar una opinión sobre los estados financieros anuales, no de reportar sobre el sistema de control interno. Los procedimientos de Auditoría de estados financieros están diseñados para ser ejecutados más eficaz y eficientemente con el fin de llegar a una conclusión respecto a la razonabilidad de las cifras y las revelaciones presentadas en los estados financieros. Tales procedimientos de Auditoría pueden incluir procedimientos sustantivos extensos y no necesariamente pueden incluir pruebas de los controles que afectan a todas las cuentas significativas.¹⁰

¹⁰ Uso y Beneficio del Control Interno en Empresas Industriales, Mier Reyes, Mónica.

1.17 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del Control Interno, también será de responsabilidad de los Jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad de mando.

El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección inducción y capacitación de personal.

Entre los factores, interno o externos, que pudiesen incidir en un ambiente de control, se encuentran los siguientes: integridad y valores morales del personal, compromiso para contratar y mantener personal de calidad, capacidad en la identificación de riesgos operacionales, adiestramiento especializado sobre la aplicación de controles internos y los roles desempeñados por la Junta y el Comité de Auditoría.

Un sistema de control necesita ser monitoreado para asegurar que el mismo continúa operando efectivamente. Esto incluye actividades de supervisión, así como la labor desempeñada por Auditoría Interna. El seguimiento incluye el monitoreo permanente entre los indicadores de riesgos operacionales y situaciones críticas, seguimiento periódico a la efectividad de los controles implantados, así como la disponibilidad de herramientas para el monitoreo de los riesgos operacionales y su impacto

1.18 TIPOS DE CONTROL INTERNO

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se

refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos. Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio.

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

1.19 MATRIZ DEL CONTROL INTERNO

La Matriz de Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar preventivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estatales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas

internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Uno de los gravísimos errores de las auditorías externas está justamente en no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad, así como tampoco evaluar desde un punto de vista sistémico a las empresas auditadas. Pensemos al respecto en los efectos que en el valor económico de una empresa tiene pérdida de información ultra confidencial como podría ser el desarrollo de un producto farmacéutico aún no patentado. Por tales razones ésta herramienta de control es también de gran utilidad para las auditorías externas.¹¹

1.20 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO

Son características del Control Interno las siguientes:

- a) El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad;
- b) Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización;

¹¹ www.gestiopolis.com

c) En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su Jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad;

d) La Unidad de Control Interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de la entidad y proponer al representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo;

e) Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos administrativos y financieros;

1.21 DEFICIENCIAS Y DEBILIDADES DEL CONTROL INTERNO

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores. La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar los valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Se puede decir, que la importancia que está adquiriendo el control interno en los últimos tiempos, a causa de numerosos problemas producidos por su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asumieran de forma efectiva, unas responsabilidades que hasta ahora se habían dejado en manos de las propias organizaciones de las empresas. Por eso es necesario que la

administración tenga claro en qué consiste el control interno para que pueda actuar al momento de su implantación. El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de las empresas.¹²

1.22 UTILIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA

La información financiera contenida en los estados financieros debe reunir determinadas características cualitativas con la finalidad de ser útil para la toma de decisiones de los usuarios generales.

La utilidad como característica fundamental de la información financiera es la cualidad de adecuarse a las necesidades comunes del usuario general. Constituye el punto de partida para derivar las características cualitativas restantes de la información financiera, las cuales se clasifican en:

- a) Características primarias.
- b) Características secundarias.

Las características cualitativas primarias de la información financiera son la confiabilidad, la relevancia, la comprensibilidad y comparabilidad; existen otras características secundarias, que se consideran asociadas con las dos primeras.

Las características cualitativas secundarias orientadas a la confiabilidad son la veracidad, la representatividad, la objetividad, la verificabilidad y la información suficiente.

¹² Guía de Control Interno y Objeto de cada control, García de la Borbolla, Manuel.

Las características cualitativas secundarias orientadas a la relevancia con la posibilidad de predicción y confirmación y la importancia relativa.

En la práctica es necesario un equilibrio entre las características mencionadas para satisfacer en forma adecuada las necesidades de los usuarios generales y con ello, cumplir con los objetivos de la información financiera.

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:

- 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 (representatividad);
- c) Encontrarse libre de sesgo o prejuicio (objetividad);
- d) Poder validarse (verificabilidad); y
- e) Contener toda aquella información que ejerza influencia en la toma de decisiones de los usuarios generales (información suficiente).

La confiabilidad esta asociada con las siguientes características:

Veracidad: Para que la información financiera sea veraz, esta debe reflejar transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos. La veracidad acredita la confianza y credibilidad del usuario en la información financiera.

Representatividad: Para que la información financiera sea representativa, debe existir una concordancia entre su contenido y las transacciones, transformaciones internas y eventos que han afectado económicamente a la entidad.

Objetividad: La información financiera debe presentarse de manera imparcial, es decir, que no sea subjetiva o que este manipulada o distorsionada para beneficio de algún o algunos grupos o sectores, que puedan perseguir intereses particulares diferentes a los del usuario de la información financiera.

Verificabilidad: Para ser verificable la información financiera debe poder comprobarse y validarse. El sistema de control interno ayuda a que la información financiera pueda ser sometida a comprobación por cualquier interesado, utilizando para este fin, información provista por entidad o a través de fuente de información externas.

Información Suficiente: Para satisfacer las necesidades comunes del usuario general, el sistema de información financiera contable debe incluir todas las operaciones que afectaron económicamente a la entidad y expresarse en la información financiera en forma clara y comprensible; adicionalmente, dentro de los límites de la importancia relativa, debe aplicarse un criterio de identificación y selección para destacar algunos conceptos al momento de ser informados. La eficiencia de la información debe determinarse en relación con las necesidades comunes que los usuarios generales demandan de esta.

