



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA  
ENGLISH IN YOUR HANDS, S.A. DE C.V.”

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Administración de Negocios Global**

**DIRECTOR:**

Dr. Raúl Ramírez Pérez

**Asesores:**

Dra. Rafaela Martínez Méndez

Dr. Fernando Ramos Viveros

**PRESENTA:**

Gustavo Torres Morales

**Puebla, Pue. Septiembre 2023**



Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0018/2023  
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. TORRES MORALES GUSTAVO  
PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "PROPUESTA DE UN SISTEMAS DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ENGLISH IN YOUR HANDS, S.A. DE C.V.", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL MODALIDAD A DISTANCIA.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"  
H. Puebla de Z., 10 de agosto de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: “**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ENGLISH IN YOUR HANDS, S.A. DE C.V.**”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**GUSTAVO TORRES MORALES**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 03 de junio de 2023



**DR. RAÚL RAMÍREZ PÉREZ**

c.c.p. Alumno(a)

**DRA. MARÍA ANTONIETA MONTSERRAT VERA MUÑOZ**

Directora

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: “**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ENGLISH IN YOUR HANDS, S.A. DE C.V.**”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**GUSTAVO TORRES MORALES**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 10 de julio de 2023



**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**

c.c.p. Alumno(a)

**DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ**  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ENGLISH IN YOUR HANDS, S.A. DE C.V.”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBAL** de nombre:

**GUSTAVO TORRES MORALES**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE  
H. Puebla de Z., a 03 de julio de 2023

**DR. FERNANDO RAMOS VIVEROS**

c.c.p. Alumno(a)



## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre María Teresa Morales Aguilar y mi padre Gustavo Torres Sánchez:

Por su tiempo, esfuerzo, amor, sacrificios, comprensión, desvelos, apoyo incondicional y por creer en mis sueños.

A mi hermano Jesús Torres Morales:

Por su apoyo y compañía incondicional.

A mi compañera de vida Ariana Morales Zepeda:

Por estar a mi lado en las buenas y en las malas, además de ser parte de mis sueños sin dejar de creer en ellos.

A mis profesores y tutores que estuvieron presentes en toda mi vida académica:

Por sus conocimientos y esfuerzos para que pudiera desarrollarme profesionalmente.

## **DEDICATORIA**

A mi familia y seres queridos que nunca dejaron de creer en mí y me dieron su apoyo incondicional.

# ÍNDICE

RESUMEN .....	xii
PALABRAS CLAVE.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	xv
2.1 Planteamiento .....	xv
2.2 Delimitación del problema.....	xv
2.3 Pregunta de investigación .....	xv
2.4 Sistematización de la pregunta de investigación .....	xvi
OBJETIVOS .....	xvii
3.1 Objetivo general.....	xvii
3.2 Objetivos específicos .....	xvii
JUSTIFICACIÓN .....	xviii
HIPÓTESIS .....	xix
5.1 Variable independiente .....	xix
5.2 Variable dependiente .....	xix
DISEÑO METODOLÓGICO.....	xx
6.1 Método.....	xx
6.2 Tipo de investigación .....	xx
6.3 Enfoque de investigación .....	xx
ALCANCES Y LIMITACIONES .....	xxi
CAPÍTULO I: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA ENFOCADO EN EL CONTROL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	1

1.1 Concepto de Gestión Administrativa .....	1
1.1.1 Importancia del control en la gestión administrativa .....	2
1.2 Concepto de Gestión Financiera.....	3
1.2.1 El control de las finanzas como base de la gestión financiera .....	4
1.3 Importancia de una sana gestión administrativa y financiera enfocado en el control de los recursos.....	5
<b>CAPÍTULO II: ESTUDIO CONCEPTUAL DEL CONTROL INTERNO.....</b>	<b>6</b>
2.1 Conceptos de control interno .....	6
2.2 Marco Histórico .....	7
2.3 Clasificación de control interno .....	9
2.4 Objetivos del control interno.....	10
2.5 Elementos del control interno.....	11
2.6 Características del control interno.....	12
2.7 Importancia del control interno de las entidades económicas.....	12
2.8 Proceso administrativo del control interno .....	13
2.9 Riesgos de Control interno.....	14
2.10 Vigilancia y evaluación sobre el control interno .....	16
<b>CAPÍTULO III: MODELOS RECONOCIDOS DE CONTROL INTERNO .....</b>	<b>18</b>
3.1 Modelos de control interno.....	18
3.1.1 Modelo COSO.....	18
3.1.2 Modelo ACC.....	22
3.1.3 Modelo COCO .....	25
3.1.4 Cuadro comparativo de los modelos de control .....	28
<b>CAPÍTULO IV: SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....</b>	<b>30</b>
4.1 Conceptos específicos del sistema de control interno .....	30

4.2	Objetivos de un sistema de control interno .....	31
4.3	Beneficios de un sistema de control interno.....	32
4.4	Información que se puede obtener de un sistema de control interno.....	33
4.5	Base de un sistema de control interno .....	34
4.5.1	Sistema de control interno en base a transacciones.....	35
4.5.1.1	Control interno en Efectivo y equivalentes de efectivo.....	35
4.5.1.2	Control interno en Cuentas por cobrar .....	39
4.5.1.3	Control interno en Inventarios .....	41
4.5.1.4	Control interno en Inmuebles, planta y equipo.....	43
4.5.1.5	Control interno en Cuentas por pagar .....	44
4.5.1.6	Control interno en Capital Contable .....	45
4.5.1.7	Control interno en ingresos o ventas.....	46
4.5.1.8	Control interno en gastos .....	47
CAPÍTULO V: METODOLOGÍA .....		48
5.1	Tipo de investigación .....	48
5.2	Métodos utilizados en la investigación.....	48
5.3	Diagnóstico de la empresa.....	49
5.3.1	Breve reseña histórica de la empresa English In Your Hands, S.A. de C.V.....	49
5.3.2	Situación actual de la empresa English In Your Hands, S.A. de C.V.....	49
5.3.2.1	Estructura Organizacional Actual.....	50
5.3.2.2	Cultural Organizacional.....	51
5.3.2.3	Factores Internos .....	52
5.3.2.4	Factores Externos.....	53
5.3.2.5	Análisis FODA.....	54

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ENGLISH IN YOUR HANDS S.A. DE C.V. ....	56
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES .....	97
REFERENCIAS.....	98
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	101
ANEXOS .....	102

## **RESUMEN**

La empresa “English in your hands, S.A. de C.V” tiene como labor comercializar bienes exclusivos a la entidad “Planet English”, siendo el principal proveedor de sus sucursales, por lo que, la salvaguarda de los recursos económicos de la entidad toma un papel importante en el desarrollo de las operaciones. Por esto mismo, el objeto del presente proyecto es realizar una propuesta de un sistema de control interno que permita a la empresa “English en your hands” contar con controles internos útiles, que puedan reflejar información oportuna para la toma de decisiones a nivel nacional disminuyendo al mínimo los riesgos que pudieran existir, respecto a la distorsión de la información financiera con los escasos controles internos que se disponen, para esto es importante que se realice una investigación utilizando tres marcos esenciales: Marco teórico, donde se visualizarán los razonamientos relacionados al objeto de estudio; Marco metodológico, donde con base en una investigación cualitativa se analizarán casos existentes relevantes, y; un Marco sintético, donde se dará una propuesta de un sistema de control interno para la empresa en cuestión, aportando modelos que sean útiles y confiables que permita a la dirección de la organización conocer la situación financiera y material de la organización, así como los factores que pueden modificar indirectamente la salud de los controles sin necesidad de que se presente un riesgo impredecible. Con esto se espera que la organización sea capaz de plantear mejores decisiones a nivel estratégico y operativo para un óptimo funcionamiento como unidad.

## **PALABRAS CLAVE**

Control interno, Sistema, Procedimientos, Entidad económica, Salvaguarda de recursos.

## **ABSTRACT**

English in your hands, S.A. de C.V. has the task of marketing exclusive goods to the "Planet English" entity, being the main supplier of its branches, therefore, the safeguarding of the entity's economic resources plays an important role in the development of operations. For this reason, the purpose of this project is to make a proposal for an internal control system that allows the company "English in your hands" to have useful internal controls, which can reflect timely information for decision-making at the national level, decreasing to a minimum the risks that could exist, regarding the distortion of financial information with the few internal controls that are available, for this it is important that an investigation is carried out using three essential frameworks: Theoretical framework, where the reasoning related to the object will be displayed study; Methodological framework, where, based on qualitative research, relevant existing cases will be analyzed, and; a Synthetic Framework, where a proposal for an internal control system for the company in question will be given, providing models that are useful and reliable that allow the management of the organization to know the financial and material situation of the organization, as well as factors that can indirectly modify the health of controls without the need for an unforeseeable risk to arise. With this, it is expected that the organization will be able to make better decisions at a strategic and operational level for optimal functioning as a unit.

## **KEYWORDS**

Internal control, System, Procedures, Economic entity, Safeguarding of resources.

## INTRODUCCIÓN

Los recursos económicos de una organización, así como los recursos naturales en el planeta son limitados y están destinados a ser escasos, el correcto manejo de estos últimos determinará que tanto perdurarán con el paso del tiempo, el uso y cuidado de los recursos expuestos al riesgo solo determinarán y se coordinarán con su misma existencia. Los recursos son los órganos de una unidad, sobre todo si hablamos de una entidad económica, que no solo busca preservarlos sino aumentarlos para encontrar su propio éxito y para eso necesitan control.

En el contexto actual, las administraciones del siglo XXI, buscan modernizarse ante la globalización y evitar ser invadidos por la competencia local e internacional, por esto administradores y dueños de negocios buscan mejorar sus procesos sin descuidar los costos y recursos actuales, el control de las operaciones, así como su registro, serán la base administrativa que dará la pauta en la búsqueda de más recursos monetarios sin perder los que ya se poseen.

El control como etapa del proceso administrativo, es un factor importante que coadyuva a llevar a cabo toma decisiones y por consiguiente alcanzar las metas de una entidad u organización, la trascendencia del control radica en la tolerancia de los riesgos internos y externos que propician y acosan el equilibrio de las operaciones dentro de la misma organización. El control debe de verse desde una perspectiva elemental de acción que rijan hacia el interior de la organización evitando el descontrol de recursos humanos, materiales y financieros. A mayor descontrol en los procedimientos y registros, mayores errores e ineficiencias.

El presente trabajo pretende proponer un sistema de control interno en la empresa “English in your hands” cuyo giro es la comercialización de libros, materiales didácticos, de promoción y negocio exclusivos para la entidad “Planet English”, sin embargo, la limitante del tema no deja cerrada la posibilidad de que el sistema de control interno propuesto sirva de referencia a empresas del mismo sector. El aporte de este trabajo solo debe ser el comienzo para el camino a la perfección en los diseños de controles internos hechos a la medida de las organizaciones.

# **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **2.1 Planteamiento**

El control interno dentro de las organizaciones se ha vuelto un conjunto de acciones, procedimientos, registros, políticas y normas de suma importancia y de alto impacto en las organizaciones, su manejo tiene repercusiones a nivel contable y administrativo que pueden desde definir el camino de una entidad económica en el aspecto financiero y operativo hasta la detección de fraudes que provoquen la fuga de recursos materiales, humanos y financieros.

Actualmente, con la competencia globalizada, la falta de un sistema de control interno fiable denota un rezago en la materialidad y seguridad de las operaciones de una organización, además de hacer expresar falta de políticas internas sin la vigilancia de la misma administración o dirección, por ello la nula existencia de controles en la organización “English in your hands, S.A. de C.V.” representa el problema a desarrollar.

## **2.2 Delimitación del problema**

La intención de este estudio es desarrollar una propuesta de un sistema de control interno en la empresa “English in your hands, S.A. de C.V.” que permita gestionar y controlar los recursos financieros de la organización, resguardando los activos de la entidad, verificando exactitudes, estableciendo políticas y procesos que permitan mejores prácticas internas que salvaguarden los recursos de la entidad económica.

## **2.3 Pregunta de investigación**

¿De qué manera el control interno influye en la eficiencia administrativa de la empresa “English in your hands, S.A. de C.V.”?

## **2.4 Sistematización de la pregunta de investigación**

- ¿Qué implicaciones financieras surgen con la elaboración de un sistema de control interno en una organización?
- ¿Cuáles son las herramientas y características que debería de tener el sistema de control interno en la empresa “English in your hands, S.A. de C.V.” para aumentar la eficiencia administrativa?
- ¿De qué manera influyen en el control interno los ciclos transaccionales de las operaciones financieras de las organizaciones?

# OBJETIVOS

## 3.1 Objetivo general

Diseñar e implementar un sistema de Control Interno para la empresa “English in your hands”, que permita el funcionamiento administrativo y financiero, a fin de mejorar la gestión de la empresa.

## 3.2 Objetivos específicos

- Describir las implicaciones financieras que determinan la necesidad de establecer un sistema de control interno.
- Analizar la situación de la empresa “English in your hands” para identificar el sistema de control interno idóneo integrado por procedimientos y políticas que puedan dar seguridad razonable a los directivos de la empresa.
- Desarrollar procedimientos en cada área de la empresa promoviendo y facilitando la correcta ejecución del control en las actividades permitiendo el mejoramiento continuo.

## JUSTIFICACIÓN

Los recursos económicos de una entidad deben de ser controlados para su correcta gestión que permita que la administración de los mismos mejore su productividad y rendimiento a la par de tomar decisiones más acertadas en pro de la calidad y maximización de recursos. Por lo anterior, es de suma importancia que las empresas modernas establezcan un sistema de control interno que permita seguir una normativa interna que este en línea a los objetivos de la entidad a fin de evitar riesgos que expongan los recursos antes mencionados.

El control interno provee orden y sirve de parámetro en el desarrollo de la misma organización propiciando seguridad razonable, integridad, neutralidad y continuidad de procedimientos y da a la administración una imagen moderna, ágil y eficaz. Barrios y Carmona (2007), infieren que el entorno de control juega un papel esencial dentro de las organizaciones específicamente en: La integridad y la ética, competencia profesional, la responsabilidad del consejo, el estilo y filosofía gerencial, la estructura organizativa y la delegación de poderes, y responsabilidades.

Finalmente, las investigaciones y aportaciones servirán de punto base para que el establecimiento de un sistema de control interno dentro de la empresa “English in your hands” permita controlar y supervisar los recursos dentro de la entidad.

## **HIPÓTESIS**

Con el diseño e implementación de un control interno en la empresa “English in your hands” se logrará una mejor gestión y, por lo tanto, las decisiones que se tomen serán las más acertadas y adecuadas.

### **5.1 Variable independiente**

Sistema de control interno

### **5.2 Variable dependiente**

Gestión administrativa y financiera

# **DISEÑO METODOLÓGICO**

## **6.1 Método**

La metodología cualitativa es la más idónea para estudiar el problema de investigación, la forma en que se percibe y experimenta el tema da pauta a interpretaciones y significados.

La investigación se realizará bajo un enfoque cualitativo siguiendo un análisis de casos, los argumentos teóricos se contrastarán con la realidad a través de la observación, documentos digitales, registros, materiales y formatos.

## **6.2 Tipo de investigación**

Cualitativa, buscando el contexto necesario para dar solución al planteamiento del problema. La estructuración del marco teórico servirá de apoyo teórico para dar base a las variables de análisis relacionados con el objeto de estudio, contemplando el marco contextual (cualitativamente).

## **6.3 Enfoque de investigación**

El trabajo se realizará haciendo un análisis de la información en la forma cualitativa para validar o verificar la postura del investigador en el tema que se desarrolló apoyándose en la observación directa y en entrevistas dirigidas.

## **ALCANCES Y LIMITACIONES**

El alcance del trabajo se basará en la consulta de la literatura y materiales digitales vigentes, relacionados con los temas a tratar.

Este proyecto se limita a la construcción de una propuesta de sistema de control interno con aportaciones de calidad, así como una descripción de los factores más relevantes que lo componen, más no es un formulario que describa de qué manera ejecutar un sistema de control interno.

Este proyecto tendrá un corte transversal ya que se centrará en el estudio de variables en un solo momento del tiempo.

Este proyecto se enfocará únicamente en la empresa “English in your hands”.

# **CAPÍTULO I: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA ENFOCADO EN EL CONTROL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

El presente capítulo se tratará de como el control tiene suma importancia en la gestión administrativa y financiera de las organizaciones, para ello será necesario describir y definir los conceptos antes mencionados a fin de comprender posteriormente el rol que desempeña el control dentro de los mismos y como el control puede repercutir desde la base administrativa pasando desde el proceso administrativo hasta resultados financieros.

La gestión administrativa y financiera, suele ser conceptos objetivos que cada entidad económica moldea a su criterio, sin embargo, la practicidad de la gestión debe de estar sustentada con fundamentos básicos para que los procesos que conlleva las gestiones sean acertados y puedan ser analizados a fin de lograr una toma de decisiones correcta, es por lo anterior que el control cobra importancia dentro de la gestión, ya que proveerá seguridad en el manejo de los recursos económicos, sobre todo en la actualidad, donde los mercados cada vez son más competitivos y se requiere aún más la optimización de los mismos.

## **1.1 Concepto de Gestión Administrativa**

El concepto de la gestión administrativa tiene relevancia importante dentro del pensamiento de diversos profesionistas dentro del área administrativa, sin embargo, Mendoza, A. (2017) interpreta que la gestión administrativa son las acciones que se realizan de forma coherente y orientada para el logro de los objetivos a través del cumplimiento del elemento más importante de la administración: el proceso administrativo.

Como se sabe el proceso administrativo es un elemento crucial dentro de las organizaciones, pero para Ramírez, C. (2016) la gestión administrativa son los procesos administrativos desarrollados por una institución que intervienen entre sí, tanto personal

como material resaltando que la importancia radica en la optimización en la ejecución de los mismos procesos con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades.

En base a estas líneas de pensamiento se puede llegar a concluir que la gestión administrativa son los actos y procesos que lleva a cabo una entidad económica con el fin de asegurar la eficiencia de sus operaciones con vista a sus objetivos organizacionales. Es por esto por lo que el proceso administrativo compuesto por la planificación, organización, dirección y control es la base del funcionamiento de una buena gestión administrativa, haciendo énfasis en el control como punto vertiente de este proyecto de investigación.

### **1.1.1 Importancia del control en la gestión administrativa**

La gestión administrativa de las entidades económicas parte desde el proceso administrativo como elemento principal, el cual está compuesto por cuatro funciones fundamentales, que de acuerdo con González et al. (2020, Julio) son:

- Planificación:  
“Es la primera función administrativa, consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado”.
- Organización:  
“Consiste en armar una estructura para distribuir los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos y de información, para desarrollar su trabajo, y poder alcanzar los objetivos planificados”.
- Dirección:  
“Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.”.

- Control:

“Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados, para un mejor proceso de toma de decisiones.

Derivado de la función de control, en este rubro la gestión administrativa permite que el personal responsable supervise las operaciones de la organización, percatando que los recursos sean utilizados de forma correcta, así como el flujo de la información, por lo que dentro de la gestión administrativa se propone diseñar políticas, normas y procedimientos a fin de hacer la verificación de la estrategia que el proceso administrativo dicta. Esto quiere decir que el conjunto de tareas, recursos, esfuerzos, la capacidad de coordinar y dirigir actos, así como actividades debe de estar en línea con la estructura y entorno organizacional, según González et al. (2020, Julio) esto disminuirá las probabilidades de problemas y aumentará el porcentaje de éxito en los objetivos. El control implementado en las entidades debe de considerar las circunstancias internas y externas de la gestión administrativa, con esto las habilidades y destrezas en el manejo de los recursos no solo significará cumplimiento de metas, sino crecimiento organizacional, logrando un impacto positivo en la entidad.

## **1.2 Concepto de Gestión Financiera**

A comparación de la gestión administrativa, la gestión financiera es, por lo interpretado por Gonzales, P. (2016), las actividades realizadas dentro de una organización donde se planifica, organiza, dirige, controla, los recursos financieros para lograr mayores resultados, el objetivo es hacer que la organización funcione de manera efectiva, respaldado por decisiones financieras que permitan crear oportunidades de crecimiento para la organización. Por tanto, esta gestión se basa en términos monetarios, o en otras palabras en términos cuantitativos donde nuevamente el control aparece como un elemento importante debido al cuidado de los recursos económicos. De hecho,

existen opiniones que reafirmar la intención y existencia de la gestión financiera, por ejemplo, por lo que interpreta Fajardo, M y Soto, C. (2017), la gestión financiera es el conjunto de acciones que una persona efectúa para administrar los recursos monetarios de un negocio, buscando convertir en realidad los propósitos consignados, a esta persona en específico se le conoce como controlador o tesorero teniendo como principal función controlar los ingresos, egresos y demás transacciones que ocurran en la organización.

Por consiguiente, se puede rescatar de las interpretaciones que la gestión financiera radica en el desarrollo de actos que permitan controlar los aspectos financieros de las entidades económicas permitiendo así una mejor toma de decisiones partiendo del control de dichos aspectos, sobre todo cuando se habla de flujo de efectivo.

### **1.2.1 El control de las finanzas como base de la gestión financiera**

Por lo mencionado por Fajardo, M y Soto, C. (2017), el fin de la gestión financiera tiene que ser el análisis de la situación financiera actual de la empresa, pasando por la evaluación y formulación de decisiones sobre alternativas que mejoren el futuro financiero de la entidad, por lo tanto, el control sobre las finanzas debe de recaer en una base confiable, como lo puede ser la contabilidad.