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:

- a) Servir de base en la elaboración de predicciones y en su confirmación (posibilidad de predicción y confirmación); y
- b) Mostrar los aspectos más significativos de la entidad reconocidos contablemente (importancia relativa).

Las características asociadas de la relevancia son:

Posibilidad de predicción y confirmación: La información financiera debe contener elementos suficientes para coadyuvar a los usuarios generales a realizar predicciones; asimismo, debe servir para confirmar o modificar las expectativas o predicciones anteriormente formuladas, permitiendo a los usuarios generales evaluar la certeza y precisión de dicha información.

Importancia Relativa: La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad que fueron reconocidos contablemente. La información tiene importancia relativa si existe el riesgo de que su omisión o presentación errónea afecte la percepción de los usuarios generales en relación con su toma de decisiones.

La información relativa de una determinada información no solo depende de su cuantía, sino también las circunstancias alrededor de ella; en estos casos, se requiere del juicio profesional para evaluar cada situación particular.

La importancia relativa no depende exclusivamente del importe de una partida, sino también, de la posibilidad de que esta influya en la interpretación de los usuarios generales de la información financiera, considerando todas las circunstancias. Ello implica que la consideración de la importancia relativa debe registrarse por el ejercicio del juicio profesional ante las circunstancias que inciden en cada situación concreta y no por cuantificaciones preestablecidas. Por esta

razón, la importancia relativa no depende del establecimiento de parámetros, umbrales o reglas precisas, pues el juicio profesional constituye la mejor base para decidir sobre la significación de los hechos que tienen lugar en el curso normal de las operaciones de la entidad.

COMPREENSIBILIDAD: Una cualidad esencial de la información proporcionada en los estados financieros es que facilite su entendimiento a los usuarios generales.

Para este propósito fundamental que, a su vez, los usuarios generales tengan la capacidad de analizar la información financiera, así como, un conocimiento suficiente de las actividades económicas y de los negocios.

La información acerca de temas complejos que sea relevante no debe quedar excluida de los estados financieros o de sus notas, solo porque sea difícil su comprensión; en este caso dicha información debe complementarse con una revelación apropiada a través de notas para facilitar su entendimiento.

COMPARABILIDAD: Para que la información financiera sea comparable 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. La emisión de información financiera debe estar apegada a las NIF, dado que favorece sustancialmente su comparabilidad, al generar estados financieros uniformes en cuanto a estructura, terminología y criterios de reconocimiento.

Ante la existencia de operaciones similares, debe corresponder un mismo tratamiento contable, el cual debe permanecer a través del tiempo, en tanto no cambie la esencia económica de las operaciones.¹³

¹³ Normas de Información Financiera, Instituto Mexicano de Contadores Públicos

II.-METODOLOGIA APLICADA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un estudio realizado en la empresa “Llantas del Paso, S. A. de C. V.” se puede observar que existe deficiencia en control de entradas y salidas de mercancía, movimientos de caja chica, división de trabajo, lo que ocasiona un problema para el control de los movimientos de la empresa.

2.2 JUSTIFICACIÓN

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos y políticas relacionadas entre si con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas corporativas; aunque el control interno debe ser intrínseco a la de la entidad y busca que esta sea mas flexible y competitiva en el se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el sistema como tal sea 100% confiable y donde se presenta un porcentaje de incertidumbre, razón que hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado.

La comprensión del control interno puede así ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, indicador indispensable para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Lograr con la propuesta de control interno adecuado para la empresa llantera una satisfacción tanto en los propietarios, como en los clientes y en los trabajadores, de tal forma que los conceptos que la componen se vean beneficiados de la misma.

2.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO:

Demostrar la eficiencia de un control interno en una empresa comercializadora de llantas, para identificar errores, fraudes entre otras debilidades que afectan el crecimiento y obtener un sistema de control interno adecuado a sus necesidades.

2.4 HIPOTESIS

Conocer la importancia de tener un control interno en una empresa independientemente de su tamaño, ya que de ello depende toda su estructura funcional.

2.5 PERTINENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en una situación de crecimiento de la empresa, dándonos la oportunidad de hacerle modificaciones que fueran adecuadas a su, tamaño, giro y necesidades; para esto se realizaron trabajos como; identificación de problemas y se propuso la solución a las deficiencias encontradas para que las partes involucradas estuvieran convencidas de los nuevos y radicales cambios en el manejo de la empresa.

2.6 VARIABLES

2.6.1 DEPENDIENTES

División de trabajo: Se hizo un organigrama adecuado para la empresa, en donde; se asignan funciones necesarias para lograr los objetivos.

Almacén: Se ordeno de tal forma que la localización y control de entradas y salidas fueran efectivos.

Tecnología: Se adquirió equipo de cómputo para el manejo de la información, que es capturada en un programa adecuado para la empresa que informe desde la entrada de mercancías hasta su salida.

2.6.2 INDEPENDIENTES

Clientes: Reciben una mejor atención, ya que hay una persona indicada y capacitada para dar un buen servicio.

Proveedores: Con la nueva organización hay una programación de pagos y pedidos muy oportuna.

2.7 MATERIALES

Se elaboraron formatos para la nueva propuesta de control interno; tales como órdenes de compra, entradas y salidas de mercancía, esto con el fin de facilitar y eficientar la información, obteniendo así mejores resultados en la toma de decisiones o cualquier otra información que se requiera.

CUADRO 1.- Representa la orden de compra que se utilizó para adquirir la mercancía, ya que de esta forma se lleva mejor el control.