Por lo anterior el control de las finanzas puede verse reflejado en:

- Presupuestos
  - Por ejemplo: De ingresos, egresos. Costos, etc.
- Controles internos
  - Por ejemplo: De Caja, Bancos, Inventario/Almacén, activos, cuentas por cobrar o pagar, etc.
- Registros en cuentas contables
- Estados Financieros
  - Por ejemplo: Estado de situación financiera, Estado de resultados integral, Estados de cambios en el capital y Estado de flujo de efectivo.
- Proyecciones financieras

Cabe destacar que nuevamente el control vuelve a ser un concepto importante que debe de adaptarse a las condiciones y entorno de cada empresa, por eso mismo hablando de forma objetiva cada organización debe de implementar sus propios controles que le permita obtener la información suficiente para la toma de decisiones oportuna.

### **1.3 Importancia de una sana gestión administrativa y financiera enfocado en el control de los recursos**

Ejecutar el control dentro de la gestión administrativa y financiera es vital para el funcionamiento de las operaciones de las organizaciones, estas gestiones permitirán una seguridad razonable a nivel cualitativo y cuantitativo; mientras la gestión administrativa se enfocará en las áreas funcionales, la gestión financiera velará por los recursos netamente financieros.

Finalmente, se puede concluir, por la información presentada que estas gestiones permiten tener un buen desenvolvimiento dentro y fuera de las organizaciones; la solvencia y capacidad de las entidades será proporcional al esfuerzo que los directivos o encargados pongan en hacer funcionar sus procesos por medios de la gestión administrativa y financiera para salvaguardar sus recursos.

## **CAPÍTULO II: ESTUDIO CONCEPTUAL DEL CONTROL INTERNO**

En este capítulo se desmenuza toda información relativa al control interno para fines de este trabajo con la intención de que el lector pueda adquirir un muestreo de información específica concerniente al tema principal objeto de estudio y que proporcionará la idea general correspondiente que envuelve al control interno dentro de las organizaciones.

El control interno es la inquietud de diversas entidades económicas, desde las más grandes a las más pequeñas denominadas estas últimas como “Pymes”, sin embargo, con el paso del tiempo se han propuesto diferentes concepciones acerca del control interno, que a su vez han permitido a las personas encargadas del mismo a establecer un ambiente de control dentro de las operaciones y transacciones de las organizaciones que permiten salvaguardar los recursos las empresas.

### **2.1 Conceptos de control interno**

Lozano, G. (2018), expone que el control interno es el conjunto de herramientas, medios, medidas organizativas y procedimientos establecidos para proteger los bienes que den cumplimiento a las metas y objetivos programados, ayudando a verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa en una organización pública o privada, así como el uso eficiente de los recursos, previniendo fraudes, fallas operativas e incumplimiento al marco legal en materia contable, fiscal y administrativa y asegurando el cumplimiento de las políticas y directivas constitucionales.

La importancia de la eficiencia y eficacia de los manejos de los recursos de una entidad se puede resumir a los procesos y esfuerzos para que el control interno sea confiable es por lo anterior que Santilla, J. (2015), hace énfasis en que el control interno es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la dirección general, los responsables de gobierno y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentación relevante; asegurar la

razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal, así como la complementaria para efectos administrativo y operacionales; promover la eficiencia operativa; y estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración.

Además, De la fuente, J. (2022). confirma que el control interno es el conjunto de actividades que “mitigan un riesgo que ha sido detectado, ya sea de forma preventiva o correctiva. Los controles internos bien diseñados, implementados y monitoreados son excelentes para la prevención de situaciones que impactan el cumplimiento de los objetivos de las entidades”.

Por lo que, de acuerdo con la revisión bibliográfica se puede llegar a la conclusión de que el control interno es un proceso que incluye las actividades que llevan a cabo todos los miembros de una entidad económica para proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales tratando de disminuir los riesgos que pudieran afectar negativamente a la organización.

## **2.2 Marco Histórico**

De acuerdo con Carmenate. Y. (2012). en la antigüedad el control interno primero se inició a usar en las empresas por los líderes, jefes religiosos y líderes empresariales, dada la necesidad de guiar y supervisar las ocupaciones, por lo cual se puede decir que la necesidad del control está unida al origen de la contabilidad debido a la funcionalidad de control. La evidencia muestra que civilizaciones tan antiguas como la China, Babilónica, Griega, y Egipcia, ya empleaban el control sin embargo el apogeo se dio de forma más apresurada con la Revolución Industrial, una vez que las economías elaboradas comenzaron la producción a mediana y enorme escala.

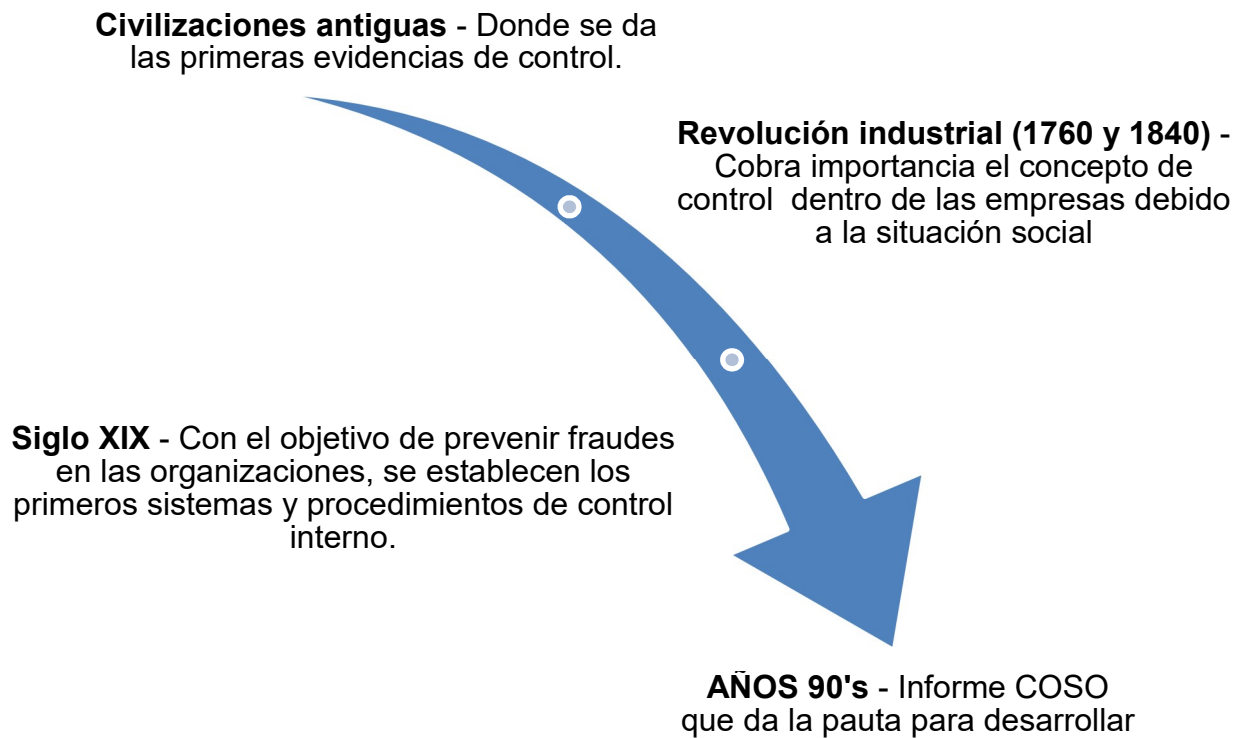
Por lo anterior y siguiendo, hablando de forma histórica, el origen del control Interno ocurrió con el surgimiento de la contabilidad y su denominada partida doble, pero no fue hasta fines del siglo XIX, cuando los empresarios se preocuparon por establecer controles internos para la protección de sus recursos. Esto fue una consecuencia del

notable aumento de la producción, ya que los propietarios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, teniendo que delegar funciones dentro de la organización. Ante esta problemática, aparecieron los primeros sistemas y procedimientos para prevenir o disminuir fraudes o errores, con el objetivo de llevar a cabo un control sobre la gestión de los materiales, recursos y personas, pasando el enfoque de la producción y comercialización a la administración y contabilidad. Así, se reconoció la urgencia de implementar sistemas de control. (Astudillo, D.& Gómez, A. 2011).

No fue hasta en los 90's donde se modificó por primera vez el concepto de control interno con un nuevo enfoque contenido en el informe COSO que se volvió un referente internacional rápidamente, tras una investigación del conocimiento, aplicación y mejora de los criterios, el comité de criterios del Control de Canadá realiza una profunda revisión del informe COSO y hace el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible creando el "modelo COSO" donde a través de 20 criterios se puede diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control interno. (Carmenate. Y. 2012).

Lo anterior se sintetiza en la Figura 1.

Figura 1. Línea del tiempo referente al uso de sistemas de control interno.



Fuente: Creación propia con datos de Carmenate. Y. (2011).

### 2.3 Clasificación de control interno

El control interno como parte del ambiente en el que se desenvuelve se clasifica, según la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas CAUCA. (2020), en:

- Control Administrativo:

“Se involucra el plan de organización y los procedimientos, así como registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la

observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.”

- **Control Contable:**

“Comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos.”

El enfoque que se busque establecer en una entidad será importante para los objetivos que plantee el control interno a llevar a cabo.

## **2.4 Objetivos del control interno**

Pacheco, C. (2020) establece que existen cuatro objetivos básicos:

1. “Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración de la entidad, (...) contar con sólidas y bien estructuradas políticas respetables que permitan una administración y operación ordenada, sana y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación de la misma.”
2. “Promover eficiencia operativa”: Las políticas y disposiciones implantadas por la administración deben ser la base, soporte y punto de partida para operar. Dichas políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia y economía, elementos indispensables para lograr la óptima sinergia operativa integral.

3. “Protección de los activos de la entidad”: Debe de haber políticas claras, específicas el buen cuidado y esmerada protección y administración de los activos, por ejemplo, en los flujos de fondos, las cuentas y documentos por cobrar, los inventarios, los inmuebles, maquinaria y equipo, etc. Las políticas deben tender hacia una óptima eficiencia operativa de los activos.
4. “Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.”

En base a lo planteado anteriormente se interpreta que el control interno tiene como objetivo fundamental procurar el progreso de la organización, a través de los planes y procedimientos que se diseñen para poder alcanzarlos, entre más se lleven a cabo existe la posibilidad de poder brindar mejores resultados para la organización.

## **2.5 Elementos del control interno**

Los componentes de toda actuación son esenciales para que el mismo sea eficiente, es por esto por lo que conocer los elementos del control interno es básico.

Domínguez, N. (2018). determina cinco elementos:

1. “Ambiente de control”: Proporciona disciplinas que impactan en la calidad del control.
2. “Administración de riesgos”: Donde se evalúan los riesgos con fuentes internas y externas.
3. “Actividades de control”: Son las acciones que establece la administración mediante políticas y procedimientos para alcanzar los objetivos y responder a los riesgos del control interno.
4. “Información y comunicación”: Se refiere a la calidad de la información, así como el acceso a la comunicación relevante y confiable en relación a los eventos internos y externos.

5. “Supervisión y mejora continua”: Ya que el control interno es un proceso dinámico que requiere una adaptación continua a los riesgos y cambios.

Los anteriores elementos intervendrán en las actividades de control, que se ejecutarán en base a políticas que permitan asegurar que se están haciendo efectivamente las acciones identificadas por la administración, como medidas necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la empresa.

## **2.6 Características del control interno**

Se identifica que los controles internos deben de tener como características principales el ser oportunos, seguir una estructura organizacional y económico, sin ser gravoso y sofocante que pudiese entorpecer las operaciones de las entidades económicas (Campos et al., 2020)

La característica descrita respecto a la ubicación estratégica de los sistemas de control interno funge un papel importante en la optimización de los beneficios que puede traer el establecimiento de controles, sin este punto difícilmente la entidad podrá obtener la información que requiere para salvaguardar los recursos de la organización.

## **2.7 Importancia del control interno de las entidades económicas**

El control como parte del proceso administrativo forma parte fundamental de todas las empresas ya sean públicas y privadas, por lo que un sistema de control interno puede hacer la diferencia ante la dirección que puede tomar una entidad, el hecho de tenerlo puede auxiliar a los usuarios internos de la información a tomar decisiones más acertadas que beneficie la gestión operativa de las empresas, más si esto se encuentra respaldado de forma documental. Un buen sistema de control interno “será la base para la obtención de información fina, veraz y oportuna (...) que permita incrementar la

productividad, competitividad y permanencia de las empresas generando valor tangible e intangible” (Pereira, 2019)

La inexistencia de controles internos en las diferentes áreas de operación aumenta las consecuencias de no llevar a cabo los objetivos esperados, entre otros problemas se pueden mencionar los siguientes: en el almacén, robo de mercancía; en el departamento de cuentas por pagar, la antigüedad de saldos; en ventas, falta de conciliación entre lo cobrado por terminal y lo depositado en las cuentas bancarias; en contabilidad, la falta de registro de gastos efectuados en efectivo; etc.

## 2.8 Proceso administrativo del control interno

Steiner G. (2017). explica el siguiente proceso para el control interno en las organizaciones como se puede observar en la Figura 2:

Figura 2. Proceso de Control Interno

### Planificación

Se plantea las actividades que la organización debe de establecer para tener una seguridad razonable.

### Cordinación

Se regula dichas actividades en cada área establecida.

### Comunicación

Se establece los medios de comunicación donde se transmite la información obtenida.

### Evaluación

Se analiza el impacto de la información.

### Decisión

Toma de decisiones en base a la información

### Generación

Implementación de acciones y comportamientos dentro de la entidad.

Fuente: Creación propia con datos de Steiner G. (2017).

## 2.9 Riesgos de Control interno

El riesgo de que algo salga mal siempre está presente y en el control interno no es la excepción, la probabilidad de que exista un evento adverso que obstaculice o impida el logro de los objetivos institucionales es posible y Santillana, J. (2015) enlista los tipos de riesgos que se pueden presentar en un sistema de control interno que a continuación se describen:

Por su naturaleza

- **Riesgo de control:**  
“Representa el riesgo de errores importantes que pudiesen existir en un determinado proceso o actividad, o en un rubro específico de los estados financieros y no sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno”.
- **Riesgo inherente:**  
“Representa el riesgo de que ocurran errores importantes en un determinado proceso o actividad, o en un rubro específico de los estados financieros sin considerar el efecto de los procedimientos de control interno que pudieran existir”.
- **Riesgo residual:**  
“Es aquel riesgo que continúa después de que la administración ha tomado acciones para reducir su impacto (...) incluyendo las acciones de control”.
- **Riesgo previsible:**  
“Es aquel riesgo que (...) puede incurrir de manera cotidiana durante la marcha normal de la entidad”.
- **Riesgo imprevisible:**

“Es aquel riesgo que (...) está relacionado con catástrofes o fenómenos meteorológicos”.

- Riesgo parcialmente predecible:  
“Es aquel riesgo en los que no se tiene certeza absoluta o precisa del grado de riesgo”.

En atención al entorno de las operaciones en las organizaciones

- Riesgo de negocio:  
“Es aquel que es derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativas que pudieran afectar negativamente la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias”.
- Riesgo intangible:  
“Aquel que (...) no dejan evidencia física. Pero si causan menoscabo en los recursos de la entidad”.
- Riesgo por daños a los activos:  
“Son los riesgos a que están expuestos los bienes de la entidad”
- Riesgo por responsabilidad civil:  
“Aquellos cuyo origen está ligado con la diversa legislación (...) ya que, de llegar a ocurrir un siniestro, se puede afectar a terceros y es responsabilidad de la empresa, de acuerdo con la ley, resarcir los daños ocasionados”.
- Riesgo relacionado con el personal:  
“Son aquellos riesgos que puede ocasionar, voluntaria o involuntariamente, el personal contratado por la entidad ya sea por errores, fraude, abuso de

confianza, mal uso de activos, malversación de fondos, o manipulación de los registros contables y de información”.

- Riesgo temporal:  
“Aquellos que se presentan de manera ocasional y por un tiempo claramente definido”.

## **2.10 Vigilancia y evaluación sobre el control interno**

“La administración tiene la responsabilidad de la creación, aplicación y vigilancia de los controles internos que se vayan ajustando a las necesidades y recursos de la empresa, por lo que deberán ser modificados cuando las circunstancias y los recursos de la empresa lo permitan. La vigilancia de la aplicación estricta de los controles por parte del personal de la empresa recae en forma primaria en los jefes de área o departamento, en el contralor de la empresa, en los auditores internos (en su caso) y los auditores externos.” (Buitrón, P. 2020).

Sotomayor, R. (2020). señala que la evaluación o monitoreo evalúa la eficacia de la ejecución del control interno en el tiempo y su objetivo es asegurarse de que los controles trabajen adecuadamente o, en caso contrario, tomar las medidas correctivas necesarias. El seguimiento le permite a la dirección de la empresa saber si los controles internos son eficaces, están implementados adecuadamente, se usan y se cumplen diariamente, o si necesita modificaciones o mejoras.

La evaluación de control interno sirve de base para formular sugerencias constructivas a las empresas, con respecto al mejoramiento de su sistema de control interno, incluyendo seis elementos básicos:

- Misión de la empresa
- Planeación
- Estructura organizacional
- Recursos económicos (Físicos, Financieros y humanos)

- Análisis de información, sistemas, etc.

Finalmente, si bien los fundamentos básicos que rodean el estudio conceptual dan una idea general del control interno expuesto a cualquier contexto aplicado, también permite que modelos oficiales de control interno sigan una ruta asidua que conceda referencias importantes para la implementación o elaboración de un sistema de control interno.

## **CAPÍTULO III: MODELOS RECONOCIDOS DE CONTROL INTERNO**

Este capítulo brinda un panorama sobre los diferentes modelos mundiales reconocidos de control interno donde, dependiendo de la perspectiva de cada uno, muestra características relevantes en el establecimiento de controles internos dentro de las organizaciones.

Arcila, L. (2020). deduce que el control interno provee disciplina en una entidad económica, pero al mismo tiempo permite que se tomen decisiones en diferentes niveles dentro de una organización, surgiendo así la necesidad de establecer modelos que sirvan de referencia para implementar, crear y elaborar instrumentos que garanticen la protección de los recursos económicos. Conocer los diferentes modelos puede ser solo una guía que siempre deberá de adaptarse a las necesidades de la organización y sus elementos procurando que sea la base en pro del mejoramiento del control y beneficio de la entidad.

### **3.1 Modelos de control interno**

Dentro de los objetivos de establecer marcos de referencia para controlar y supervisar las operaciones de las organizaciones encontramos modelos reconocidos de forma internacional que le da certeza a los procedimientos que se implementan para identificar, evaluar y administrar riesgos, además de dar una visión general del control interno dentro de un negocio.

Los modelos de control interno están pensados para conservar la rentabilidad y rendimiento de una entidad económica a través del cumplimiento de normas y políticas internas que se alineen con los objetivos de la organización y permitiendo la toma de decisiones acertadas y la planificación estratégica a partir de la información que el control interno produzca.

#### **3.1.1 Modelo COSO**

De acuerdo con el devenir histórico que planea Santillana, J. (2015), el Modelo COSO tiene su origen en los años 70's cuando, derivado de la prensa estadounidense al dar a conocer esta última que el actual gobierno de ese entonces sobrellevaba una serie de prácticas indebidas con múltiples empresas del mismo país, lo cual reflejaba la corrupción y fraudes de los funcionarios públicos, al tener contratos y negocios de dudosa calidad moral. Por lo cual, derivado de la presión social ejercida por la opinión pública, el gobierno estadounidense crea el National Commission on fraudulent Financial Reporting (Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta) la cual tuvo como objeto investigar las causales de la información financiera fraudulenta, así como desarrollar recomendaciones a las instituciones públicas y privadas, así como a los profesionales de la auditoría. Esta comisión fue la encargada de estudiar la información financiera de Estados Unidos en 1985, la cual reportó diversas fuentes de fraudes detonadas por administraciones anteriores. El antecedente de provocó que en 1992 se creará el Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) en su primera versión siendo patrocinada por "Treadway Commission", con el fin de brindar instrumentos de apoyo a los gobiernos de las entidades económicas, abarcado temas importantes como lo son la administración de riesgos empresariales, fraudes, información financiera, pero sobre todo control interno, por consiguiente, "COSO, se ha pronunciado como un modelo integral de control interno que tiene como propósito el establecer sistemas de control interno, como instrumentos fundamental para prevenir fraudes financieros". (Santillana, 2015).

El modelo COSO propone la incorporación de políticas, controles y regulaciones en el control interno de una entidad que impacte en el marco operacional bajo un lenguaje común y guía clara, según Pirani, (2014), el establecimiento de estas medidas en el control interno proporcionará una seguridad en la eficacia y eficiencia de las operaciones, aumentando la confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de normativas para garantizar el logro de objetivos.

COSO, (2013) infiere que el control interno debe de ser llevado a cabo por el consejo de administración, la gerencia, y demás personal de la organización, bajo la premisa de buscar objetivos operacionales, de reporte y de cumplimiento.

Bajo la interpretación de Pirani, (2014), los objetivos a los que hace mención el modelo COSO se deben de dividir de la siguiente manera:

Objetivos de operaciones:

- Relacionados con la misión y visión de la entidad.
- En función del modelo de operaciones y su rendimiento.
- Involucrados con los diferentes componentes de la estructura de la entidad.
- Resguardo de activos.

Objetivos de reporte:

- Reportes financieros externos
- Reportes financieros internos

Objetivos de cumplimiento:

- Relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones.
- Cumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad, a efectos del marco de control interno.

Si bien los lineamientos generales dan la pauta para implementar un sistema de control interno integro, el Modelo COSO contiene limitaciones a tomar en cuenta, así lo determina González, R. (2013):

Limitaciones:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional o juicio humano de las personas en la toma de decisiones.
- Errores humanos conscientes e inconscientes.
- La capacidad de la dirección o gerencia de anular el control interno.
- La probabilidad de la dirección o gerencia de burlar los controles.
- Acontecimientos externos que escapen al control de la organización.