LLANTAS DEL PASO, S. A. DE C. V. RFC: LDP-060308-PQ4						
ORDEN DE COMPRA				No. _____		
PROVEEDOR: _____				FECHA DEL PEDIDO: _____		
FECHA DEL PEDIDO: _____				FECHA DE PAGO: _____		
TERMINOS DE ENTREGA: _____						
No.	DESCRIPCION			CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
	MARCA	MODELO	MEDIDA			

ELABORO: _____ REVISO: _____ AUTORIZO: _____

CUADRO 2.- Representa el formato utilizado para las entradas al almacén de acuerdo a lo que se recibe de mercancía física.

LLANTAS DEL PASO, S. A. DE C. V. RFC: LDP-060308-PQ4						
ENTRADAS DE ALMACEN				No. _____		
PROVEEDOR: _____				FECHA DEL PEDIDO: _____		
FECHA DEL PEDIDO: _____				FECHA DE PAGO: _____		
TERMINOS DE ENTREGA: _____						
No.	DESCRIPCION			CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
	MARCA	MODELO	MEDIDA			

ELABORO: _____ AUTORIZO: _____ RECIBIO: _____

CUADRO 3.- Representa el formato de las salidas de almacén para poder dar de baja la mercancía y mejorar el control del almacén.

LLANTAS DEL PASO, S. A. DE C. V. RFC: LDP-060308-PQ4						
SALIDAS DE ALMACEN				No. _____		
PROVEEDOR: _____				FECHA DE PAGO: _____		
FECHA DEL PEDIDO: _____				TERMINOS DE ENTREGA: _____		
No.	DESCRIPCION			CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
	MARCA	MODELO	MEDIDA			

ELABORO: _____

AUTORIZO: _____

RECIBIO: _____

2.8 TIPO DE INVESTIGACION

La investigación que realizamos fue práctica, y se hizo de manera ordenada, primero estudiando cuales eran las “deficiencias” que tenía la empresa y consecuentemente se elaboro el proyecto para después llevarlo a cabo paso a paso hasta llegar a los resultados.

III.- PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA LLANTAS DEL PASO, S. A. DE C.V.

Cada empresa debe diseñar el sistema de control interno que mejor se ajusta a sus características y condiciones. Este es un aspecto esencial para que ese sistema sea efectivo. La efectividad de un sistema de control interno tiene un conjunto de manifestaciones y entre ellas se destacan:

- 1.- Facilita disponer de una información cabal sobre la entidad “real”, que refleje con alta fidelidad lo que ha pasado, está sucediendo y muy posiblemente ocurra si continúa como va.
- 2.- Contribuye decididamente a que se alcance una apropiada y actualizada gestión estratégica y operacional, con un satisfactorio cumplimiento del sistema de objetivos.
- 3.- Ayuda significativamente en la consolidación de un clima laboral favorable, de alta implicación.
- 4.- Viabiliza que se cumplan las regulaciones vigentes que conciernen a la entidad.

Una condición clave para esa efectividad es el apropiado funcionamiento e interacción de los cinco componentes, apoyándose y compensándose mutuamente. Esta apreciación del rol de los componentes debe ocurrir en todos los niveles, actividades, subdivisiones estructurales y procesos de la organización, en todas las fases del ciclo de dirección. Es por eso que en el proceso de diseño de un sistema de control interno ha de ocupar un lugar decisivo el hecho de que todos los análisis y definiciones se hagan desde la óptica de los cinco componentes del control interno.

Para el diseño e implantación de un sistema de control interno se deben tener claros objetivos y otros documentos rectores, para entonces comenzar por un ciclo de divulgación y estudio de los nuevos enfoques y proyecciones, fomentándose un

clima de involucración y compromiso con el cambio organizacional que significa la implantación de esta nueva visión del control interno.

Esto debe fortalecer el componente Ambiente de Control. Seguidamente pasa a ocupar la posición central el análisis y consideraciones sobre los componentes Evaluación de Riesgos y Actividades de Control, continuándose con los componentes Información y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo, cuidando siempre de tener en cuenta las mutuas influencias y dinámica interactivo de los cinco componentes. Obrando así se ejecutarán las insistencias que sean necesarias hasta alcanzar una satisfactoria identificación de los riesgos relevantes, una apropiada selección del conjunto de normas de control y una adecuada definición de los tableros de control (TCI) a vincular al cuadro de mando integral (CMI), completándose el diseño con precisiones sobre la información, comunicación y la función Auditoría Interna.

Teniendo presente la exposición anterior, procede pasar a examinar algunos elementos significativos que intervienen en el diseño e implantación del sistema de control interno que cada organización decidirá adoptar. Es incuestionable el reto de máxima objetividad requerida en la fase de identificación de los riesgos relevantes asociados al logro de los cuatro macro objetivos y propósitos centrales declarados por la entidad en su planificación estratégica más aún considerando que estos riesgos pueden ser de origen interno y /o externo. Se supone que la identificación de los riesgos se realice con enfoque de procesos y estructuralmente, y que una vez identificados los riesgos, el análisis de su posible relevancia incluirá: Una evaluación de la probabilidad y frecuencia de ocurrencia, Una estimación de su importancia económica y trascendencia integral, Una valoración de su grado de controlabilidad.

Debido al proceso de internacionalización de la economía y al afán por desarrollar proyectos personales, asistimos a un continuo crecimiento del número de empresas en nuestro país aunque por el contrario gran parte de ellas fracasan. Una de las áreas clave como pilar para asegurar la continuidad de las empresas en el orden administrativo, provocando distintitas disciplinas interesadas en su estudio como el desarrollo de control interno.

Este trabajo tiene como propósito efectuar un análisis del sistema de control interno del área de tesorería mediante la propuesta de políticas, mecanismos y documentos al servicio de la Dirección empresarial para alcanzar la eficacia y eficiencia en la gestión del disponible y de los recursos financieros a corto plazo.