COSO, (2013), determina que un sistema de control interno debe de tener 5 componentes: Ambiente o entorno de control; Evaluación de riesgo; Actividades de control; Información y comunicación; y Supervisión o monitoreo.

El ambiente o entorno de control está conformado por un conjunto de elementos que a su vez lo integran normas, procesos y estructuras que buscan lograr los objetivos de la entidad, dichos elementos se pueden clasificar y priorizar, según Pirani, (2014), en:

- Estructura organizacional
- Políticas administrativas
- Ética institucional
- Valores de la compañía
- Filosofía administrativa

En la evaluación de riesgos, se analiza el impacto y probabilidades que un riesgo se presente, con el fin de identificarlo y plantear acciones para disminuirlos, evitarlos o eliminarlos, en este apartado el contexto de la entidad y su operación determinan riesgos internos y externos, incluso González, R. (2013) menciona que en este apartado se debe de evaluar la tolerancia al riesgo, así como los niveles de aceptabilidad.

Acorde a Pirani, (2014), en las actividades de control se establecen los procedimientos y políticas que permiten gestionar riesgos y tomar decisiones, existiendo en todas las áreas de la entidad, que en línea con el marco del modelo COSO, estas actividades de control componen el sistema del control interno las cuales pueden abarcar diversas gamas de acciones que siempre permitan minimizar riesgos que pongan en peligro los objetivos y metas de la organización.

Dentro del componente “Información y comunicación”, se describe que la información que se obtenga derivado de las actividades de control se debe de unificar y converger a fin de que los responsables, líderes, gerentes y dueños de negocio puedan analizar utilizando los canales de comunicación adecuados, con el objeto de tomar decisiones con información clara, relevante y de calidad. “La comunicación y la información permite comprender las responsabilidades del control interno y su importancia para el logro de objetivos” (COSO, 2013).

Finalmente, en la supervisión y monitoreo, COSO, (2013) lo define como: “Evaluaciones concurrentes o separadas, (...) utilizados para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando”. El continuo monitoreo del sistema de control interno permite desarrollar una gestión de riesgos que permite mitigarlos, así como también contribuye a la disminución de errores que puedan poner en exposición los objetivos de la organización.

### **3.1.2 Modelo ACC**

Mejor conocido como el modelo australiano, el ACC (Australian Control Criteria) se enfoca específicamente en principios de control aunados al compromiso de trabajadores, miembros de las organizaciones y grupos de interés.

De acuerdo con Aguirre, C. (2020) los principales elementos de este modelo son:

- Establecer el contexto
- Identificar los riesgos
- Analizar los riesgos
- Evaluar los riesgos
- Tratar los riesgos
- Monitorear y revisar
- Comunicar y consultar

Este modelo fue reconocido a partir de marzo de 1998, por el llamado Institute of Internal Auditors del país de Australia con el objetivo de desarrollar un marco conceptual sobre el control interno integrado por conceptos específicamente utilizados en la auditoría interna, es por esto por lo que el ACC tiene seis criterios de control:

#### 1. Propósitos y objetivos de un sistema de control interno eficaz:

Establece que el sistema de control interno debe permitir a los niveles jerárquicos tener seguridad de que los propósitos y objetivos de la organización tienen el rumbo

adecuado para resguardar los recursos monetarios y eficiencia administrativa para toma de decisiones.

## 2. Componentes de un sistema de control interno eficaz:

Estos componentes están integrados en su mayoría por:

- Supervisión.
- Resultados.
- Principios de conducta.
- Liderazgo.
- Gestión de recursos.
- Requerimientos operativos.

## 3. Diseño de un sistema de control interno eficaz:

Para implementar un sistema de control interno se debe de considerar los siguientes aspectos:

- Auto-compromiso con el control.
- Identificación de riesgos.
- Identificación de áreas de necesidad.
- Confianza.
- Compromiso.
- Competencia del personal.
- Calidad y mejora continua.
- Eficacia operativa.
- Gestión de riesgo.
- Comunicación.
- Limitaciones.

## 4. Establecimiento y mantenimiento de un sistema de control interno:

Para que este criterio se lleva a cabo correctamente se debe de seguir esta planificación:

- Establecer claramente los objetivos, considerando riesgos y expectativas presentes y futuras, así como el entorno de la empresa.
- Definir políticas que canalicen actitudes y comportamientos hacia los objetivos a alcanzar.
- Ordenar los controles internos por áreas estratégicas o en base a las necesidades de la entidad.
- Definir responsabilidades entre los miembros.
- Establecer normas y procedimientos para los controles internos.
- Desarrollar medidas y sistemas de revisión periódica para los controles internos, así como evaluar su eficiencia.
- Documentar y comunicar los resultados de los controles internos periódicamente a fin de determinar si su diseño está correctamente adecuado a la realidad de la organización o poder anticiparse a los cambios del entorno.

#### 5.Responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas:

En este criterio se define a las personas responsables de los controles y tareas que conllevan, logrando una rendición de cuentas eficaz como objetivo final.

#### 6.Ejercer una cuidadosa diligencia:

En este último criterio, las opiniones de los resultados del sistema de control interno deben estar revestidas de juicios de valor, por lo que deben realizarse con una moderada diligencia.

Como se puede constatar este modelo resalta el autocontrol y confianza de los factores que involucran a los controles y que hacen énfasis en los conocimientos y habilidades requeridos para llevar a cabo dichas funciones y responsabilidades.

En resumen, el modelo ACC se puede visualizar como lo marca la Figura 3.

Figura 3. Modelo ACC



Fuente: Creación propia con datos de Aguirre, C. (2020).

### 3.1.3 Modelo COCO

En comparación a los modelos ACC y COSO, el modelo canadiense denominado “The criteria of control Board” también conocido como COCO, tiene una visión humanista ahondando en factores sociales y psicológicos que afectan el comportamiento de los miembros de una organización siguiendo un propósito específico donde la supervisión y el aprendizaje son elementos clave para desarrollar el modelo.

Caicedo, J. (2014), explica que el modelo tiene como objetivo ofrecer seguridad para proteger los intereses de los miembros de las entidades abarcando cuatro grupos de conceptos que a su vez están integrados por criterios básicos, quedando de la siguiente forma:

- Grupo: Propósito
  - Los objetivos deben de ser comunicados a los miembros de las organizaciones.

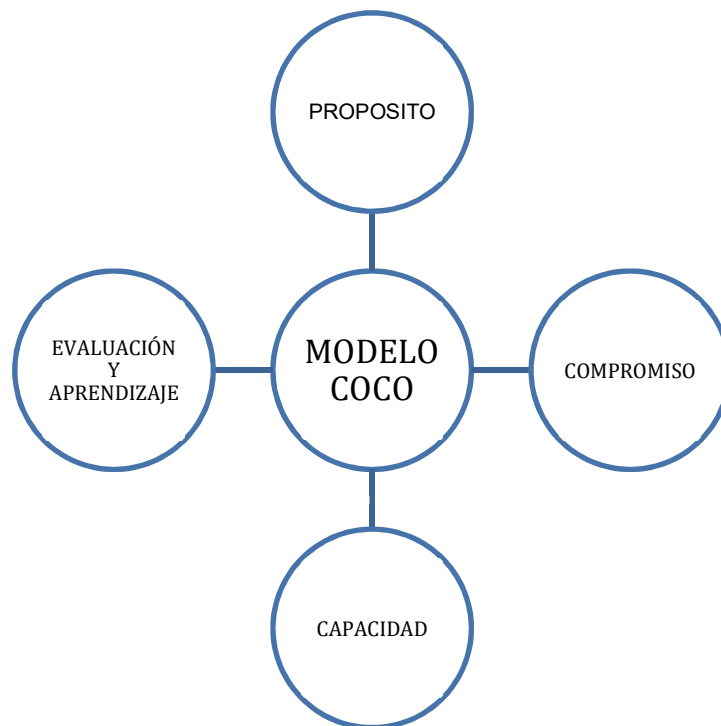
- Identificación de riesgos internos y externos que pudieran afectar el logro de los objetivos.
- Se deben establecer planes para mantener los esfuerzos en el seguimiento de los sistemas de control interno.
- Las actividades de control deben de ser diseñadas o modificadas como parte esencial de la organización.
- Grupo: Compromiso
  - Se debe de establecer y comunicar los valores institucionales.
  - Las políticas y prácticas sobre los recursos humanos deben de ser constantes y en línea con la ética de la organización.
  - La autoridad y responsabilidad deben de ser definidas para que las decisiones se tomen apropiadamente.
  - La entidad debe fomentar una atmósfera de confianza para secundar el flujo de la información administrativa.
- Grupo: Capacidad
  - El personal debe de tener u obtener las habilidades, herramientas y conocimientos necesarios para mantener el sistema de control interno.
  - El proceso de comunicación debe de estar a la par de los valores y jerarquía de la organización.
  - Se debe de procurar comunicar la información suficiente y relevante que afecte en favor o en contra el logro de los objetivos.
  - Las acciones dentro del sistema de control interno deben de estar coordinadas.
- Grupo: Evaluación y aprendizaje
  - Se debe de supervisar el ambiente interno y externo para que se permita la reevaluación de los objetivos del sistema de control interno.
  - El desempeño del sistema de control interno debe ser evaluado.
  - Las premisas dentro de la evaluación deben de ser revisadas periódicamente.

- De existir sistemas de información que se unan al sistema de control interno deben de comprobarse su fiabilidad a fin de identificar deficiencias.
- Debe comprobarse el cumplimiento de procedimientos.
- Se debe evaluar periódicamente el sistema de control interno e informar resultados.

Cabe destacar que este modelo fue creado con la intención de hacer una versión más amigable y comprensible del modelo COSO ante la dificultad de algunas organizaciones de llevar a la práctica inicialmente dicho modelo, por lo que, se puede decir que el modelo COCO, tiene como objetivo ser un modelo dinámico y óptimo ante el informe COSO sin dejar de pensar en la meta principal: Diseñar, desarrollar, mejorar, modificar o evaluar el control dentro de las entidades económicas.

El informe COCO se puede resumir como lo marca la Figura 4.

Figura 4. Modelo COCO



Fuente: Creación propia con datos de Caicedo, J. (2014).

### 3.1.4 Cuadro comparativo de los modelos de control

Para un mejor análisis se presenta el siguiente cuadro comparativo con los principios más significativos de cada modelo:

Cuadro comparativo 1. Modelos de control

Modelos de control			
PRINCIPIOS	COS O	ACC	COCO
Enfoque en Control interno	✓	✓	✓
Implementación de normas o políticas	✓	✓	✓
Controles por puestos	✓	✓	✓
Busca el logro de objetivos institucionales	✓	✓	✓
Los controles se basan en primera instancia en encajar con la misión y visión de la entidad.	✓	✓	X
Busca una mejora continua en las operaciones y su rendimiento	✓	✓	✓
Busca el resguardo de recursos económicos para la entidad.	✓	✓	✓
Abierto al error humano o juicio humano	X	✓	✓
Existe normativa de supervisión o monitoreo a los controles	✓	✓	✓
Se establece partiendo de la estructura organizacional	✓	✓	✓
Considera factores psicológicos en los miembros de la organización	X	X	✓
Busca evitar riesgos internos y externos	✓	✓	✓
Enfoque en confianza de la información	✓	✓	X
Fomenta la comunicación respetando jerarquías	✓	✓	✓
Enfoque en gestión de riesgos	✓	✓	✓

Busca acoplarse a principios de conducta de los trabajadores

X

✓

✓

Fuente: Creación propia con información de Santillana, J. (2015), Aguirre, C. (2020), Caicedo, J. (2014).

Para concluir este capítulo, es necesario mencionar que las perspectivas de los diversos modelos solo son prueba de que el contexto y los criterios abundantes deben de seguir una línea periférica enfocada a los mismos objetivos de control interno sin dejar de ver los mismos objetivos de la entidad económica, por ello un sistema de control interno representará los engranes que permitan el funcionamiento de procedimientos que aseguren el cuidado de los recursos económicos.

## **CAPÍTULO IV: SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

En este capítulo se mencionan las generalidades que debe de tener un sistema de control interno enfocado a las transacciones que una entidad económica puede tener; conocer las premisas que se mencionan a continuación serán la base para establecer un sistema de control interno personalizado que permita el objetivo principal de control interno: La salvaguarda de recursos económicos.

La palabra “Sistema” regularmente la asociamos con un conjunto de elementos, sobre todo tecnológicos, en cambio, en esta materia la mano del hombre y el recurso humano juega como factor principal para desarrollar y llevar a cabo un sistema de control interno, ya que en este caso el personal de las organizaciones sigue reglas, políticas y normas de forma racional y ordenada para alcanzar un objetivo determinado.

Curiosamente por el anterior motivo, la implementación de un sistema de control interno no garantiza el éxito en las organizaciones ya que solo la información que emana de la misma sirve para toma de decisiones y está información se ve influenciada por diversos factores humanos que van desde la capacitación hasta las habilidades o destrezas del personal responsable que pueden modificar o malversar la información y por tanto los resultados. Lo contrario ocurre cuando el sistema de control interno arroja información con seguridad razonable ya que puede ser la diferencia entre que la organización sobrevivía o no.

### **4.1 Conceptos específicos del sistema de control interno**

Conforme a lo definido por Santillana, J. (2015), un sistema de control interno “es una serie de procesos y elementos que, al ser implantados de manera integral, permiten una seguridad razonable de que se logren los objetivos de una entidad, (...) es decir un conjunto de referencias y mecanismos de mejores prácticas que se aplican a la previsión, planeación, organización, ejecución, dirección, información y seguimiento para darle certidumbre a la toma de decisiones, orientando a las organizaciones en el logro de sus objetivos bajo un ambiente eficiente, ético, de cumplimiento, calidad y mejora continua”

Mientras tanto COSO. (2013). que determinan que el sistema de control interno “es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento”.

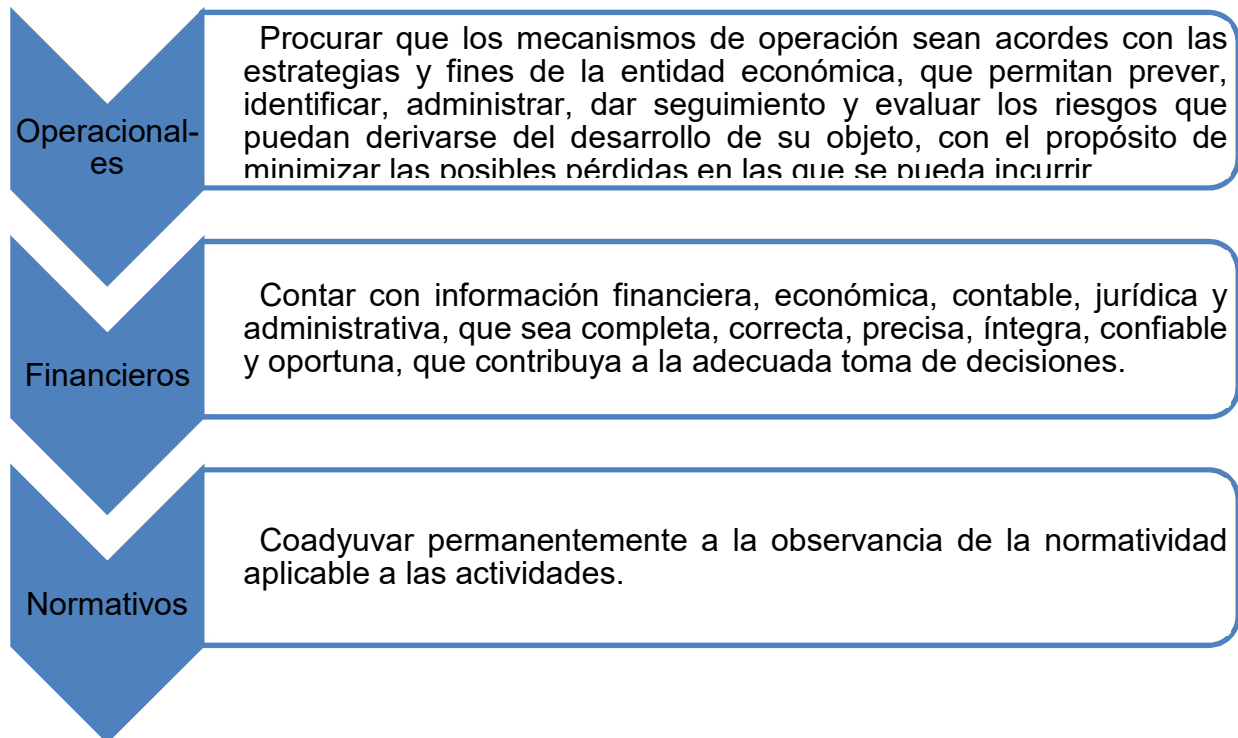
Cabe destacar que las definiciones precedentes incorporan un conjunto de objetivos y lineamientos que deben de establecer las entidades económicas con la finalidad de que los mecanismos y procesos permitan disminuir al mínimo las posibles pérdidas o desviaciones que puedan ocurrir, por esto, un sistema de control interno requiere delimitar una gran cantidad de funciones y responsabilidades entre los altos mandos o directivos con su personal. El diseño y operación de un sistema de control interno varía entre las organizaciones, según el giro de actividades que desarrolla, sus riesgos inherentes y estructura organizacional, por lo que, un sistema de control interno específico no es aplicable a todo tipo de entidades, sino que el mismo debe de elaborarse a la medida de la empresa.

En base a los argumentos anteriores se concluye que un sistema de control interno es un proceso que está compuesto por prácticas y mecanismos que siguen la pauta de las reglas y políticas que determina una entidad económica específica para buscar el logro de objetivos a corto y largo plazo buscando que la información del mismo proceso genere seguridad razonable para la toma de decisiones.

## **4.2 Objetivos de un sistema de control interno**

Santillana, J. (2015) infiere que los objetivos del sistema de control interno son como se puede observar en la Figura 5:

Figura 5. Objetivos del Sistema de Control Interno



Fuente: Elaboración propia con datos de Santillana, J. (2015)

Por tanto, se enlistan a continuación una serie de objetivos específicos que un sistema de control interno debe de seguir:

- Promover la efectividad, eficiencia de las operaciones, así como la calidad de estos.
- Proteger, salvaguardar y conservar los recursos y activos contra cualquier fraude, pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Obtener información financiera válida y confiable.
- Medir la eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales para prevenir desviaciones.
- Localizar y prevenir errores administrativos, contables y financieros.
- Promover la eficiencia del personal.

### **4.3 Beneficios de un sistema de control interno**

En la vida práctica es común encontrar organizaciones donde hay escasos controles internos por ignorancia, desconocimiento o desidia, sin embargo, la implementación de controles internos puede verse como una oportunidad para mejorar la gestión administrativa y financiera.

Santillana, J. (2015), explica que existen beneficios más específicos como lo es el estimular el acatamiento y adhesión a la normatividad y políticas prescritas por la administración, las cuales deben de ser sólidas y bien estructuradas capaces de ser respetadas, operadas, sanas y orientadas para que a la administración le sea útil la información que pueda recibir de esos controles. Para esto, las políticas deben de tener objetivos y estándares entendibles para el nivel operativo, situación que da paso, a lo que probablemente sea el beneficio más importante: La salvaguarda de los activos y obtención de información relevante.

La información obtenida por medio de un sistema de control interno también beneficia el hecho de conocer los pormenores y el desempeño de la entidad en su actualidad, para tomar decisiones que definan su futuro.

#### **4.4 Información que se puede obtener de un sistema de control interno**

La importancia de un sistema de control interno radica en la información útil que arroja el resultado al implementar el sistema y como esa información puede repercutir en la dirección que pueda tomar una organización, De acuerdo con Santillana, J. (2015), de un sistema de control interno se puede obtener diferentes tipos de información:

- Información financiera y presupuestal:  
La información cuantitativa servirá de auxiliar para la elaboración de estados financieros y dará credibilidad a la situación de la gestión financiera de la entidad, así como su comportamiento presupuestal en diversos rubros.

- Información administrativa:  
Este tipo de información complementará a la información financiera y explicará a detalle los rubros de los que se tiene control, situación que usualmente se visualiza en notas a los estados financieros pero que tienen su base en los controles internos de la entidad donde los datos y cifras explican el comportamiento de la entidad. Con esta información se puede crear reportes e informes independientes a los estados financieros.
- Información operacional:  
Como su nombre lo dice esta información se limita a la operación de la entidad sin caer en información totalizada como lo está en un estado de resultados integral, por ejemplo: Ventas/ingresos por tipo, producto, vendedor, línea o zona geográfica. Esta información tiene como característica principal ser detallada.

Si bien la contabilidad proporciona la información final a los usuarios internos y externos a la organización, la administración en base al control debe ser la médula espinal de la misma ya que sin ella la contabilidad y sus respectivos estados financieros no serían oportunos, correctos y confiables.

Por consiguiente, entre más fiable sea el sistema de control interno mayor seguridad razonable tendrá la información que se obtiene del sistema y por tanto, se podrá tomar mejores decisiones.

#### **4.5 Base de un sistema de control interno**

Para que un sistema de control interno sea útil debe de ser alimentado por información generada por la misma organización, por consiguiente, las transacciones y operaciones que realiza la entidad deben de ser registradas en los controles internos de tal forma que su concentración repercuta en el resultado que se interprete al final del mismo proceso de registro

#### **4.5.1 Sistema de control interno en base a transacciones**

El sistema debe de estar conformado por controles internos para ser integral, de acuerdo con Santillana, J. (2015) para que un sistema de control interno cumpla con su función debe de incorporarse al mismo todas las transacciones devengadas

##### **4.5.1.1 Control interno en Efectivo y equivalentes de efectivo**

De acuerdo con lo mencionado por Celeya, R. (2013) se entiende que el efectivo es el recurso del cual una empresa debe de tener especial cuidado, ya que por ser un activo cien por ciento líquido, de fácil manejo y disposición, hay un alto nivel de riesgo en cuanto a su uso y salvaguarda. Cabe definir que el efectivo es la moneda de curso legal propiedad de una entidad, aunque también existen los llamados “equivalentes de efectivo” que representan las inversiones en los mercados financieros, como lo son: CETES, BONDES, pagarés bancarios, acciones, etc.

La importancia de implantar un control interno en el efectivo radica en el hecho de que partiendo de ese recurso dependen las demás operaciones de la organización, como lo es: el pago a proveedores, pagos al personal o pago a acreedores. Un mal manejo de este recurso puede ocasionar que la empresa se vulnere frente a los riesgos.

La caja chica, los bancos y los instrumentos financieros serán los rubros que conformen este apartado, por tanto, a continuación, se describen acciones y políticas que deben de incluir los controles internos de efectivo y equivalentes de efectivo:

- Registro de entradas y salidas bancarias (cargos y abonos) en formatos o sistemas, con la debida autorización de salidas de efectivo verificando los bienes y servicios que se pagan o adquieren a fin de que el recurso se utilice de forma correcta. Así mismo, se debe de establecer las políticas de cobranza para tener un control sobre los auxiliares de clientes y lograr un cobró oportuno por parte de la entidad. Los formatos que se diseñen o

implementen deben de tener como objetivo el registro oportuno de las operaciones monetarias que permitan identificar las entradas, como:

- Ventas,
- Anticipos de clientes,
- Ingresos por instrumentos financieros,
- Reembolsos, etc,
- Préstamos o créditos recibidos.
- Traspasos entre cuentas propias.

En el caso de las ventas en efectivo, se debe de sugerir un periodo de tiempo para depositar la cobranza en el banco de la entidad, así como la persona responsable que hará dicha acción, esto tiene como propósito de disminuir la ociosidad y se incrementa el riesgo del mal uso. Este procedimiento debe de estar acompañado con su debido comprobante para que se permita la verificación de importes entre lo que se debió depositar y la cantidad que se depositó efectivamente. Mientras tanto, tratándose del cobro a clientes, se debe de verificar los auxiliares de estos a fin de hacer la validación de sus pagos y registrar el mismo para su liquidación y abono.

Las salidas pueden ser:

- Pago a proveedores y acreedores,
- Pago de anticipos,
- Pago de contribuciones
- Adquisición de inversiones,
- Traspasos entre cuentas propias.
- Sueldos y salarios, etc.

Los pagos por transferencias que se pagan por medio de las instituciones bancarias deben de estar acompañadas de su respectivo comprobante que ampare la transacción y, en su caso, adjunta la requisición de compra,

cotización y factura, así también definir el monto mínimo por el cual el pago se realizará de esta forma.

En el caso de uso de cheques, al igual que en las transferencias, se requiere definir a partir de qué monto se deben realizar las erogaciones con cheque, esto deberá de tener un control por numeración del documento con tal de garantizar el uso del recurso, así como su tránsito entre su emisión y cobro para minimizar la posibilidad de desfalcos. Además, cada cheque que se expida debe de estar soportado con la documentación correspondiente debidamente autorizado, prohibiendo la expedición de cheque en blanco. Sumando el hecho de que los cheques que se expidan se hagan nominativamente, evitando emitirlos al “portador”.

- Verificar los saldos en registros de bancos por parte de la empresa, con el fin de que la conciliación bancaria realizada de manera posterior sea lo más fiable posible.
  
- Realizar Conciliaciones Bancarias en tiempo y forma para dar seguimiento a las irregularidades detectadas, cargos no reconocidos, comisiones, permitiendo la situación de los movimientos de los recursos de la empresa, así como los saldos reales de los que puede disponer la entidad, ya que el hecho de tener cuentas en instituciones financieras implicar verificar de forma periódica los movimientos versus los registrados por la entidad, este control interno beneficiará la verificación de saldos que permitirán determinar el recurso monetario con el que se cuenta. La persona que realice este proceso deberá de estar calificada para ello.
  
- En el establecimiento de políticas de gastos de caja chica o fondo fijo de caja considerar:
  - Registro en un formato de caja chica las transacciones afectas a este rubro.

- Límite de importe de salida (gasto/compra) para erogaciones inferiores.
  - Incluir en el control cotización y/o requerimiento de compra, así como su respectivo comprobante y/o factura cuando se realice la transacción. Cuando se revisen dichos comprobantes se deberá de revisar que los mismos no sean apócrifos.
  - Manejo de vales de caja donde se señale el destino del dinero y el responsable de la comprobación, se recomienda designar a una persona responsable encargada de verificar los bienes y servicios adquiridos.
  - Definición de periodo de tiempo para realizar la reposición del dinero.
- En el establecimiento de arquezos de caja como control interno se considera oportuno:
    - Definir una periodicidad de tiempo en el cual hacer el arqueo.
    - Establecer un formato donde conste la cantidad de monedas y billetes.
    - Conciliar el resultado con lo que tiene registrado la entidad en base a las transacciones que se realizaron.
    - Asignar a una persona responsable ajena al control de caja que realice el arqueo
    - Verificar que las transacciones estén soportadas formalmente por comprobantes, facturas, notas o vales.
    - Dejar por escrito notas aclaratorias, así como el resultado del arqueo con el objeto de fincar responsabilidades en caso de diferencias.
    - Dar seguimiento a las irregularidades detectadas con el claro propósito de evitarlas o corregirlas.

Cabe destacar que los arquezos de efectivo, estos son herramientas que permiten darle un seguimiento al uso de los fondos, la periodicidad de estos

mismos puede ser sorpresiva a fin de verificar los movimientos de caja desde su creación o establecimiento hasta los incrementos o decrementos que la misma operación de la entidad maneje.

- En el control de Inversiones en instrumentos financieros se debe de:
  - Registrar en formatos los datos de la compra y venta de los instrumentos financieros y demás inversiones similares.
  - Obtener el rendimiento de las operaciones a fin de tener una información financiera oportuna.
  - Definir a la persona responsable de efectuar las compras y ventas de los instrumentos financieros, así como la evaluación del riesgo y seguimiento.

Con el establecimiento de estos controles internos se pretende que haya suficiente flujo de efectivo para hacer frente a las obligaciones de la entidad, así mismo una gestión eficaz del dinero para que el mismo se encauce hacía transacciones productivas y útiles.

#### **4.5.1.2 Control interno en Cuentas por cobrar**

Como toda entidad económica que persigue fines lucrativos, la obtención de ingresos forma parte de los objetivos a plazo inmediato que permita el crecimiento de la misma entidad, por lo anterior, comúnmente se establece como estrategia de mercado la otorgación de créditos con la finalidad de incentivar las ventas de productos o servicios y así posicionarse en el mercado. Estos créditos son denominados “Cuentas por cobrar” que se pueden definir en base a lo declarado por Celeya, R. (2013), como “Los derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, financiamientos otorgados u otra operación análoga. En pocas palabras, es todo lo que nos deben por algo que la empresa haya otorgado: mercancías, servicios, recursos, créditos, etcétera”

Los principales problemas y riesgos que existen en el rubro de cuentas por cobrar se ven reflejados en la falta de control de aquellas transacciones a crédito que pueden representarse en el otorgamiento y recuperación de las cuentas, lo cual conlleva un impacto directo en la liquidez de la entidad situación que a su vez puede afectar la operación de la empresa por la descapitalización que provoca también problemas al momento de cumplir con las obligaciones con proveedores y acreedores, creado un problema económico interno. Con los argumentos anteriores se justifica la necesidad de contar con un control interno que asegure la salvaguarda de las cuentas por cobrar como parte del sistema de control interno de una entidad económica.

Según Celeya, R. (2013) las acciones y políticas que deben de incluir los controles internos de cuentas por cobrar son:

Respecto al otorgamiento de crédito:

- Definir procedimientos claros para que los clientes o deudores puedan acceder a un crédito que se alinee con las políticas de la entidad.
- Definir planes de crédito a clientes o deudores.
- Archivar debidamente los expedientes relativos al historial de crédito de los clientes o deudores.
- Establecer un formato para solicitud de préstamo de los empleados.

Respecto a los ingresos por ventas a crédito:

- Registrar debidamente en contabilidad los créditos otorgados.
- Definir a una persona responsable de autorizar los créditos.
- Registro de facturas y documentos emitidos.

Respecto a la vigilancia del vencimiento e ingreso de la cobranza:

- Revisar periódicamente la antigüedad de las cuentas por cobrar.
- Establecer procedimientos para dar seguimiento a las cuentas por cobrar.
- Tener un formato donde se visualice los ingresos obtenidos por la acción de cobro hacia los clientes o deudores.

- Definir los pasos a seguir en caso de incobrabilidad o cartera vencida y registrarlos en un formato donde puedan ser identificados.

#### **4.5.1.3 Control interno en Inventarios**

Los inventarios representan los registros cuantitativos de los bienes y cosas que posee la empresa, por lo regular, estos se enfocan en especial a las mercancías que se adquieren y que quedan en posesión de la empresa para su futura venta. El control de las mercancías y su salvaguarda no garantizan un ingreso, pero las políticas y procedimientos correctos aumentan la probabilidad de optimizar este tipo de activos en favor de la entidad económica (Santillana, J. 2015).

De acuerdo con Celeya, R. (2013) las acciones y políticas que deben de incluir los controles internos de Inventarios, son los siguientes:

En referencia al manejo físico de inventarios:

- Se debe de realizar un conteo físico de inventarios de manera periódica realizado por una persona ajena al almacén, a fin de detectar faltantes o sobrantes.
- Comparar los resultados de los recuentos físicos con los registros de la empresa.

En referencia a las entradas de bienes:

- Deben de existir requisiciones (documento interno) de mercancía a fin de que el departamento de compras o similar lleven un seguimiento adecuado de la adquisición de mercancía.
- El departamento de compras o similar deberá de manejar órdenes de compra (documento para usuarios externos) con los proveedores, las

cuales deben de estar autorizadas por la administración o persona facultada.

- Debe de quedar asentado las entradas de mercancía en formatos que permitan a los usuarios internos de la empresa supervisar los inventarios.
- La persona encargada deberá cerciorarse de que los bienes están ingresando a la empresa con la calidad esperada.

En referencia a las salidas de bienes:

- Debe de quedar asentadas las salidas de mercancía en formatos que permitan a los usuarios internos de la entidad identificar posibles malversaciones.
- Se debe de tener una requisición para dar salida a la merma o bienes que han perdido su utilidad para el inventario correspondiente.
- La persona encargada deberá cerciorarse de que los bienes están saliendo de la empresa con la calidad esperada.

En referencia a la salida de mercancía y entrada por devolución:

- El almacenista debe informar el costo de la venta o devolución al departamento de contabilidad.
- Las devoluciones deben estar respaldadas por un documento de devolución, como lo puede ser una nota de crédito.

En referencia al registro de las operaciones relativas a los inventarios:

- En los formatos correspondientes al control interno de inventarios se deberá registrar el valor cuantitativo, así como la cantidad de bienes que entran o salen de la entidad.
- El almacenista o la persona encargada deberá informar al Departamento de Contabilidad los movimientos de los inventarios de forma periódica.
- Se debe de definir un método de valuación de inventarios. (Por ejemplo: PEPS o Costo Promedio).

#### **4.5.1.4 Control interno en Inmuebles, planta y equipo.**

Los activos fijos, o bien llamados activos no circulantes, son recursos que una entidad económica posee cuya finalidad no es la venta de este, son bienes duraderos que permiten la operación del negocio como lo son: Mobiliario, Equipo de oficina, Equipo de cómputo, Equipo de trabajo, Terrenos, Edificios, Equipo de Transporte, Construcciones e instalaciones, etc.

Tal vez la mayor parte del capital invertido en una entidad económica se encuentra en los activos fijos o no circulantes, es por ello por lo que su control e identificación debe de valorarse para la toma de decisiones sobre estos bienes. De acuerdo con Celeya, R. (2013) las acciones y políticas que deben de incluir los controles internos de inmuebles, planta y equipo, son los siguientes:

- Antes de realizar la adquisición de un activo, se recomienda comparar entre mínimo 3 proveedores que cumplen con las cualidades técnicas que se requieran.
- Establecer un formato donde se consten las especificaciones, características del activo, valor neto, fecha de adquisición, años de vida útil, fecha final de vida útil, así como los datos de la persona que compró y autorizó la adquisición del activo.
- Salvaguarda de documentación relativa a cada activo, así como evidencia de la conservación, mantenimiento y reparación.
- La persona que adquiere y recibe el activo deberá de corroborar que la calidad sea la deseada.
- Registrar en el formato de control correspondiente las ventas y salidas de los activos con la respectiva autorización donde conste el valor de venta, razón de baja u obsolescencia.
- Toda transacción deberá de registrarse en el formato de control oportunamente, así como en contabilidad.
- Establecer un periodo de tiempo para verificar existencia y funcionalidad.

#### **4.5.1.5 Control interno en Cuentas por pagar**

Una entidad económica ocasionalmente requiere de financiamiento para que pueda hacer frente a sus obligaciones o pasivos que permita la continua operación del negocio, entre ellas se puede mencionar las transacciones referentes a la adquisición de mercancías, obtención de préstamos bancarios o no bancarios para financiar la compra de activos fijos o no circulantes, así como aquellas transacciones derivadas de obligaciones contractuales o impositivas, como lo son: sueldos, gratificaciones, comisiones y contribuciones, etc.

De acuerdo con Celeya, R. (2013), la importancia de mantener un control interno enfocado en el rubro de cuentas por pagar repercute en mantener un registro permanente de las obligaciones y pasivos que pueda permitir la oportuna toma de decisiones, evaluar la capacidad de los pagos y revisar el historial con los proveedores/acreedores.

Por tanto, se recomiendan las siguientes acciones y políticas:

- Guardar y archivar las órdenes de compra, así como todos los documentos, comprobantes y facturas relacionadas con los proveedores o acreedores para futuras referencias.
- Debe de existir una persona encargada que lleve un control preciso de las facturas entregadas por proveedores y acreedores, así como del cumplimiento de los pagos y obligaciones que se deban realizar.
- Registrar en el control correspondiente y en contabilidad, de manera puntual, las operaciones relativas a las cuentas por pagar.
- Tener registro del vencimiento de los créditos obtenidos para evitar posibles penalizaciones por mora.
- Identificar las devoluciones o descuentos sobre compra y tener registro sobre las mismas para su posible efecto en el almacén/inventario, así como con los proveedores o acreedores.

- Señalar a una persona como responsable de autorización de obtención de créditos y financiamiento, la cual debe de considerar las necesidades organizacionales y de operación antes de autorizar una compra.
- Los controles deben detallar los aspectos más importantes de la deuda que se contrae.
- Antes de realizar una compra, se recomienda comparar entre mínimo 3 proveedores.
- Se recomienda que se establezca una programación de pagos que permita gestionar de forma óptima los recursos.
- Definir un procedimiento de “compras a crédito por emergencia”.
- Clasificar las cuentas por pagar a corto plazo o a largo plazo, dependiendo del tiempo del crédito.
- Definir días de pago a proveedores y acreedores para fomentar una mejor gestión de las cuentas por pagar.
- Antes de efectuar el pago al proveedor o acreedor se deberá de reunir los comprobantes o facturas que amparen la operación y darle materialidad a la transacción.
- Revisar periódicamente la antigüedad de los créditos por liquidar.

#### **4.5.1.6 Control interno en Capital Contable**

El capital contable de una empresa representa la diferencia entre los activos y los pasivos de la entidad, sin embargo, para efectos del registro de transacciones es importante resaltar la importancia de tener registrado la inversión inicial de la organización, así como las utilidades o pérdidas financieras que históricamente se presentan por la operación del negocio, sin olvidar los aumentos o disminuciones al capital derivado de las decisiones de los accionistas o inversionistas.

Celeya, R. (2013), resalta la importancia de tener un control sobre el capital contable al tratar de cuidar las aportaciones de los dueños del negocio de tal forma que

los recursos que se utilicen puedan estar resguardados y debidamente registrados para su correcto control para ello el autor recomienda utilizar las siguientes acciones y políticas:

- Registrar los pagos de los dividendos autorizados por la asamblea de socios.
- Registrar debidamente en contabilidad los movimientos de capital contable.
- Mantener un control sobre los aumentos y disminuciones sobre el capital social.
- Resguardar los documentos legales que amparen las transacciones referentes al capital contable de la entidad.
- Realizar de forma periódica una conciliación entre lo registrado en los controles y lo asentado en contabilidad.

#### **4.5.1.7 Control interno en ingresos o ventas**

Álvarez, K. (2023). menciona que los ingresos son el eje principal para que un negocio pueda mantenerse en marcha y las funciones de la misma se mantengan operando por ello la implementación de un control interno en las ventas o ingresos requiere tener en cuenta dos vertientes: las ventas al contado y a crédito, por la naturaleza de las transacciones y el método de pago que se tenga con los clientes.

El correcto control de los ingresos o ventas puede significar la bancarrota o la supervivencia de la entidad económica por esta situación las políticas y acciones que se recomiendan implementar en el registro de transacciones son:

- Llevar un control interno de los ingresos cobrados en efectivo, transferencia, tarjetas, cheques, etc.
- Identificar aquellas ventas que son pactadas al contado o a crédito para su posterior seguimiento a fin de realizar el cobro de manera oportuna de las cuentas por cobrar.
- Tener un control interno en la Caja, Bancos, Cuentas por cobrar e Inventarios.

- Resguardar la documentación relativa a las ventas o ingresos, como lo son facturas, comprobantes, notas, etc.
- Registrar debidamente en contabilidad.
- Identificar aquellos ingresos que no correspondan con la naturaleza del negocio.

#### **4.5.1.8 Control interno en gastos**

Al igual que las transacciones referentes a las compras, los gastos son conceptos que afectan financieramente a la empresa en las utilidades determinadas, por tanto, el control que se tenga en los gastos tiende a influir directamente en los resultados económicos de las organizaciones.

Álvarez, K. (2023). Identifica que el control interno de gastos es un conjunto de políticas que permite a una organización tener una mejor gestión administrativa para manejarlos de forma efectiva y eficiente para evitar errores y fraudes, cuyo objetivo es asegurar la integridad de la información financiera, por tanto, las acciones que se recomiendan establecer son:

- Tener un control en los gastos devengados y pagados en su totalidad.
- Registrar las transacciones en contabilidad.
- Identificar aquellos gastos que no tienen ninguna injerencia en las operaciones de la empresa.
- Identificar y clasificar los conceptos por los que se realizan y pagan estas transacciones.
- Revisar, por periodos de tiempo, el control interno de gastos conforme a presupuesto.
- Deslindar responsabilidades a los encargados de gastos o de las transacciones involucradas.

En base a la bibliografía revisada se puede concluir que la base de un sistema de control interno tiene como objeto asegurar la gestión administrativa y financiera de las

organizaciones, el logro de la misión y objetivos institucionales con eficiencia y eficacia, en base a las normas y políticas que la misma entidad establezca.

## **CAPÍTULO V: METODOLOGÍA**

### **5.1 Tipo de investigación**

Este trabajo es una investigación con enfoque cualitativo la cual utiliza la lógica y un proceso inductivo partiendo de la exploración, explicación y descripción para generar perspectivas. En esta investigación las opiniones y puntos de vista generan información expresada de forma escrita.

Es exploratorio porque, busca indagar sobre una perspectiva innovadora para un caso específico que en este caso está enfocado en la entidad English In Your Hands S.A. De C.V., además de que prepara dejar un precedente para futuros estudios enfocados a otros casos de investigación.

Es explicativa porque determina las bases conceptuales de los fenómenos que envuelven al trabajo de investigación a fin de generar un sentido de entendimiento.

Es descriptiva ya que se plantea bajo la premisa de un fenómeno con características y componentes particulares.

### **5.2 Métodos utilizados en la investigación**

En esta investigación se utilizan los siguientes métodos:

- Observación: Por medio de la participación pasiva se busca ser reflexivo y flexible comprendiendo procesos y vinculaciones que den sentido al ambiente en el que se desarrolla la investigación.
- Inmersión, revisión y búsqueda de información en bibliografías: Por medio de documentos, libros, páginas electrónicas, revistas y artículos.

- Análisis del contexto: En base a la información encontrada del contexto general y específico del control interno, así como su intervención dentro de las organizaciones.
- Anotaciones y citas textuales de expertos: Que sirven de base para resaltar información clave para el trabajo de investigación.

### **5.3 Diagnóstico de la empresa**

Para tener una referencia del trabajo de investigación enfocado a un caso particular, en este caso de la empresa English In Your Hands, S.A. de C.V., se hacen las siguientes descripciones:

#### **5.3.1 Breve reseña histórica de la empresa English In Your Hands, S.A. de C.V.**

En 2014, English In Your Hands, S.A. de C.V. abrió sus puertas bajo las leyes mexicanas, que permite que hasta el año en que se realiza este trabajo la misma entidad se encuentre legalmente constituida y operando con normalidad. Ese mismo año, English In Your Hands, S.A. de C.V. Se estableció como vendedor principal hacia las sucursales denominadas como “Planet English”, con cuyo nombre comercial pertenece a las múltiples escuelas de inglés dentro del país de México. En 2016, a través por medio de los medios legales determinados, la empresa llegó a un acuerdo especial con la entidad “Planet English” para proveer de libros, materiales didácticos, de promoción y negocio de forma permanente, convirtiéndose en el proveedor exclusivo de la marca, siendo su trabajo abastecer de materiales a las sucursales de “Planet English” en todo el país de México.