3.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

La empresa Llantas del Paso, S. A. de C. V. se encuentra ubicada en la calle: Amado Nervo # 28, colonia: Barrio San Juan Bautista, C. P. 60040 en la ciudad de Uruapan, Michoacán; con RFC: LDP-060308-PQ4.

La empresa fue fundada en febrero de 2000 iniciando como persona física y debido al desarrollo que ha logrado a través de los años en marzo del 2006 cambio de régimen para establecerse como persona moral, por lo que se vio obligada a implementar un sistema de Control Interno más eficiente, para así satisfacer sus necesidades y cumplir adecuadamente sus obligaciones.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Según la clasificación de las empresas por su tamaño la considero como micro empresa de acuerdo a su capital y al número de empleados, y por su giro se encuentra en el sector comercial.

La empresa Llantas del Paso, S. A. de C. V. cuenta con un capital aproximado de \$1, 000,000.00 (un millón de pesos 00/100 M. N.) en mercancía, de la cual el inventario no tiene un control adecuado de entradas y salidas, al igual que costos reales, además cuenta también con un capital de aproximadamente \$800,000.00 (Ochocientos mil pesos 00/100 M.N.) en sus cuentas bancarias, tiene cuatro empleados y la participación de uno de los dueños desempeñando el puesto de gerente general con los siguientes cargos; dos secretarias, dos empleados generales.

Cuenta con una cartera de aproximadamente cincuenta clientes mayoristas con créditos de \$200,000.00 (Doscientos mil pesos 00/100 M. N.) cada uno, que no habían tenido la atención adecuada tanto de cobro como de servicio, también cuentan con una cartera de aproximadamente \$350,000.00 (Trescientos cincuenta mil pesos 00/100 M. N.) de clientes al menudeo y se van adquiriendo más cada día.

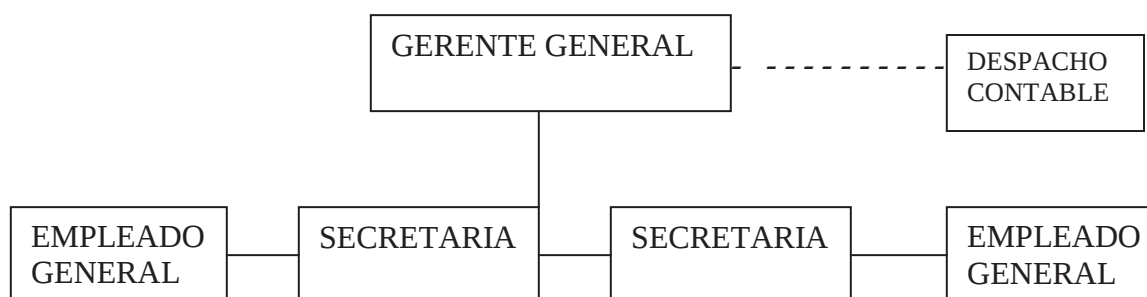
Tiene una cartera aproximada de 30 proveedores a crédito y 10 de riguroso contado a los cuales se les hacen pagos puntuales, solventando esto la empresa con dos cuentas bancarias; una en moneda nacional y otra en dólares.

3.3 IDENTIFICACION DE AREAS QUE REQUIEREN MEJORAS

La empresa Llanta del Paso, S. A. de C. V. tiene su principal problema en la división de trabajo, no es adecuada debido a que no hay una correcta distribución de tareas ya que cada miembro no tiene definidas las funciones a realizar además de falta de personal. Se necesita inversión en esta área para cumplir con éxito las actividades.

La empresa se encontró con la siguiente división de trabajo:

FIGURA 1.- División de trabajo de la empresa antes de su estudio.



Como se puede observar el organigrama que se encontró es muy simple y de difícil manejo ya que no se tiene señalada la descripción de los puestos de cada empleado lo que conlleva a que no exista una responsabilidad en cada uno y lo que da como resultado un descontrol que es perjudicial para la empresa.

En la empresa de llantas que es el interés de nuestro estudio se propone que exista mas comunicación entre empleado-patrón para que haya un mejor manejo de información por ambas partes consistiendo esta en que cada uno tenga bien definidas sus obligaciones y derechos además de que se den a conocer las políticas dentro de la empresa y de esta manera evitar malos entendidos que nos lleven a conflictos que perjudiquen el desarrollo de la misma.

El equipo de cómputo con que se cuenta es rústico y aunque no obsoleto no es adecuado para la empresa ya que en estas deficiencias afectan el desarrollo de las actividades duplicando y al mismo tiempo retrasando el trabajo, además de que no cumple con las necesidades de la empresa. Es necesaria la implementación de tecnología y equipo de oficina ya que solo se cuenta con una computadora para

uso de la empresa, implementar también programas adecuados para lograr y cumplir con los objetivos aprovechando el tiempo para realizar nuevas tareas.

A medida de la implementación de nuevo equipo y programas se debe capacitar al personal para que se pueda aprovechar al máximo los recursos con los que se cuenta. La adquisición de un programa que satisfaga las necesidades de la empresa llantera permite tener un mejor control del inventario de mercancía, clientes y proveedores con que ésta cuenta ya que estos son factores muy importantes que necesitan una atención especial.

Para que el desarrollo de una actividad sea eficiente se requiere de una capacitación adecuada que permita el crecimiento tanto de la empresa como de la persona que la desarrolla ya que esta será mejor realizada y se logra mejores resultados ya que se esta capacitado para eso.

El inventario de la empresa llantera es también una de sus debilidades ya que no se tiene una organización en cuanto a la entrada y salida de mercancía al almacén de la misma forma que no se tiene control de la mercancía que se tiene a consignación lo que provoca un total descontrol.

3.4 MODIFICACIONES A LA EMPRESA PARA LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO

En esta etapa la empresa sufrió modificaciones muy importantes ya que se empezó a trabajar de distinta forma, siguiendo los fundamentos y principios de control interno.