#### **5.3.2 Situación actual de la empresa English In Your Hands, S.A. de C.V.**

“English in your hands S.A. de C.V.” es una empresa, relativamente nueva, creada en 2013 y a pesar de que ya cuenta con clientes a nivel nacional que pertenecen a una misma marca, la administración cuenta con problemas internos; la falta de procedimientos de control interno ha provocado, con el paso del tiempo, una distorsión dentro de las funciones de los trabajadores que ha llevado a la desconfianza en sus clientes y sobre todo en el resguardo de recursos propiedad de la empresa.

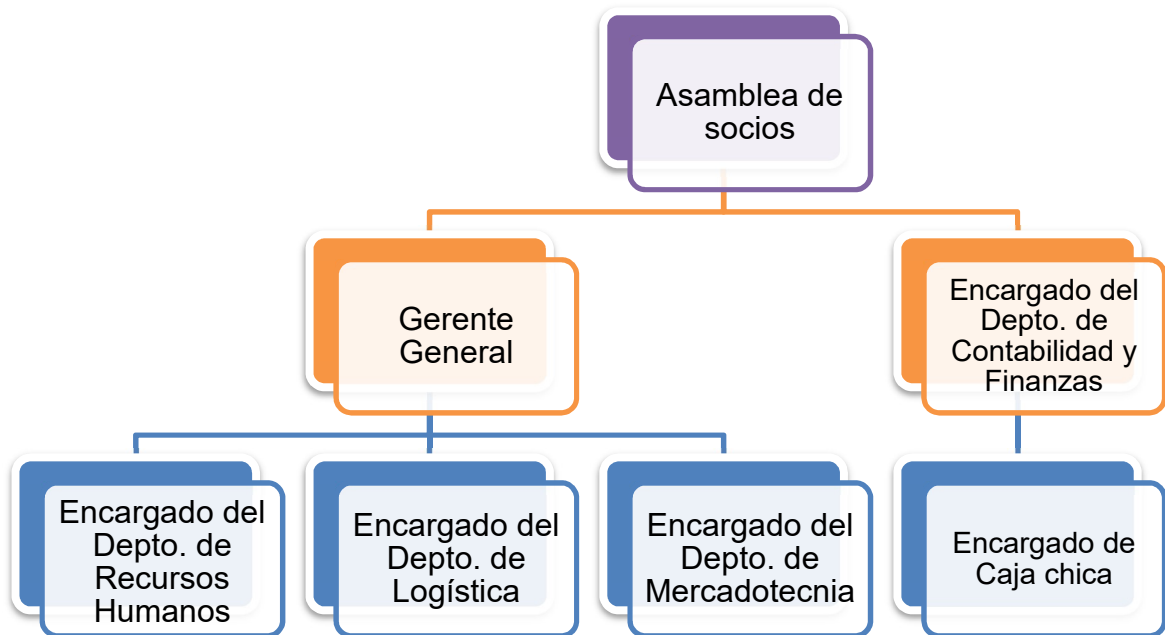
Este tipo de situaciones ha ocasionado, no solo problemas internos o externos a nivel operativo, también en cuestiones financieras, ya que al no tener los suficientes controles internos los socios no pueden contar con una información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Por lo anterior, esta entidad requiere una implementación de un sistema de control interno que tenga la capacidad de controlar debidamente las operaciones de la empresa a fin de que no sigan repercutiendo los problemas sobre las finanzas de la empresa.

#### **5.3.2.1 Estructura Organizacional Actual**

Actualmente la estructura organizacional está compuesta como se puede observar en la Figura 6:

Figura 6. Organigrama actual de la empresa “English in Your Hands”



Fuente: Elaboración propia con datos de la organización.

Se destaca que el actual organigrama de la empresa no cuenta con el reconocimiento de la línea de STAFF correspondiente al despacho contable-legal externo, así mismo, no se visualiza a todo el personal donde los auxiliares del departamento de logística no cuentan con un rol oficial dentro del organigrama.

### 5.3.2.2 Cultural Organizacional

La actual cultura organizacional de la empresa “English In Your Hands” se puede resumir en los siguientes puntos esenciales:

- **Objetivos**
  - Objetivos a corto plazo
    - Establecerse en la comunidad como sociedad socialmente responsable.

- Fijar las bases de una organización responsable con los clientes y colaboradores.
- Objetivos a mediano plazo
  - Crear interacciones digitales a través de diversas aplicaciones por internet, que permita darnos a conocer en otras áreas del país.
  - Aumentar el margen anual de ingresos de forma proactiva.
- Objetivos a largo plazo
  - Aumentar la infraestructura de la organización.
  - Crear redes de trabajo con otras sociedades, fomentando el networking a nivel nacional.
- **Misión**
  - “Proporcionar material didáctico eficiente a nuestros consumidores que fomente el aprendizaje de un segundo idioma en el país”.
- **Visión**
  - “Ser una empresa socialmente responsable que comercializa materiales únicos para el correcto desarrollo de una comunidad bilingüe”.
- **Valores**
  - Responsabilidad: Todos los integrantes de nuestra organización deben de ser responsables con los clientes, materiales y compañeros, así como de la información que manejan.
  - Puntualidad: Entregar los materiales a los clientes en tiempo y forma.
  - Profesionalismo: Los integrantes de esta organización se comprometen a brindar una atención profesional e integral, sin afán de perjudicar al cliente o a la propia entidad por intereses personales.

### **5.3.2.3 Factores Internos**

Los siguientes factores internos determinan el modo de operación que tiene la empresa en cuestión:

- **Recurso humano:** La calidad de la plantilla laboral se encuentra mermada por la falta de políticas y procedimientos, sin embargo, los empleados mantienen cierta antigüedad que hace que se familiaricen fácilmente a la operación de la organización.
- **Tecnología:** Se cuenta con los equipos de computación y de comunicación suficientes para cada persona, además la empresa cuenta con sistema contable básico y de control de facturación, solo enfocado al área contable de la organización.
- **Comunicación:** La organización tiene establecidos correos empresariales los cuales son el medio oficial de comunicación entre los sujetos que integran a la empresa.

#### **5.3.2.4 Factores Externos**

Los siguientes factores externos afectan de forma directa la operación de la empresa:

- **Clientes:** Derivado de los efectos legales que tiene actualmente con la empresa “Planet English” y sus respectivas sucursales, estos últimos son considerados únicos clientes oficiales, por tanto, dependen económicamente de ellos.
- **Proveedores:** Las empresas proveedoras mantienen un vínculo añejo con los fundadores de la empresa “English In Your Hands”, lo cual facilita la interacción y operación entre las partes.
- **Incertidumbre económica y social:** Los efectos globales provocados por guerras, pandemias, crisis económicas, avance tecnológico, etc. provocan un efecto negativo en los flujos de efectivo de la empresa derivado del efecto adverso que se muestra en la demanda de sus clientes.

### 5.3.2.5 Análisis FODA

Para un mayor entendimiento del entorno de la empresa se describe a continuación un análisis en la Figura 6.

Figura 4. Análisis FODA



Fuente: Creación propia.

Por consiguiente, recapitulando la información, se propone un sistema de control interno bajo el modelo ACC (Australian Control Criteria) en base a transacciones que pueda cubrir la necesidad de implementar normas o políticas que puedan generar información confiable para la toma de decisiones resguardando los recursos económicos de la entidad.

# **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ENGLISH IN YOUR HANDS S.A. DE C.V.**

## **Introducción de la propuesta**

En esta propuesta es importante señalar, que se tomaron los aspectos que se consideraron más importantes para la implementación de un sistema de control interno que permita la salvaguarda de los recursos económicos. Esta propuesta busca promover el control interno y la gestión financiera-administrativa dentro de la organización English In Your Hands, S.A. de C.V.

## **Objetivo general de la propuesta de sistema de control interno**

El objetivo general de esta propuesta radica en ofrecer a la entidad económica English In Your Hands, S.A. de C.V. un sistema de control interno, conformado de procedimientos y políticas que pueda dar seguridad razonable a los directivos de la empresa; dicha normativa busca proteger los recursos y activos de la empresa evitando su desaprovechamiento, pérdida y uso indebido.

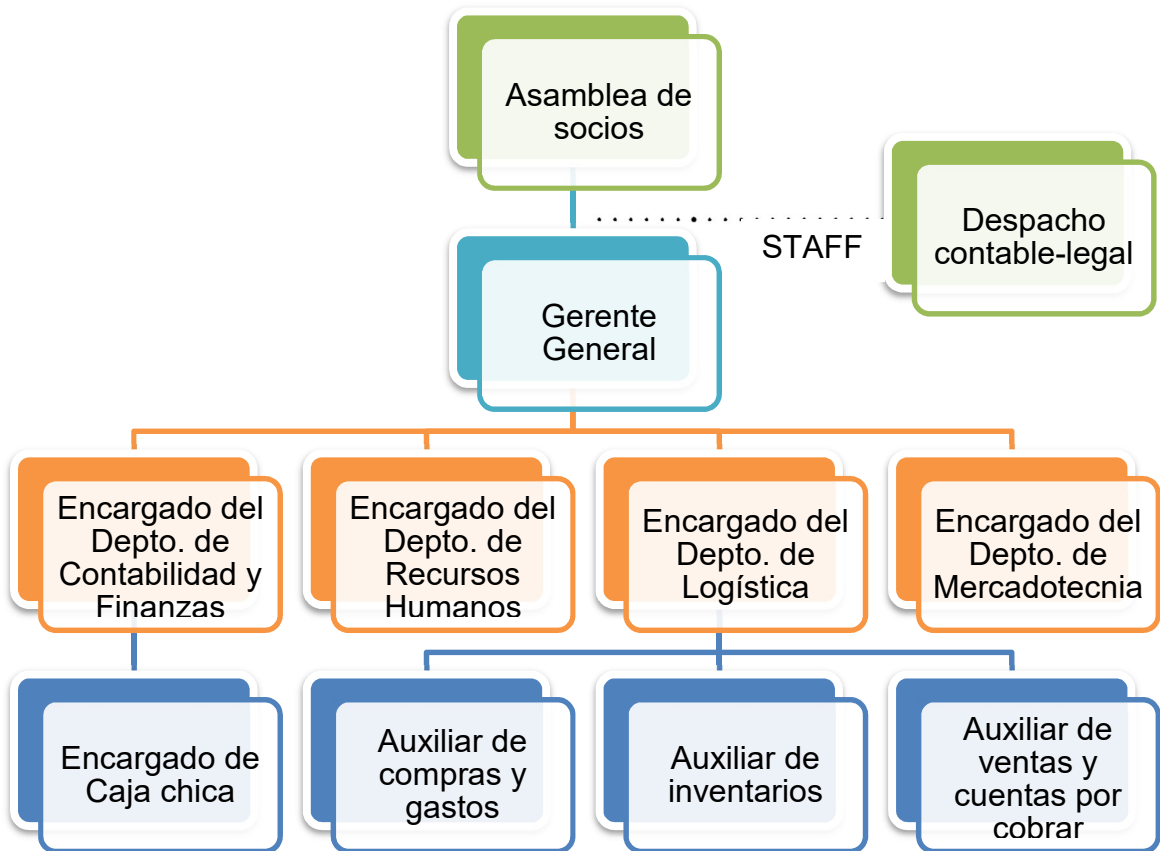
## **Objetivos específicos de la propuesta de sistema de control interno**

- Identificar las funciones y responsabilidades que se deben ejecutar en cada área con el fin de establecer una delegación de funciones basadas en el perfil profesional.
- Crear procedimientos aplicables en la empresa que permitan procesar información oportuna, veraz y confiable de carácter comercial y administrativo.
- Obtener información confiable.
- Promover la eficacia, moralidad, eficiencia de los empleados.
- Facilitar la ejecución de las funciones y actividades de la empresa que permita definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar errores, fraudes o irregularidades, que pudiera afectar el logro de los objetivos.
- Salvaguardar los bienes de la empresa.

## **Diseño del sistema de control interno:**

## Organigrama

Figura 6. Organigrama de la empresa English In your Hands S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia con información de la entidad.

## Efectivo y equivalente de efectivo

### Caja

El control interno de "caja" es muy importante, debido a que en él se rige la entrada y salida de efectivo físico perteneciente a la empresa. Así que, se describirán los procedimientos a realizar para tener un buen manejo sobre el dinero físico ya que como se explicaba en el capítulo IV de este documento, el rubro está representado por monedas y billetes que representa la disponibilidad más rápida de dinero que la empresa

tiene y de la cual obtenemos los recursos para poder realizar adquisiciones y realizar ciertos gastos de manera espontánea. Cabe destacar que además se busca que este control interno de caja permita localizar los errores que se presenten por malas prácticas o por distracciones por parte de los encargados de caja, esto ayudará a establecer más y mejores técnicas que soporten el buen manejo del efectivo.

Este control será de aplicación obligatoria para aquel personal que administre y se encargue del funcionamiento de Caja y su respectivo fondo fijo, así como aquellas que aprueben la apertura, autoricen ciertos gastos, informen sobre la existencia de efectivo y realicen el control de la rendición de cuentas.

Actividades de los responsables:

- Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas:
  - Autorizar la apertura de las cajas chicas en las áreas que lo soliciten siempre que justifiquen su requerimiento y necesidad.
  - Supervisar las operaciones, el funcionamiento, la administración y la custodia de los fondos de caja chica.
  - Realizar arqueos sorpresivos de la caja chica.
  - Responder por la autorización de gastos considerados innecesarios.
  - Instruir el cierre de las cajas chicas.
  
- Encargado de caja chica:
  - Realizar los movimientos y registros de entradas y salidas de dinero en efectivo propiedad de la empresa.
  - Realizar la solicitud de apertura de la Caja chica.
  - Responder por los gastos realizados considerados innecesarios.

Políticas y normativas:

- El encargado de caja chica:

- Solo está autorizado para tomar dinero para los gastos menores que se presenten, pues ella es la persona directa con la que se tratarán los casos en que se necesite efectivo.
- Debe solicitar comprobante que sustente las compras/gastos realizados con el efectivo.
- Será la única persona que podrá tener acceso a la caja, a menos que no se encuentre y el pago sea de suma importancia e inevitable, dejando evidencia de la transacción con el debido comprobante.
- Realizar los registros de los gastos de manera inmediata en el control interno correspondiente. (Véase: Anexo 1. Control de compras y gastos de caja chica).
- No debe tener acceso a los registros contables o a los libros donde se registran las operaciones de caja.
- Mantener en estricto orden los pagos efectuados, el efectivo y la relación de los empleados que soliciten pagos menores por alguno de los siguientes gastos autorizados:
  - Útiles de oficina y escritorio.
  - Arreglo y adquisición de cerraduras u otros elementos de seguridad.
  - Gastos de servicio de comunicaciones: telefonía fija, Internet, etc.
  - Reparaciones menores de equipos de reparto, de oficina, etc.
  - Mantenimiento o reparación menor de edificios tales como: Reparación de vidrios, pintura u otros de características similares.
  - Adquisición de artículos de limpieza e higiene.

No aplicarán los siguientes gastos:

- Gastos personales de funcionarios o empleados.
- Servicios por provisión de servicios, que no correspondan a la empresa.

- Otorgamiento de préstamos personales o anticipos de sueldo y/o viáticos no autorizados por la empresa.
- Compra de combustible y lubricantes para vehículos no oficiales.

Cabe mencionar que se debe de tener tres juegos de la llave de la caja, uno lo tendrá el encargado de caja chica, otro el Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas y la última copia el Gerente General.

**Procedimiento:**

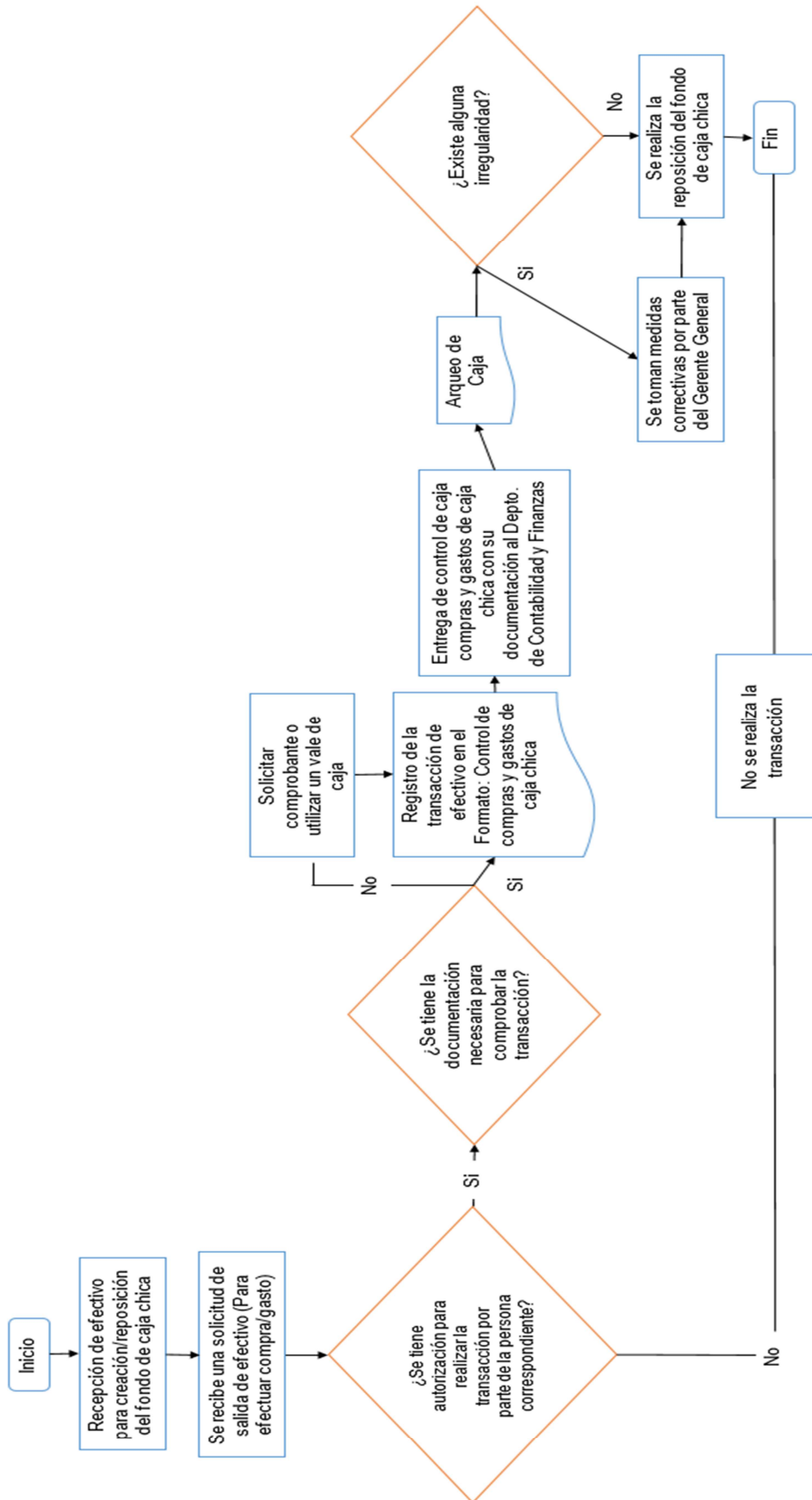
1. El encargado de caja chica recibirá el efectivo que estará bajo su custodia, una vez que sea establecida la cantidad del fondo de caja.
2. Todos los gastos deben estar previamente autorizados por el Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas o por el gerente general y posteriormente, dichos gastos deberán de estar comprobados con los documentos que amparen dichas transacciones, mismos que deberán contener los datos correctos de la empresa, la fecha en que se realizó, descripción o concepto de lo que se adquirió o gasto, así como el monto que coincida con la salida de efectivo. En el caso de uso de vale de caja chica deberá de estar debidamente llenado por parte del solicitante. (Véase: Anexo 2. Vale de Caja chica). Prestando suma importancia al hecho de rellenar todos los campos para su cotejo posterior, incluyendo las firmas de autorizado y recibido. Una vez realizado lo anterior, el encargado de caja chica podrá dar salida al efectivo que marca el vale de caja chica al solicitante. En caso de que, por efectos de la operación de la empresa, se tenga que reponer efectivo por una transacción que realizó de forma urgente o necesaria por su naturaleza justificada, el encargado de caja chica deberá pedir al solicitante el comprobante con las especificaciones mencionadas en el punto anterior, a fin de comprobar el abono al fondo,

dejando las evidencias e información suficiente al encargado de caja chica para dar contexto a la operación.

3. Las transacciones que se realicen con el efectivo de caja, el encargado de caja chica deberá de registrarlas en el control correspondiente. (Véase: Anexo 1. Control de compras y gastos de caja chica) y entregar este control junto con todos los comprobantes, vales de caja chica, facturas, etc. que tenga en su poder, al final del mes al Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas procurando tener todos los registros en orden para aclarar cualquier situación y justificar la reposición del fondo de caja chica.
4. Todo el efectivo debe contarse a la vez a través de un arqueo (Véase: Anexo 3. Arqueo de Caja chica) en presencia del servidor responsable de su custodia, es decir del encargado de caja chica, debiendo obtener su firma como prueba que el arqueo se realizó en su presencia. En este arqueo se conciliará el efectivo físico y respaldado con la documentación necesaria con el saldo inicial a fin de detectar sobrantes o faltantes de efectivo. El arqueo de caja deberá de ser firmado por el encargado de caja chica, el encargado del departamento de Contabilidad y Finanzas, y así mismo por el gerente general.
5. Si durante el arqueo de efectivo se detecta cualquier situación de carácter irregular, ésta debe ser comunicada inmediatamente a la administración de la entidad, para la adopción de las medidas correctivas que el caso amerite.
6. Una vez realizados los puntos anteriores se procederá a reponer el fondo de caja chica por parte del Departamento de Contabilidad y Finanzas.

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 1. Procedimientos de caja como parte del sistema de control interno.



Fuente: Elaboración propia.

## **Bancos**

El control interno de “Banco”, al igual que su predecesor “Caja”, es uno de los controles más relevantes debido a que en él se rige la entrada y salida de efectivo dentro de las cuentas bancarias pertenecientes a la entidad. En otras palabras, este rubro representa el control de la liquidez en conjunción al dinero físico con el que cuenta la empresa. Por tanto, este control ayudará a detectar errores en el registro de operaciones bancarias tanto en las salidas como entradas de dinero, a fin de llegar a una conciliación entre el saldo registrado por la empresa y el saldo exacto que marca la cuenta bancaria.

Este control será de aplicación obligatoria para aquel personal que administren y se encarguen de seguimiento de las cuentas bancarias y su respectivo registro, así como aquellas que aprueben gastos, informen sobre la existencia de efectivo y realicen el control de la rendición de cuentas.

Actividades de los responsables:

- Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas:
  - Realizar transferencias bancarias.
  - Registrar y consultar los movimientos de la cuenta del banco.
  - Elaborar conciliaciones bancarias.
  - Seguimiento de las diferencias entre lo registrado por la empresa y el banco.

Políticas y normativas:

- El encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas es la única persona encargada de:

- Realizar transferencias bancarias debidamente solicitadas y documentadas.
- Resguardar el comprobante de transferencia junto con la documentación correspondiente (Recibo, factura, cotización, orden de compra, etc.) la cual debe dar origen a la transacción. Una vez realizada la transacción se deberá recopilar para su respaldo.
- Realizar oportunamente los registros de las transacciones bancarias que permitan posteriormente la realización de la conciliación con el estado de cuenta.
- Procurar llevar un orden numerario de los registros de las transacciones.
- Vigilar de forma diaria los cargos y abonos bancarios conforme se registren o se consulten en un corte bancario.
- Conciliar los saldos bancarios registrados por la empresa contra los saldos bancarios reflejados en los estados de cuenta oficiales a nombre de la entidad.

Así mismo, con relación a los Bancos de la empresa:

- Todas las cuentas bancarias que se utilicen para la actividad principal de la empresa deberán estar a nombre de la empresa.
- Nadie, aparte del Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas, debe de tener acceso a las claves bancarias, los registros contables o al sistema digital donde se registran las transacciones bancarias.
- Queda prohibido inmiscuir las operaciones bancarias personales de los socios con las operaciones de la propia empresa.

Procedimiento para realizar y registrar transferencias bancarias

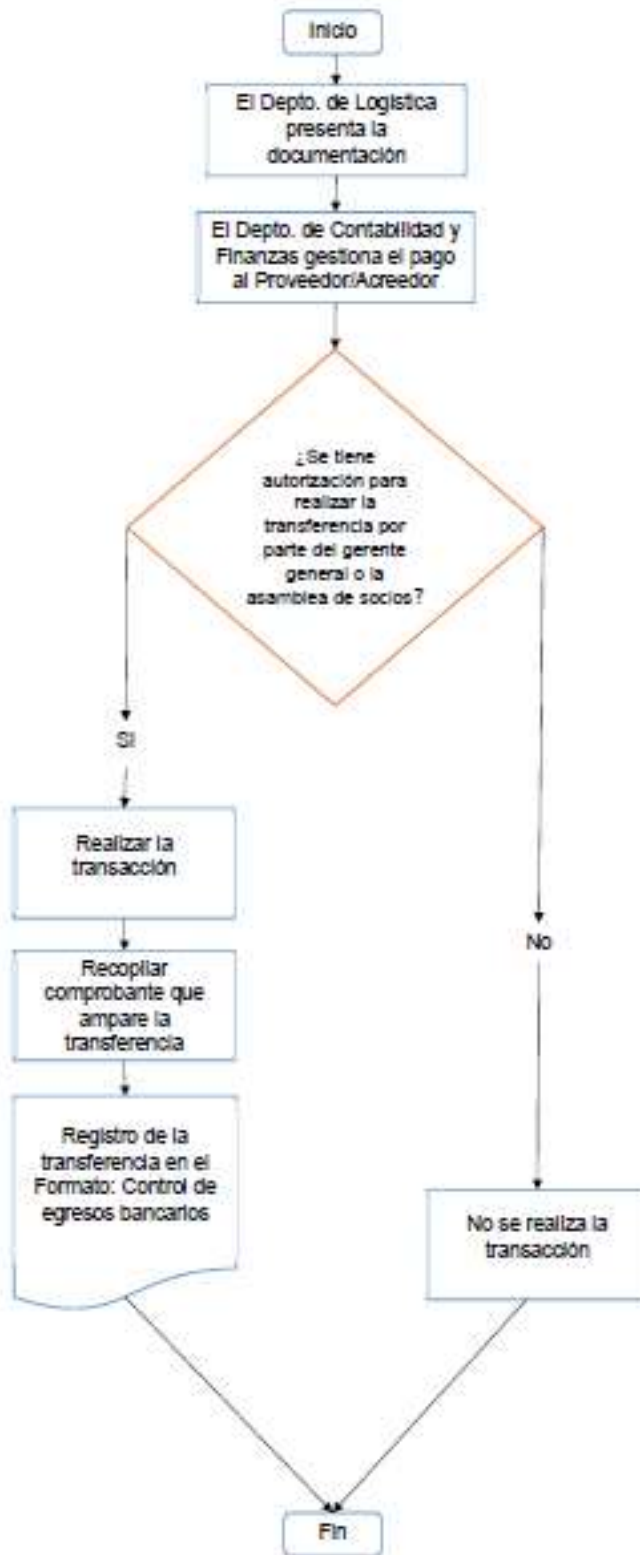
1. El departamento de logística por medio del Auxiliar de compras y gastos solicitará al Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas, con la documentación correspondiente (Recibo, factura, cotización, orden de

compra, etc.), que realice la transferencia al proveedor/acreador, la cual deberá de ser autorizada por el gerente o la asamblea de socios.

2. El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas deberá entrar al portal bancario para realizar la transferencia, una vez realizado, el mismo encargado deberá de recopilar el comprobante de transferencia con la documentación de respaldo bajo un numerario que deberá de empatar con el registro en las cuentas de la empresa para su referencia específica.
3. Los egresos que la empresa realice deberán de ser registrados de inmediato por parte del Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas en el control de egresos bancarios (Véase: Anexo 4. Control de egresos bancarios)

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 2. Procedimientos para el registro de transferencias bancarias realizadas como parte del sistema de control interno.



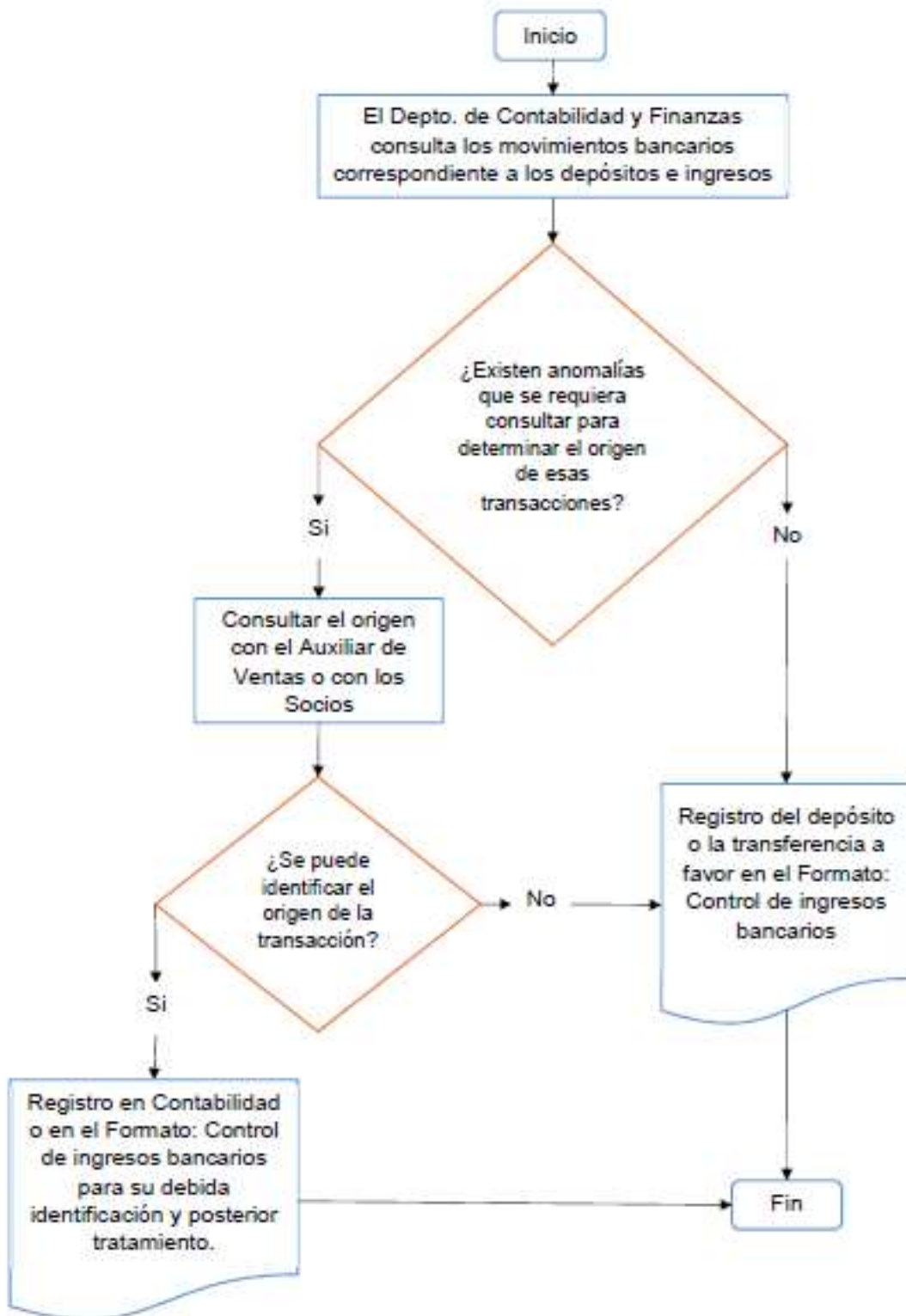
Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento para registrar transacciones a favor:

1. El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas deberá de consultar los movimientos de la cuenta del banco de manera diaria para comprobar los depósitos e ingresos.
2. En caso de existir alguna anomalía en los abonos del estado de cuenta, se consultará al auxiliar de ventas y cuentas por cobrar, o directamente a los socios, el origen de esa(s) transacciones. Una vez reconocido el origen, registrar en Contabilidad para su debida identificación o en su caso en el Control de ingresos bancarios (Véase: Anexo 5. Control de ingresos bancarios). En el caso de que no existiera explicación, la transacción identificada deberá de ser registrada como ingreso a favor de la empresa.
3. Los depósitos e ingresos deberán de ser registrados de inmediato de forma numeraria por parte del Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas en el Control de ingresos bancarios (Véase: Anexo 5. Control de ingresos bancarios)

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 3. Procedimientos de Bancos para el registro de depósitos y transferencias bancarias recibidas como parte del sistema de control interno.



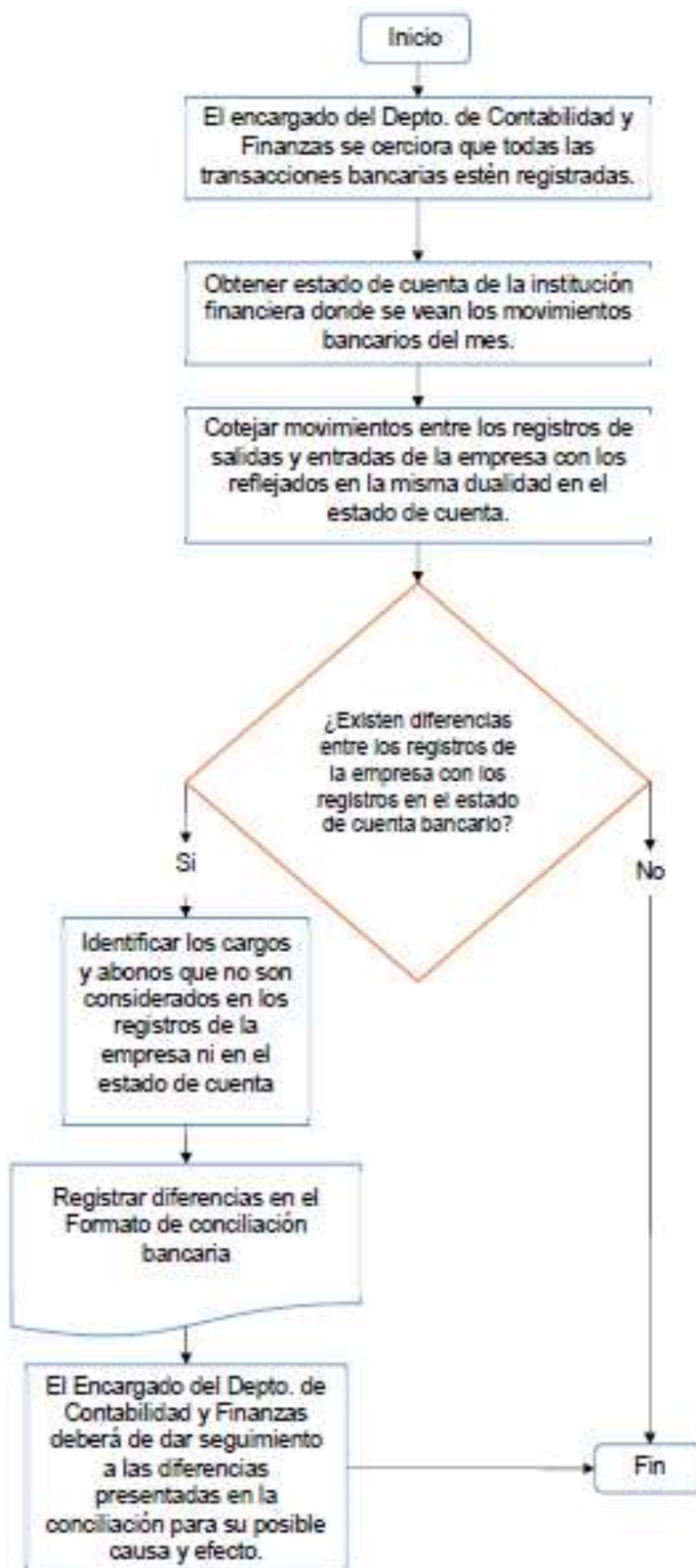
Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento para elaborar la conciliación bancaria:

1. El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas deberá cerciorarse de que todas las transacciones bancarias por parte de la empresa están registradas.
2. La misma persona obtendrá de la institución bancaria al final de cada mes el estado de cuenta en el cual deberá visualizarse a detalle cada movimiento, es decir las entradas y salidas de efectivo.
3. Los saldos presentados y previamente registrados por la empresa deben ser conciliados con el estado de cuenta bancario, es decir, se debe de hacer un cotejo de los movimientos de bancos de la entidad, con los movimientos de los estados de cuenta bancarios a una fecha determinada, para verificar su dualidad. La conciliación de saldos de la empresa y bancarios siempre debe de permitir la verificación de las operaciones efectuadas por la administración, por lo tanto, se deben de identificar los cargos y abonos que no son considerados en el estado de cuenta ni en los registros de la empresa (Véase Anexo 6. Formato de Conciliación Bancaria).
4. El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas deberá de dar seguimiento a las diferencias presentadas en la conciliación para su posible causa y efecto.

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 4. Procedimientos para la realización de la conciliación bancaria.



Fuente: Elaboración propia.

## **Cuentas por cobrar**

El control interno de "Cuentas por cobrar", como parte de la propuesta del sistema del control interno para esta entidad económica tendrá como vertiente la consecución de información para que de forma verídica y oportuna se tomen decisiones en relación con este rubro para que así mismo se puedan verificar saldos, fechas de vencimiento, cuentas incobrables, información general y específica, cuyo propósito principal sea resguardar el cobro oportuno a la entidad.

Actividades de los responsables:

- Gerente General
  - Autorizar el crédito otorgado al cliente.
  - Autorizar la aplicación de intereses por mora.
- Encargado del Depto. de logística:
  - Supervisar el control de cuentas por cobrar.
- Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar:
  - Indagar en el historial crediticio del cliente a fin de establecer el límite de crédito que se le otorgará.
  - Cobrar y dar seguimiento a las cuentas por cobrar que se originen por el otorgamiento de crédito a clientes y deudores en base a la información proporcionada, así como el establecimiento de intereses por mora.
  - Registrar en el control correspondiente la información relativa a los clientes para que la información pueda servir para la toma de decisiones.
- Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas:
  - Analizar y registrar las operaciones referentes al rubro de cuentas por cobrar en contabilidad.

Políticas y normativas:

- El Gerente General, será la única persona que podrá autorizar un crédito una vez que el Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar haya estimado la

línea de crédito a otorgar. En caso de que la línea propuesta rebase los \$100,000, la misma deberá de ser aprobada por la asamblea de socios.

- Se considerará cuenta por cobrar a corto plazo cuando la misma tenga planeado cobrarse en menos de un año, mientras que, si es mayor a un año será a largo plazo.
- El Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar procurará tener el control de las cuentas por cobrar actualizados para que el Encargado del Depto. de logística pueda revisar y supervisar los registros de los clientes y el Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas pueda comparar sus registros en contabilidad con los del control de las cuentas por cobrar.
- Se considerará cuenta incobrable cuando el saldo que mantenga un cliente o deudor no haya sido liquidado en su totalidad por mora después de un año de pactarse la operación. El Encargado del Depto. de logística deberá de informar al Gerente General sobre la cuenta incobrable y este último estará autorizado para comunicarse al STAFF, para iniciar el proceso legal correspondiente.
- Solo se les podrá otorgar préstamos a aquellos trabajadores que tengan más de un año de antigüedad en la entidad, bajo la observación de su comportamiento, faltas y salario otorgado. El Gerente General será la única persona que pueda autorizar el préstamo a un trabajador y cuya cantidad no podrá superar los \$6,000 y esta deberá de descontarse de la nómina del trabajador en un máximo de 6 pagos.
- En todos los casos las cuentas por cobrar deben de estar respaldadas por la debida documentación correspondiente: Facturas, pagarés, documentos, etc.
- El Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar deberá de mantener informado al Encargado del Depto. de logística sobre el historial de pago de los clientes y en caso de atraso, el Gerente General será la única persona responsable en aplicar los intereses por mora a aquellos clientes o deudores que tuvieran un atraso de 30 días naturales después de pactarse la operación.

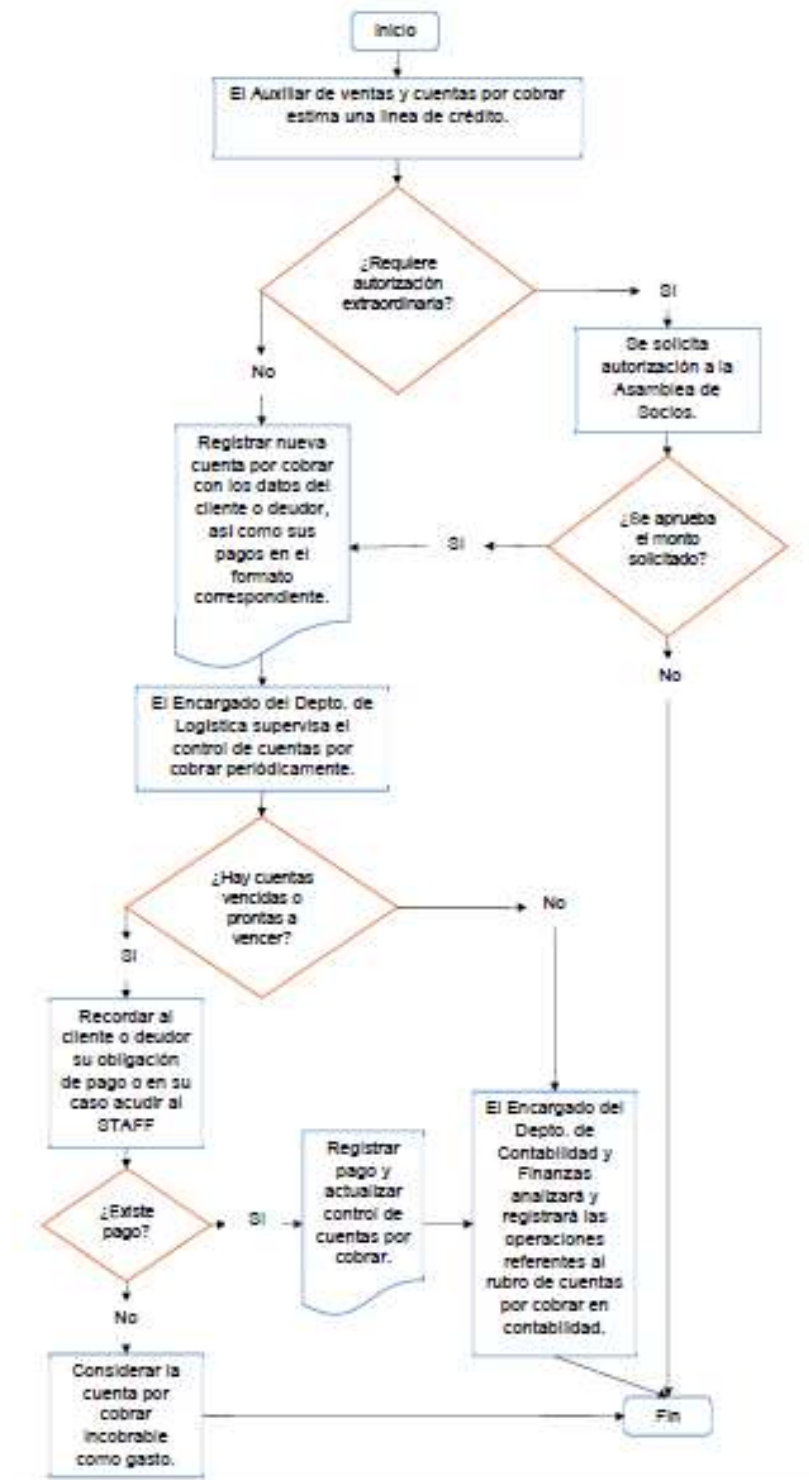
- El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas es la única persona autorizada para registrar debidamente en contabilidad los registros de las cuentas por cobrar de la entidad.