La participación y disponibilidad de las partes involucradas fue el elemento mas importante con el que se conto.

3.4.1 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones. Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran

trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen. Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.¹⁴

3.4.2 DIVISIÓN DE TRABAJO

La división del trabajo significa que un individuo desempeñe todo el trabajo, el trabajo se divide en una serie de pasos que un individuo termina por separado. Los

¹⁴ El Control de la Administración de Empresas, Gómez Morfín, Joaquín.

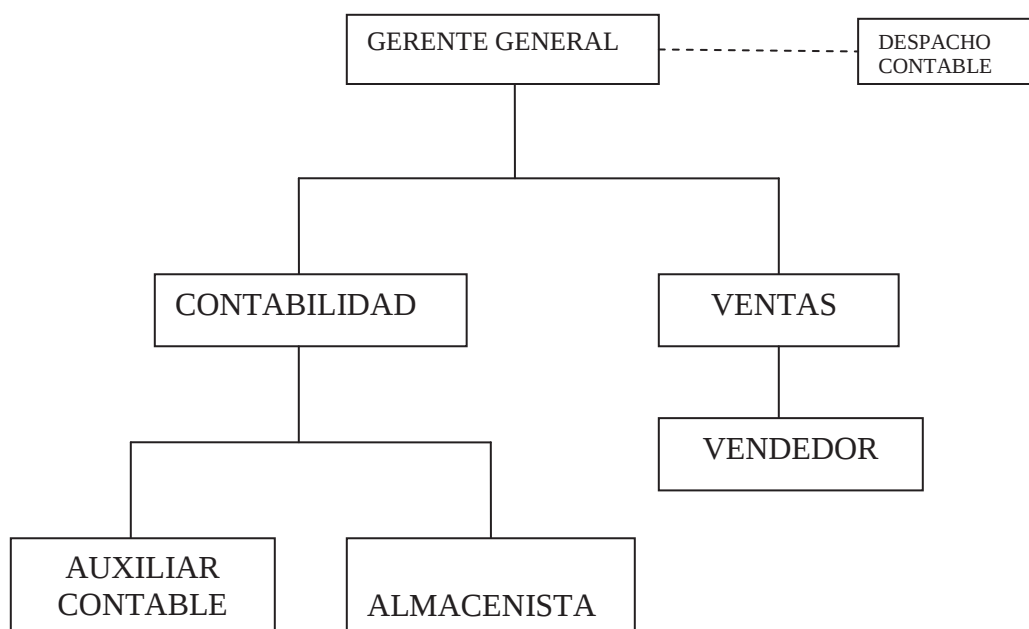
individuos se dedican a desempeñar parte de una actividad en lugar de toda la actividad. Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un organigrama. La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño de la entidad. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de una entidad de gran tamaño, pueden no ser aconsejables en una entidad pequeña.

La división de trabajo como parte importante de la empresa fue elaborada cuidadosamente cubriendo todas las áreas de la empresa, se hizo la contratación de un empleado más, los cuales fueron informados y capacitados previamente. En la división de trabajo quedó de la siguiente manera:

FIGURA 2.-Nos representa la división de trabajo que se elaboro de acuerdo a las necesidades de la empresa.

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA LLANTAS DEL PASO, S. A. DE C. V.



DESCRIPCION DE PUESTO

GERENTE GENERAL:

- 1) Autoriza compras
- 2) Es responsable de todo el personal
- 3) Autoriza créditos mayores
- 4) Autoriza descuentos
- 5) Revisa la cobranza
- 6) Cobra cuentas atrasadas
- 7) Autoriza cualquier contratación de personal
- 8) Coordina la información entre la empresa y el Despacho Contable
- 9) Supervisa a todos los departamentos

CONTABILIDAD:

- 1) Control de las cuentas por cobrar.
- 2) Pago a proveedores.
- 3) Recepción de orden de compra
- 4) Declaración de impuestos
- 5) Tramites ante la SHCP e IMSS
- 6) Manejo de caja chica
- 7) Manejo de cuentas bancarias
- 8) Pago de nómina

AUXILIAR CONTABLE:

- 1) Facturación
- 2) Manejo de cartera de clientes
- 3) Captura de información
- 4) Elaboración de cheques
- 5) Archivo de pólizas
- 6) Recepcionista
- 7) Proporciona al Gerente General la información que se entrega al Despacho Contable.
- 8) Reporta sus actividades al Gerente General

ALMACENISTA

- 1) Recepción de mercancía
- 2) Mantiene en orden el almacén
- 3) Reporta al Contador que la mercancía es correcta de acuerdo a la factura
- 4) Reporta al Gerente General el stock mínimo para realizar la orden de compra

- 5) Da salida a la mercancía, tanto físicamente como es el programa de la empresa
- 6) Hace pedidos de mercancía autorizada
- 7) Reporta a Contabilidad

VENTAS

- 1) Se encarga de las ventas hechas fuera de la empresa
- 2) Autoriza pequeños descuentos o promociones
- 3) Cobra a los clientes a crédito
- 4) Ordena de forma estratégica la mercancía para su venta
- 5) Se coordina con el vendedor para las ventas de piso
- 6) Da atención al cliente
- 7) Se coordina con el Auxiliar Contable para la facturación
- 8) Reporta al Gerente General

VENDEDOR

- 1) Atiende al cliente
- 2) Se encarga de la limpieza del local
- 3) Elabora las órdenes de servicio (montaje de llantas)
- 4) Se coordina con el almacenista para la salida de mercancía
- 5) Vigila que el cliente quede satisfecho con la mercancía
- 6) Reporta a ventas sus actividades

3.4.3 IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA

La adquisición dos equipos de cómputo más, los cuales se encuentran en red con la computadora matriz nos proporcionan mayor rapidez y facilidad en el trabajo logrando así una atención al cliente de manera eficaz, además de que es de gran ayuda para mantener al día las actividades de la empresa.