Procedimiento para el control interno de cuentas por cobrar:

1. Se establece la línea de crédito para el cliente, así como su plazo para determinar si será a corto o largo plazo. En caso de que la línea de crédito requiera autorización extraordinaria, se deberá esperar la respuesta correspondiente.
2. El Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar deberá de registrar en el control de cuentas por cobrar (Véase Anexo 7. Control de cuentas por cobrar), los datos generales del cliente, así como fecha de documento que ampara la transacción, fecha de vencimiento, importe, etc., así como archivar el documento que ampare la transacción.
3. Cada pago realizado por el cliente deberá de ser registrado por el Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar manteniendo los registros actualizados, para que la información reflejada sea constante y oportuna sobre la situación el vencimiento y cobranza de la cuenta por cobrar.
4. El Encargado del Depto. de logística, supervisará el control de cuentas por cobrar periódicamente.
  - a. En el caso de que una cuenta por cobrar este próxima a vencer o vencida se deberá de recordar al deudor el pago de su obligación.
  - b. En el caso de que una cuenta por cobrar sea identificada como incobrable, se deberá de notificar al STAFF de esta situación para su debido tratamiento, en caso de no existir pago, considerar cuenta incobrable como un gasto.
5. El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas analizará y registrará las operaciones referentes al rubro de cuentas por cobrar en contabilidad.

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 5. Procedimientos para el control de cuentas por cobrar.



Fuente: Elaboración propia.

## **Inventarios**

El control interno de "Inventarios", como parte de la propuesta del sistema del control interno para esta entidad económica tiene como objetivo principal la salvaguarda de los activos y recursos físicos destinados a la venta, su control permitirá controlar las entradas y salidas de mercancías manteniendo un orden y registro de mercancías, además permitirá no sufrir de desabastecimiento, el exceso de mercancía y localizar posibles fraudes o robos hormiga.

Actividades de los responsables:

- Gerente General:
  - Tomar las acciones necesarias para deslindar responsabilidades en caso de diferencias en el conteo físico de inventarios.
- Auxiliar de Inventarios:
  - Llevar un registro de la cantidad y valor de las mercancías ingresadas y egresadas.
  - Controlar las devoluciones a proveedores y clientes.
  - Elaborar requisiciones de compra para que el Auxiliar de compras y gastos pueda enviar órdenes de Compra a proveedores.
  - Control de existencias en el almacén.
  - Atención a proveedores
  - Comprobación física de mercancía.
  - Realizar toma física del inventario con la supervisión del Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas.
  - Preparar los pedidos de los clientes para su salida del almacén.
  - Resguardar la documentación correspondiente en relación con los inventarios y mandar copia al Depto. de Contabilidad y Finanzas.
- Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas:
  - Analizar y registrar el valor de las entradas y salidas de mercancía en contabilidad, así como determinar el costo de ventas.

- Supervisar la toma física de inventarios de forma mensual y detectar diferencias en el mismo.

Políticas y normativas:

- El auxiliar de inventarios será la única persona autorizada para:
  - Dar entrada y salida a las mercancías del almacén, así como de contar con la documentación que ampare esas operaciones.
  - Asegurarse que la mercancía entrante o saliente cuenta con la calidad esperada de parte de los proveedores y clientes respectivos, así como tomar las medidas preventivas necesarias para la buena conservación, resguardo, manejo y control de las mercancías.
  - Preparar pedidos para su salida del almacén y pasarlo al Encargado del Depto. de Logística para la entrega al cliente

También se destaca los siguiente:

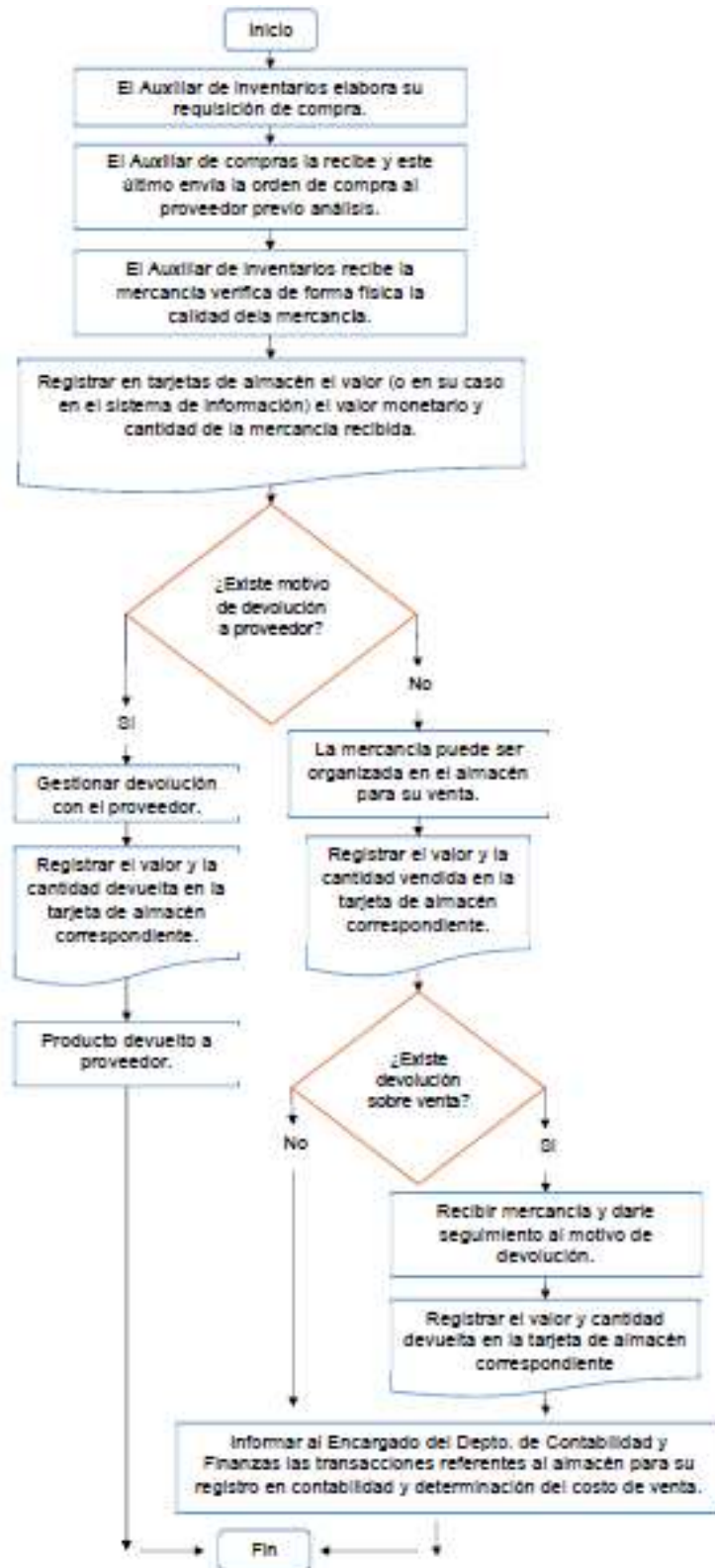
- Las mercancías se registrarán de forma ordenada e histórica bajo el método de inventarios perpetuos a su costo de adquisición y se usará el método de valuación PEPS.
- El Auxiliar de Inventarios no podrá realizar la toma física del inventario sin la supervisión correspondiente.
- Si se detectan errores en la toma física del inventario, el Gerente General será el único facultado para realizar las investigaciones pertinentes y deslindar responsabilidades para solventar las diferencias, por lo mismo, el gerente podrá supervisar en cualquier momento la entrada y salida de mercancía.
- Las devoluciones a proveedores, así como las devoluciones de clientes deberán de estar documentadas para su evidencia.

Procedimiento para el control interno de inventarios:

1. El Auxiliar de Inventarios debe de elaborar su requisición de compra (Véase Anexo 8. Requisición de compra), la cual deberá de enviarse al Auxiliar de compras y gastos para que se envíe la orden de compra al proveedor previo análisis. (Véase Anexo 9. Orden de compra)
2. Cuando el proveedor envíe la mercancía el Auxiliar de Inventarios deberá cerciorarse que el pedido llegué completo con la calidad esperada.
3. El auxiliar de inventarios registrará en tarjetas de almacén el valor y las cantidades de la mercancía recibida. (Véase Anexo 10. Tarjeta de almacén). Actualmente existen sistemas de información administrativa donde se puede llevar un control más automatizado que sustituya a las tarjetas de almacén.
4. Si existiera algún percance con la mercancía, el Auxiliar de inventarios deberá de gestionar una devolución con el proveedor y se deberá registrar la salida de la mercancía en la tarjeta de almacén correspondiente.
5. Una vez recibido un pedido para su venta, se organiza la mercancía para su entrega y se le da salida a la mercancía en la tarjeta de almacén o sistema de información.
6. En caso de tener una devolución sobre venta, el Auxiliar de inventarios deberá registrar la entrada en la tarjeta de almacén correspondiente y posteriormente darle seguimiento al motivo de la devolución.
7. De manera semanal, se deberá de informar al Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas las transacciones referentes al almacén para su registro en contabilidad y determinación del costo de venta.

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 6. Procedimientos para el control de inventarios.



Fuente: Elaboración propia

Puntos que considerar para la toma física de inventario:

- En cada toma física de inventario se deberá de contar con la presencia del Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas.
- Al realizar el conteo el Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas deberá de procurar tener impreso la información de la existencia de mercancía en sistema.
- Al iniciar el conteo se procurará tener un listado de mercancía existente junto con los espacios necesarios para realizar el conteo. (Véase Anexo 11. Recuento Físico de Inventario).
- La mercancía se contará de izquierda a derecha, de arriba hacia abajo y de atrás hacia adelante.
- De ser necesario se abrirán todas las cajas para verificar que se encuentren las cantidades correctas de producto dentro de ellas.
- Si se encuentra un producto que no esté anotado en la lista se le dará un número de secuencia intermedia dependiendo de la ubicación del producto y se anotará al final de la hoja.
- Al finalizar el conteo el Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas junto con el Auxiliar de inventarios deberán de cotejar y comparar la información de cada uno e identificar diferencias.
- En caso de que en la toma física de inventarios se detecté alguna diferencia a favor o en contra el Gerente General podrá tomar las acciones necesarias para deslindar responsabilidades y determinar las acciones para solventar esas diferencias.
- En el caso de que hubiese deterioros en la mercancía se deberá de levantar un acta o reporte para dejar evidencia de la baja de mercancía, la misma deberá de ser registrada como baja en la tarjeta de almacén correspondiente.

## **Inmuebles, planta y equipo**

El control interno de "Inmuebles, planta y equipo", como parte integrante de esta propuesta del sistema del control interno tiene como objetivo principal la identificación de activos fijos o no circulantes para su control y toma de decisiones sobre los mismos. Su implementación podrá brindar información confiable respecto a su vida útil para su posterior reemplazo o corrección que permita la continua operación del negocio.

Actividades de los responsables:

- Asamblea de socios:
  - Dar autorización para adquirir, dar de baja o vender activos fijos o no circulantes.
- Gerente General:
  - Definir y localizar activos fijos necesarios para la empresa.
  - Dar autorización para adquirir y dar de baja activos fijos o no circulantes.
  - Establecerá un periodo de tiempo para supervisar la información relativa a los activos fijos o no circulantes, así como para validar la existencia y funcionalidad de los activos fijos.
- Auxiliar de compras y gastos:
  - Cotizar con 3 proveedores, en la medida de lo posible, con las condiciones necesarias que cubran la calidad y las necesidades de la entidad, el precio de los activos fijos o no circulantes que la empresa llegará a necesitar.
  - Salvaguardar la información y documentación que ampare al activo fijo o no circulante, incluyendo la evidencia de la conservación, mantenimiento y reparación.
- Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas:
  - Realizar y registrar las transacciones referentes a la adquisición de activos fijos o no circulantes en el formato correspondiente.
  - Registrar en contabilidad las adquisiciones por concepto de inmuebles, planta y equipo.

#### Políticas y normativas:

- El Gerente General será el único responsable de supervisar la información relativa a los activos fijos o no circulantes, así como para validar la existencia y funcionalidad de los activos fijos.
- Los activos fijos deben de ser controlados con un número de serie el cual debe de llevar un orden permitiendo la agregación de nuevas adquisiciones.
- Antes de realizar la adquisición de un activo, se deberá de comparar entre mínimo 3 proveedores que cumplan con las cualidades técnicas y de calidad que se requieran.
- El auxiliar de compras y gastos deberá de mantener los formatos de control. (Véase Anexo 12. Control de Inmuebles, planta y equipo) oportunamente actualizado por tipo de activo y deberá de salvaguardar la documentación relativa a cada activo, así como evidencia de la conservación, mantenimiento y reparación.
- El Gerente General sólo podrá dar autorización para adquirir y dar de baja activos fijos o no circulantes menores a \$10,000, mientras que la Asamblea de socios deberá de dar autorización para adquirir, dar de baja o vender activos fijos o no circulantes mayores o iguales a \$10,000.
- Toda transacción en referencia a los activos fijos o no circulantes deberá de ser registrada en el formato de control.

#### Procedimiento para el control interno de adquisición de inmuebles, planta y equipo:

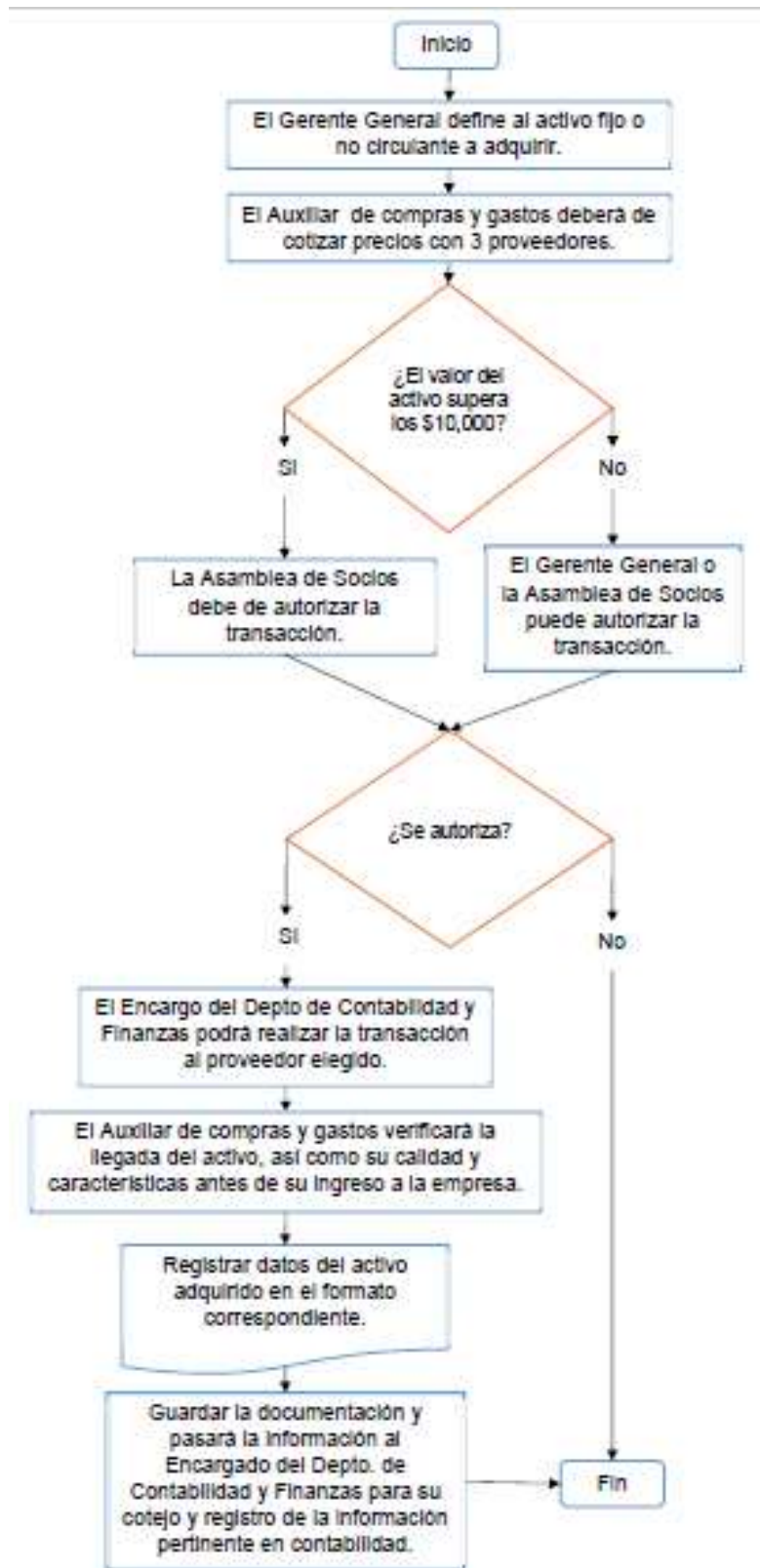
1. El Gerente General define el activo fijo o no circulante a adquirir.
2. El Auxiliar de compras y gastos, deberá de cotizar el precio con 3 proveedores que cumplan con los requerimientos necesarios.
3. Una vez elegido el proveedor, el gerente general o en su caso la Asamblea de Socios deberán de autorizar la adquisición, dependiendo del valor del activo.

4. Una vez autorizada la adquisición, el Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas podrá realizar la transacción al proveedor elegido.
5. Una vez realizada la adquisición el auxiliar de compras y gastos verificará la llegada del activo, así como su calidad y características antes de su ingreso a la empresa.
6. El auxiliar de compras y gastos llenará el formato de control correspondiente por tipo de activo (Véase Anexo 12. Control de Inmuebles, planta y equipo), guardando la documentación correspondiente y pasará la información al Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas para su cotejo y registro de la información pertinente en contabilidad.

Tratándose de baja de activos por venta o por fin de vida útil, el gerente general o en su caso la Asamblea de Socios deberán de autorizar la baja, dependiendo del valor del activo, subrayando que este evento también deberá de ser registrado en el formato de control. (Véase Anexo 12. Control de Inmuebles, planta y equipo).

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 7. Procedimientos para el control de inmuebles, planta y equipo.



Fuente: Elaboración propia.

## Cuentas por pagar

El control interno de cuentas por pagar mantiene una mecánica de la adquisición de pasivos y su respectivo registro para su posterior seguimiento, desde su autorización y liquidación. Este control permitirá llevar un control de las características de las deudas o créditos adquiridos, además de identificar de manera oportuna los pasivos próximos a vencer para evitar caer en mora y evitar un posible incumplimiento de pago que pudiera afectar económicamente a la empresa.

Actividades de los responsables:

- Asamblea de socios:
  - Dar autorización para adquirir y pagar todo tipo de crédito o deuda con algún proveedor o acreedor.
- Gerente General:
  - Dar autorización para adquirir y pagar ciertos créditos o deudas específicas con algún proveedor o acreedor.
  - Supervisar la antigüedad de los saldos de las cuentas por pagar de la empresa.
- Encargado del Depto. de logística:
  - Supervisar que no exista atraso con el pago a proveedores que pudiera provocar un atraso para la entrega de mercancía a clientes.
- Auxiliar de compras y gastos:
  - Recopilar, guardar y archivar las órdenes de compra, así como todos los documentos, comprobantes y facturas relacionadas con los proveedores o acreedores para futuras referencias.
  - Solicitar cotizaciones a mínimo 3 proveedores o acreedores.
  - Registrar en el control correspondiente las operaciones relativas a las cuentas por pagar, así como el vencimiento de créditos obtenidos para evitar penalizaciones.
- Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas:

- Recibir el control correspondiente junto con la documentación o facturas de parte del Auxiliar de compras y gastos para su posterior pago.
- Establecer un calendario de pagos para proveedores y acreedores.
- Realizar los pagos correspondientes a proveedores y acreedores.
- Realizar y registrar las transacciones referentes a las cuentas por pagar de la empresa.

Políticas y normativas:

- Los pagos de nóminas y contribuciones hacia trabajadores y autoridades federales y estatales deberán de tener estado de prioridad para evitar multas o penalizaciones.
- La Asamblea de Socios, será la única que podrá dar autorización para adquirir y pagar todo tipo de crédito o deuda con algún proveedor o acreedor
- El Gerente General podrá autorizar la adquisición de deuda hasta un monto de \$20,000 siempre que sea de suma importancia para la continua operación del negocio.
- Se considerará cuenta por pagar a corto plazo cuando la misma tenga planeado pagarse en menos de un año, mientras que, si es mayor a un año será a largo plazo.
- El Auxiliar de compras y gastos procurará tener el control de las cuentas por pagar actualizado para que el Encargado del Depto. de Contabilidad pueda recibir el control junto con la documentación o facturas para su posterior pago.
- Deberán de estar respaldadas por la debida documentación correspondiente: Facturas, documentos, etc.
- El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas es la única persona autorizada para realizar pagos y registrar debidamente en contabilidad los registros de las cuentas por pagar de la entidad.