Se adquirieron dos programas administrativos para realizar las tareas de la empresa, clasificados el primer paquete para el control de inventarios, clientes y proveedores ya que nos permite realizar actividades tales como; altas y bajas de mercancía, capturar precios al menudeo, mayoreo, precios de ventas de contado, crédito, estados de cuenta de proveedores de clientes y proveedores y hacer promociones.

El segundo paquete es para los fondos económicos de la empresa tales como; bancos, ya que se registran las cuentas bancarias, emisión de cheques, saldos, cheques pendientes de pagar, capturar depósitos, lo que permite estar al corriente con pagos y no causar gastos innecesarios como; comisiones bancarias, recargos, etc., además de que nos permite tener buen antecedente con los proveedores y no tener problema con crédito.

3.4.4 CAPACITACIÓN

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. Para que el objetivo de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado para

que se desempeñe bien sus funciones habiendo previamente descubierto las necesidades reales de la empresa.

Se llevaron a cabo cursos de motivación y desempeño a los empleados para que cada uno conozca la realización de sus funciones y sobre todo se logre la satisfacción de las necesidades de la empresa la que se vera reflejada en las ventas.

La capacitación consistió básicamente en el conocimiento de los nuevos programas que se adquirieron con el fin de que se pueda lograr el mejor aprovechamiento, ventas, y control de inventarios.

3.4.5 INVENTARIOS

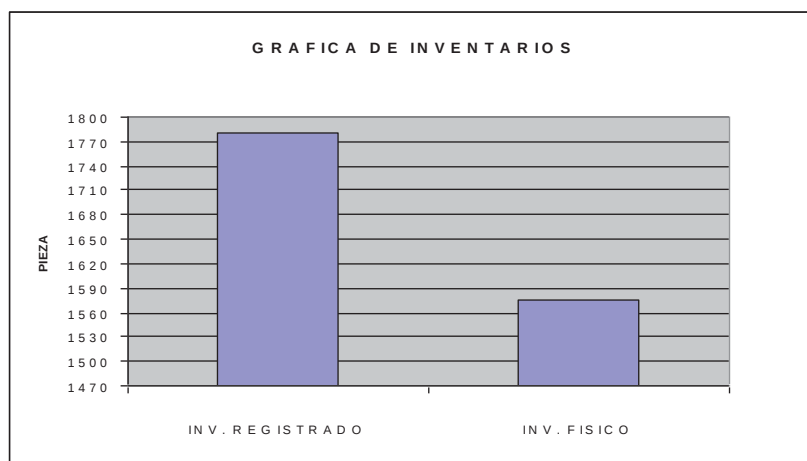
Se realizó el inventario de la empresa, en donde se pudo comprobar que existían irregularidades que estaban causando pérdidas en la empresa por el estancamiento de mercancía, ya que se encontraron artículos que nos estaban dados de alta y viceversa, no se tenía un control de entrada y salida de almacén.

De esta manera se decidió implementar un formato que permite conocer estos datos de manera diaria, además de que se designó a una persona encargada del almacén cuyas funciones son; el abastecido de manera suficiente para que se cuente con un monto de mercancía completa a las necesidades de la empresa, esto se realiza apoyado por el llenado de formatos que le entregará la persona encargada de facturación en donde se muestre las medidas y marcas más constantes o en su caso mas vendidas.

En esta gráfica se puede observar la situación de la empresa ya que podemos ver la diferencia entre lo que realmente hay en la empresa y lo que se tenía contemplado, existe una diferencia de 207 piezas que estaban dadas de alta en el stock y no se

contaba con ellas, situación que causa grandes problemas tanto de tiempo, de capital y de incomodidad para el cliente y el propietario.

FIGURA 3.- Representa el error que se tenía en el inventario al inicio del estudio



Con la implementación del llenado de formatos y la adquisición de programas nuevos tenemos la posibilidad de tener un inventario diario, durante los primeros meses de la implantación del control interno los inventarios se hicieron semanales teniendo un margen de error de cero.

3.5 ACTUALIZACION DE LA EMPRESA

La empresa actualmente tiene un buen control de sus inventarios, su personal esta capacitado para realizar su trabajo y lo desempeña con mucho entusiasmo, de la misma manera que con el establecimiento del control interno la empresa a crecido en dimensión, logrando la apertura de una sucursal y con la idea de ofrecer nuevos servicios, además de extender el tipo de mercancía, como son; la adquisición de rines, accesorios para los vehículos, y tener su propio establecimiento del servicio

de alineación y balanceo , lo que satisface no solo en el ámbito empresarial sino también contribuye a la generación de nuevos empleos.

La evaluación que la empresa hace sobre sus actividades es satisfactoria y alentadora, es muy importante en todo esto el desempeño que ha tenido el personal puesto que son un elemento muy importante para lograr y cumplir con los objetivos.

La supervisión del control interno es supervisada por el Gerente General de la empresa apoyándose en Auditorías Internas que se llevan a cabo semestralmente.

VI.- EVALUACIÓN

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar. El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquéllas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes. En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

4.1 METODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

a) Método Descriptivo: Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad. Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Licenciado en Contaduría, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias. La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:

A.- Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.

B.- Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

Ventajas:

- 1.- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- 2.- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

- 1.- Se pueden pasar inadvertidas algunas situaciones anormales.
- 2.- No se tiene un índice de eficiencia.

b) Método Gráfico. Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones. Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujo-gramas y habilidad para hacerlos.

Ventajas:

- 1.- Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.

Desventajas:

- 1.- Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del Licenciado en Contaduría.
- 2.- Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.

V.- RESULTADOS Y DISCUSION

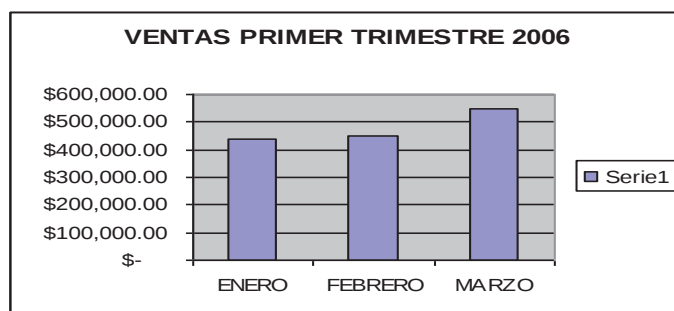
En la empresa estudiada se pudo comprobar que se tiene un monto considerable en el aspecto de ventas ya que esta tiene la capacidad de surtir al cliente con medidas y marcas difíciles de conseguir por lo que proyecta un gran crecimiento si se lleva adecuadamente el sistema de control interno que se implantó; ya que es un sistema mediante el cual se abarca cada uno de los aspectos deficientes que se encontraron en la empresa.

El sistema de control interno implantado es flexible para casos imprevistos, además de que se logró controlar las entradas y salidas del almacén así como tener un mejor control en las mercancías a consignación, un surtido suficiente para poder ofrecer un buen servicio y así obtener la satisfacción del cliente, esto debido a que de acuerdo al estudio realizado nos reflejo que el mayor problema de todo esto era ocasionado por una incorrecta división de trabajo; la cual fue mejorada creando la cultura de una división de responsabilidades y trabajo en equipo.

Representa cuales fueron las ventas obtenidas en el primer trimestre del año 2006.

VENTAS PRIMER TRIMESTRE 2006		
MES	TOTAL	PORCENTAJE
ENERO	\$ 437,551.69	30.49%
FEBRERO	\$ 450,666.60	31.40%
MARZO	\$ 546,812.39	38.11%
	\$ 1,435,030.68	100.00%

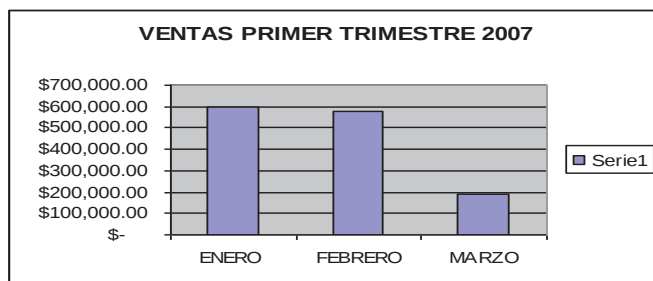
Datos graficados de las ventas del primer trimestre de 2006.



Nos representa las ventas efectuadas en el primer trimestre de 2007.

VENTAS PRIMER TRIMESTRE 2007		
MES	TOTAL	PORCENTAJE
ENERO	\$ 595,009.00	43.62%
FEBRERO	\$ 578,711.00	42.43%
MARZO	\$ 190,215.00	13.95%
	\$1,363,935.00	100.00%

Representa las ventas graficadas del primer trimestre de 2007



En las gráficas anteriores se puede observar que hay diferencia entre las ventas de un año a otro por lo que se deduce que señalamos que el control interno es un factor muy importante para el crecimiento de la empresa permitiendo no solo tener un buen manejo de la empresa sino también puede influir en los ingresos de la misma.

VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo que realizamos en la empresa “Llantas del Paso, S. A. de C. V.” fue satisfactorio debido a que se atacaron los principales problemas de la empresa comenzando con la comunicación, al principio la idea de cambio radical en la empresa puso nerviosos a los colaboradores, sin embargo con la explicación y planteamiento adecuados la situación se tornó más aceptable y con deseos de participación.

Utilizamos la comunicación como nuestra principal herramienta para solucionar los problemas que atravesaba la empresa, empezamos por hacer de su conocimiento las responsabilidades que tiene cada uno y lo importante que es su participación, todo esto se hizo llegar de manera adecuada para que pudiera ser captada y entendida por los colaboradores.

La recomendación que se hizo es no descuidar este punto debido a que si se sigue correctamente se tendrá una comunicación eficiente al grado de que al momento de tomar decisiones éstas sean las más correctas, con la fluidez de la información en forma oportuna se hace más sencillo y certera la toma de decisiones.

En la división del trabajo nuestro principal interés fue en elaborar un organigrama adecuado a las necesidades, una vez elaborado nos dedicamos a memorizar las funciones de cada uno para poder desempeñarlos de manera que diera los mejores resultados.

Para que la empresa no recaiga en los problemas que tenía se sugirió que el organigrama elaborado no fuera rígido sino que tuviera la flexibilidad de reorganizarse en caso de ser necesario, esto principalmente se llevaría a cabo por expansión de la empresa o desprendimiento total del despacho contable externo y llevar la contabilidad total en la empresa, punto en el cual se hizo hincapié sustentándolo con el punto de que la información financiera se tendría más al día y

sin hacer tan difícil la obtención de ésta. La tecnología era una deficiencia que al principio costó un poco de trabajo implementar ya que se probaron tres programas (Admin Plus, SAE y Admin Paq) para el manejo de facturación e inventarios y finalmente se decidió por uno que cumplió con las necesidades de la empresa (Admin Plus).

En la cuestión de manejo de bancos también se adquirió un programa (Money) esto con el fin de llevar un control para la expedición de cheques, saldos en las cuentas bancarias, y también nos ayuda en la caja chica y los gastos diarios, por lo que se recomendó a la empresa no dejar de usarlo por la ayuda que nos proporciona en cuanto al control de gastos y entradas de dinero.

La capacitación es un tema que definitivamente nos interesó mucho pues con la implementación de la tecnología todos necesitaban saber cómo se usaban los programas y cuáles eran sus funciones, pero sobre todo qué parte le tocaría hacer a cada colaborador para poder contribuir con los nuevos planes de la empresa.

El personal que nos capacitó ésta altamente preparado para trabajar con las personas interesadas en el tema, durante la capacitación de los programas también se hicieron capacitaciones sobre ventas para abarcar en esta etapa todas las áreas del organigrama, sugerencia que se le hizo de manera remarcada a la empresa es que las capacitaciones sean continuas, tanto en los programas de apoyo como en las áreas, de ventas, contabilidad, estrategia empresarial, etc., la continua capacitación nos permite estar siempre a la vanguardia, recordando siempre que una de las características de la Administración es la especificidad que no es otra cosa más que la capacidad de desempeñar un trabajo, y esto tiene un mejor resultado si se está preparando constantemente sobre la actividad a realizar.

En el caso de los inventarios donde detectamos una gran pérdida pusimos especial cuidado ya que una vez establecidas las etapas de información y comunicación, división de trabajo, implementación de tecnología y capacitación debíamos corregir esos problemas que nos estaba ocasionando no tener un control adecuado de inventarios, de esa manera con los formatos que se elaboraron empezaron a hacerse comparaciones con reportes tanto del área de facturación y la de almacén.

El problema de los inventarios llevó más tiempo pues se tuvo la necesidad de realizar el inventario físico real para vaciar la información a nuestro nuevo programa, la información fue capturada en un orden que nos facilitara la búsqueda de la mercancía. El manejo de inventarios debe ser muy cuidadoso para no tener los mismos problemas, la emisión de reportes mensuales es una política que tiene la empresa tanto para cuidar los recursos como para tener un almacén surtido con las principales marcas y medidas que se venden.

El sistema de control interno que se estableció en la empresa de nombre “Llantas del Paso, S. A. de C. V.” fue creado analizando sus principales problemas y buscando las mejores soluciones y sobre todo que estuvieran a nuestro alcance en cuanto a realización, el control interno es flexible a cualquier modificación ya sea de eliminación o adherencia todo con el fin de contribuir a mejorar la empresa.

La supervisión del sistema del control interno es hecha por el Gerente General quien es la persona indicada para darle seguimiento a las propuestas empleadas, el funcionamiento de la empresa a mejorado notablemente reflejado no sólo en cantidades monetarias sino que se han adquirido nuevos clientes, hay más satisfacción y un crecimiento importante, el cual no se hubiera logrado si se siguiera manejando como antes, pues su situación tan desordenada de control estaba provocando un estancamiento de la empresa.

VII.- GLOSARIO

ACTIVIDAD Grupo de tareas que forman parte de los requerimientos de un puesto o de un proceso.

AUDITORIA: Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicado con posterioridad a su ejecución y para su evaluación.

COMUNICACIÓN Transferencia de información comprendida de una a otra persona. Proceso por el cual se muestran unos resultados y son conocidos por otras personas, permitiendo compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de una actividad que sea juzgada y evaluada.

CONTROL CONTABLE Proceso mediante el cual la administración asegura la incorporación de todos los registros de las operaciones financieras, la correcta cuantificación de los activos, pasivos y patrimonio y la confiabilidad de la información contable.

DEBILIDADES: Son características internas importantes para la operación de poco desarrollo o inexistentes y que limitan o inhiben el éxito general.

ESTADOS FINANCIEROS: Son producto del proceso contable y, en cumplimiento de fines financieros, económicos y sociales, están orientados a revelar los estados de situación, de actividad y de flujo de recursos, físicos y monetarios, a una fecha y período, respectivamente.

ESTRATEGIAS: Se refiere a tácticas sobre cómo lograr los objetivos propuestos; por consiguiente se refleja en planes, programas y proyectos.

FORTALEZAS Conjunto de cualidades hacia el interior de una organización, representadas en la disponibilidad de recursos humanos, físicos y axiológicos, que pueden ser puestos al servicio del cumplimiento de la misión.

PROCEDIMIENTOS Documento básico que describe la manera como se hace o se desarrolla una tarea, un proceso o una actividad de acuerdo al grado de dificultad, tiempos, movimientos flujo de operación, controles, políticas y normatividad aplicables en cada caso.

PRINCIPIOS Bases o normas morales que deben existir al interior de toda institución.

VII.- BIBLIOGRAFIA

EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

GOMEZ MORFIN, JOAQUIN

MEXICO: DIANA, 1998

EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS

GOMEZ MORFIN JOAQUIN

2da. EDICION, MEXICO: FCE, 1956

GUIA DE CONTROL INTERNO Y OBJETO DE CADA CONTROL

GARCIA DE LA BORBOLLA, MANUEL

MEXICO: TRILLAS, 1994

USO Y BENEFICIO DE CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS

MIER REYES, MONICA

URUAPAN MICH.: LA AUTORA, 1997

TESIS LICENCIATURA CONTADURIA, UNIVERSIDAD DON VASCO,
URUAPAN

FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO

PERDOMO MORENO, ABRAHAM

MEXICO: 5ta. EDICION ECAFSA 1996

COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

RODIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN

MEXICO: ECAFSA 1992

ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA PRIMERA PARTE

REYES PONCE, AGUSTIN

MEXICO: LIMUSA 1981

www.gestiopolis.com

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
GARCIA MARTINEZ, MÜNCH GALINDO
MEXICO: TRILLAS 1999

NORMAS DE INFORMACION FINANCIERA
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
MEXICO: IMCP 2006

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, CONEPTOS Y APLICACIONES
STEPHEN P. ROBBINS, DE CENZO A. DAVID
MEXICO: PEARSON 2003