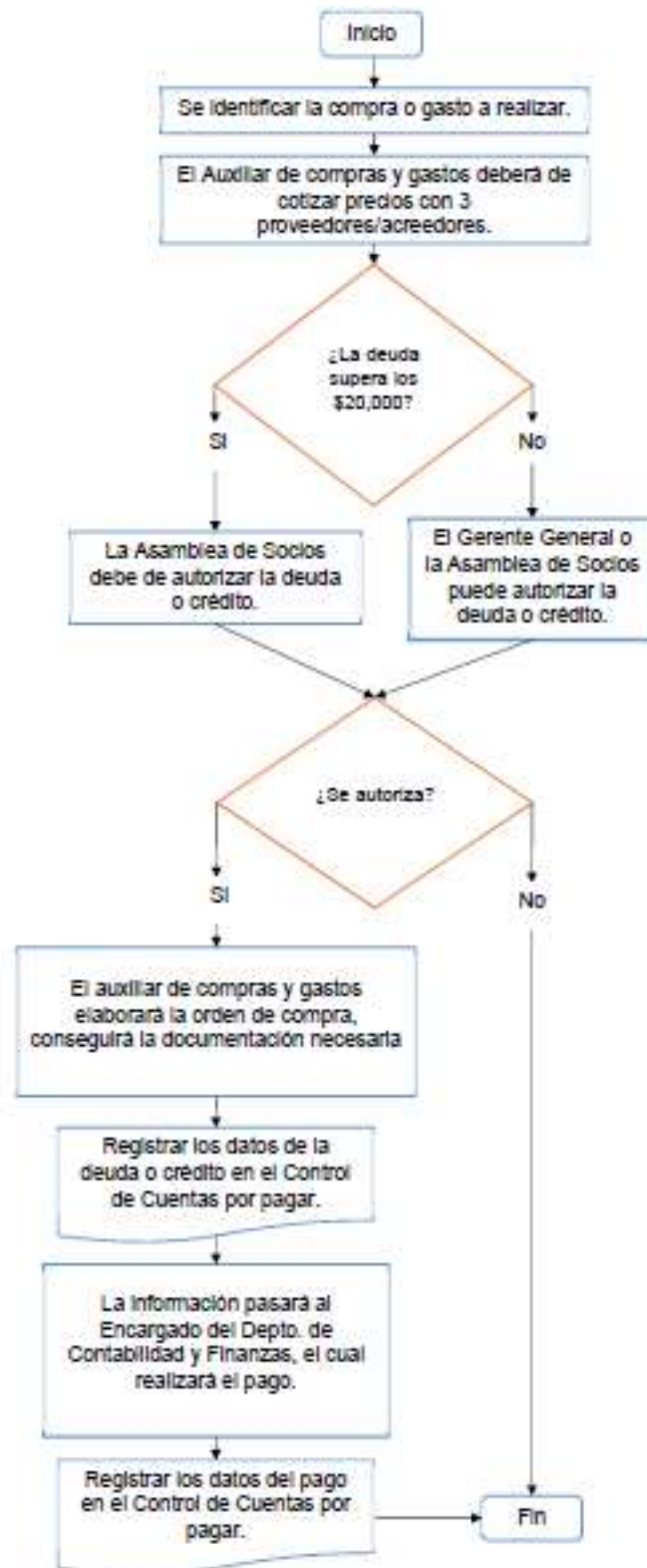
- El Gerente General, cada mes, supervisará la antigüedad de los saldos de las cuentas por pagar de la empresa.
- El Encargado del Depto. de logística cada semana supervisará que no exista atraso con el pago a proveedores que pudiera provocar un problema con la entrega de mercancía a los clientes.

Procedimiento para el control interno de cuentas por pagar:

1. Se identificará la compra o gasto a realizar.
2. Se solicita cotización a mínimo 3 proveedores/acreedores.
3. La asamblea de socios, o en su caso, el Gerente General autorizarán la transacción a crédito o adquisición de deuda.
4. El Auxiliar de compras y gastos deberá elaborar la orden de compra correspondiente y posteriormente conseguir la factura o documento para registrar la deuda o crédito en el control de cuentas por pagar. (Véase Anexo 13. Control de cuentas por pagar).
5. El Auxiliar de compras y gastos deberá de pasar el control de cuentas por pagar al Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas para calendarizar los pagos a proveedores y acreedores.
6. El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas se encargará de realizar el pago y registrar el mismo en el control de cuentas por pagar. (Véase Anexo 13. Control de cuentas por pagar), así como en contabilidad, los cuales deberán de ser iguales.

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 8. Procedimientos para el control de cuentas por pagar



Fuente: Elaboración propia.

## Capital Contable

El rubro de capital contable, para fines de registro involucran para la empresa dos vertientes importantes, el control de las aportaciones y disminuciones del capital social, y además el registro de las utilidades y pérdidas que la entidad económica obtenga con el paso del tiempo.

Actividades de los responsables:

- Asamblea de socios:
  - Dar consentimiento para el aumento de aportaciones o disminución de capital social, así como reparto de dividendos.
- Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas:
  - Llevar un control oportuno de los movimientos concernientes al capital social y control de utilidades/pérdidas
  - Tener un control de los dividendos repartidos.

Políticas y normativas:

- La asamblea de socios será el único órgano encargado de actuar y tomar decisiones respecto al capital social y repartición de utilidades hacia los socios.
- El valor de las acciones y capital social deberá de registrarse conforme al documento legal que lo ampare.
- Solo el Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas podrá registrar en el control de capital contable los movimientos realizados en el rubro de capital social.

Procedimiento para el control interno de capital contable:

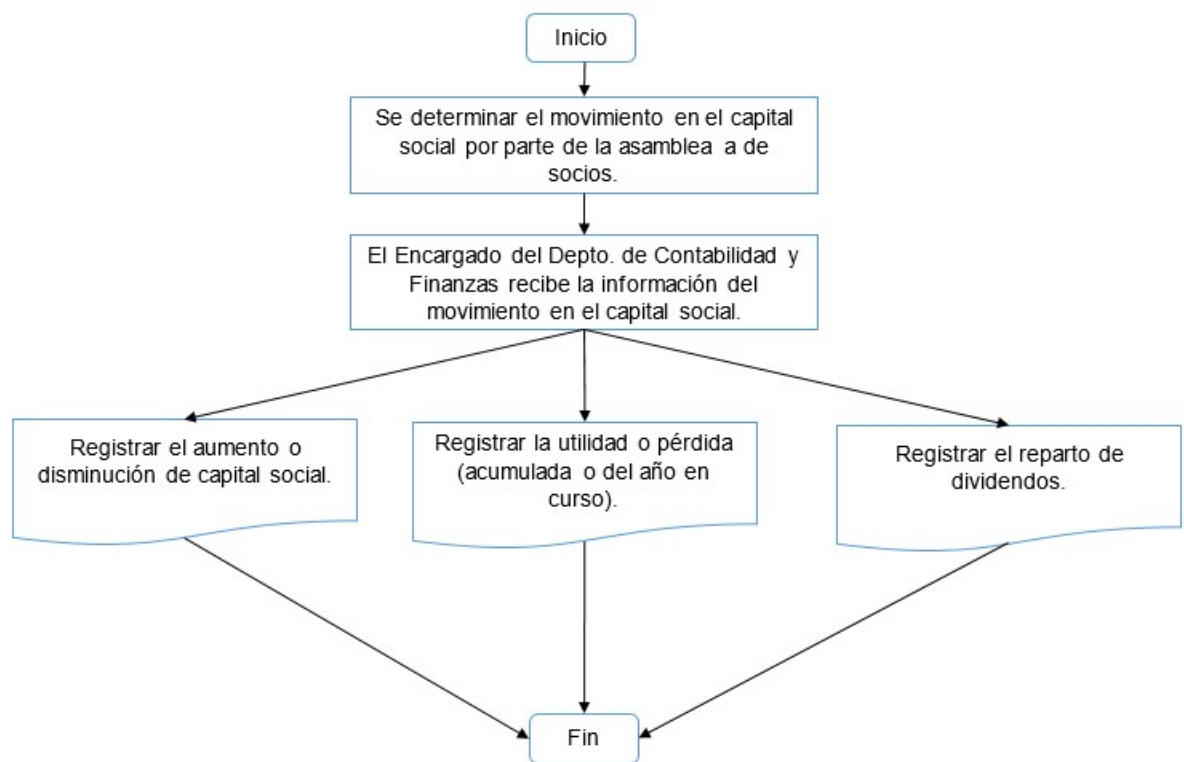
1. La asamblea de socios determina el movimiento en el capital social.
2. El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas deberá de registrar en los controles de capital contable (Véase Anexo 14. Control de capital

contable) las transacciones que afecten al capital mencionado, las cuales pueden ser:

- Aumento o disminución de capital social.
- Registro de utilidades o pérdidas acumuladas o del año en curso.
- Registro de reparto de dividendos.

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 9. Procedimientos para el control de capital social.



Fuente: Elaboración propia.

### Ingresos o ventas

Los ingresos o ventas del negocio son las actividades más importantes de la organización ya que son las que mantienen en operación a la empresa.

Vale la pena mencionar que los ingresos y ventas van relacionadas directamente con otros controles internos como lo son Bancos, Cuentas por cobrar e Inventarios, para fines de la empresa “English in your hands”, debido a que todos sus ingresos son por vía transferencia, ofrecen un crédito a sus clientes y en este trabajo se propone un procedimiento de salida de mercancías en inventarios, por tanto, se recomienda consultar primero los rubros marcados en este párrafo para mayor conocimiento. Para efectos de las acciones no descritas en los anteriores rubros se propone lo siguiente:

Actividades de los responsables:

- Asamblea de socios:
  - Recibir el formato de control interno de ingresos o ventas a final de mes para la evaluación de la información.
- Gerente General:
  - Supervisar el control de ingresos o ventas tratando de hacer revisiones sorpresa para cerciorarse que se esté registrando en tiempo y forma.
- Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas:
  - Registrar de forma diaria en Contabilidad, los ingresos de la entidad.
  - Recibir el control de ingresos o ventas por parte del Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar cada mes para conciliar los ingresos registrados en contabilidad con los registrados con los del control.
  - Reportar de manera mensual al Asamblea de socios cualquier situación respecto a los ingresos o ventas
- Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar:
  - Registrar, de forma diaria, en el formato de control de ingresos o ventas, todas las transacciones por este concepto.
  - Resguardar la documentación concerniente a los ingresos o ventas.

Políticas y normativas:

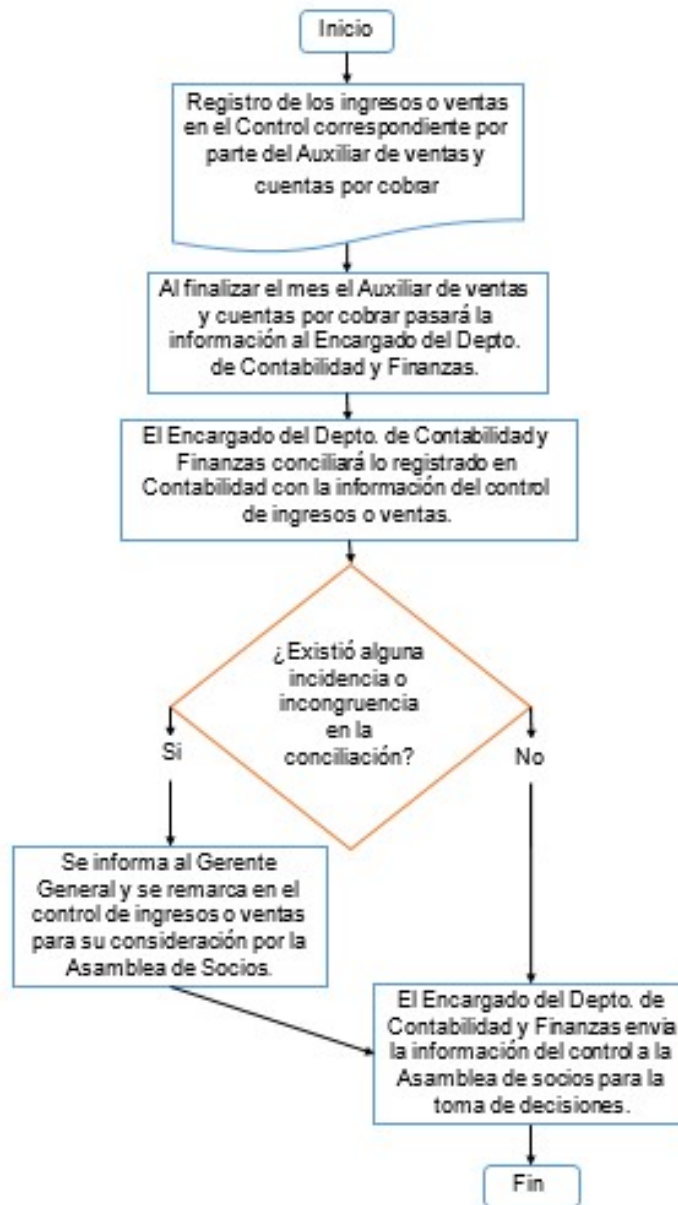
- La asamblea de socios será la única facultada para decidir sobre la información mostrada en el control de ingresos o ventas.
- El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas, será la única persona responsable de enviar el formato de control de ingresos o ventas cada mes a la asamblea de socios.
- En caso de que el Gerente General, Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas o el Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar encontrarán un ingreso que no tiene que ver con la naturaleza de la operación deberá de notificarlo al Gerente General, y remarcar esta situación en el control de ingresos o ventas.

Procedimiento para el control interno de ingresos:

1. El Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar registrará en el control correspondiente (Véase Anexo 15. Control de ingresos o ventas), las transacciones por concepto de ingresos o ventas.
2. Al finalizar el mes, el Auxiliar de ventas y cuentas por cobrar enviará la información al Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas.
3. El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas conciliará la información con control con los registros en contabilidad, donde en caso de encontrar alguna incidencia notificará al Gerente General y lo señalará en el control para que la Asamblea de socios lo tome en cuenta.
4. Una vez conciliado, el Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas enviará la información del control a la Asamblea de socios para su consideración.

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 9. Procedimientos para el control de ingresos o ventas.



Fuente: Elaboración propia.

## Gastos

El control interno de gastos como parte del sistema de control puede evitar fraudes y malversaciones que afectan los resultados financieros de la empresa, su implementación debe de estar vinculada con otros controles para su cotejo como lo es el control interno de Caja, Bancos y Cuentas por pagar, por lo que, se recomienda consultar

estos los lineamientos de estos controles a la par de los lineamientos y políticas marcadas en este rubro, a fin de seguir salvaguardando los recursos de la entidad. Para efectos de las acciones no descritas en los lineamientos de los controles anteriores se propone lo siguiente:

Actividades de los responsables:

- Asamblea de socios:
  - Recibir el formato de control interno de gastos a final de mes para la evaluación de la información.
- Gerente General:
  - Supervisar el control interno de gastos de forma periódica para cerciorarse que se esté registrando correctamente y en su caso identificar cargos ajenos a la organización.
- Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas:
  - Registrar los gastos de forma diaria en Contabilidad.
  - Recibir el control interno de gastos por parte del Auxiliar de compras y gastos cada mes para conciliar las transacciones con los registrados en contabilidad.
  - Reportar de manera mensual a la Asamblea de socios cualquier situación respecto a los gastos.
- Auxiliar de compras y gastos:
  - Registrar, de forma diaria, en el formato de control de gastos las transacciones clasificándolas correctamente.
  - Resguardar la documentación concerniente a los gastos.

Políticas y normativas:

- La asamblea de socios será la única facultada para decidir sobre la información mostrada en el control interno de gastos.

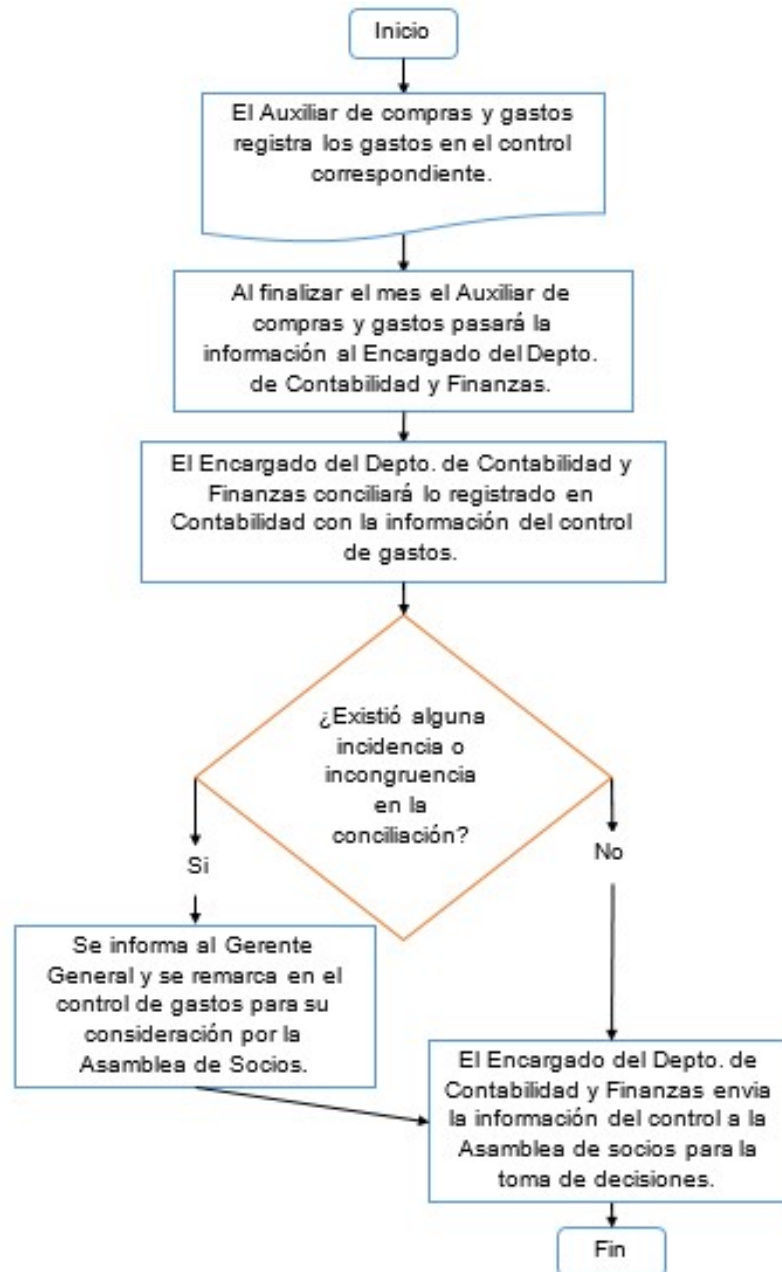
- El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas, será la única persona responsable de enviar el formato de control interno de gastos cada mes a la asamblea de socios.
- En caso de que el Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas o el Auxiliar de compras y gastos encontrarán un gasto deberán de notificarlo al Gerente General para fincar responsabilidades a los colaboradores involucrados.

Procedimiento para el control interno de gastos:

1. El Auxiliar de compras y gastos registrará en el control correspondiente (Véase Anexo 16. Control de Gastos), las transacciones relativas a los gastos clasificando debidamente el concepto.
2. Al finalizar el mes, Auxiliar de compras y gastos filtrará la información por concepto y la enviará al Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas.
3. El Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas conciliará la información con control de gastos con los registros en contabilidad, donde en caso de encontrar alguna incidencia notificará al Gerente General y lo señalará en el control para que la Asamblea de socios lo tome en cuenta.
4. Una vez conciliado, el Encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas enviará la información del control a la Asamblea de socios para su consideración.

Para un mayor entendimiento se realiza el siguiente diagrama de flujo:

Diagrama 10. Procedimientos para el control de gastos.



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión de que un sistema de control interno resulta indispensable para cualquier organización, específicamente en la empresa “English in your hands, S.A. de C.V”, porque gracias a su implementación se logrará la mayor eficiencia en los recursos, tanto humano como financieros, además facilitará la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma institución.

Es importante señalar que, sin una estructura organizacional adecuada, el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la institución. Cualquier organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades.

El sistema de control interno que se propone en la empresa “English in your hands”, proporciona herramientas necesarias para que los empleados puedan llevar a cabo su labor administrativa de una manera más segura y confiable, teniendo como objetivo fundamental procurar el progreso de la organización, a través de actividades de control como se plantea en el presente trabajo de investigación, cabe mencionar la importancia que tiene la vigilancia y supervisión de la propuesta de control interno, ya que esta tiene que ser constante para que no decaiga ni pierda eficacia.

Con respecto a mi pregunta de investigación: ¿De qué manera el control interno influye en la eficiencia administrativa de la empresa “English in your hands, S.A. de C.V.”?, con base en la información presentada y descrita es posible afirmar que implementar controles internos para la empresa “English in your hands” puede fomentar una mayor calidad de información confiable y lograr controlar los recursos económicos en sus respectivos departamentos, salvaguardándolos y minimizando riesgos, por tanto, la propuesta planteada podrán permitir a los miembros de la entidad tener una guía de acciones estrictas para poder aumentar la eficiencia administrativa.

## RECOMENDACIONES

- Debido a la interfaz del actual y presente trabajo se recomienda actualizar de forma anual esta propuesta de implementación, con fines de mejora continua que permita a la organización adaptarse a los cambios endógenos y exógenos que el tiempo contraiga hacia los procedimientos y políticas que se establecieron en este trabajo.
- Se sugiere realizar un nuevo organigrama de toda la organización, definiendo cada uno de los departamentos que la conforman y aunado a ello, una descripción de funciones, lo que permitirá que cada empleado conozca cuáles son sus funciones dentro de la entidad y hasta dónde llega su responsabilidad y toma de decisiones, con el objetivo de fortalecer a largo plazo la estructura de la organización.
- Tan pronto que se establezcan los procedimientos y controles en la organización, debe de hacerse del conocimiento de los empleados para que realicen sus funciones y labores efectivamente.
- Una vez que la empresa adopte el sistema de control interno propuesto en este trabajo de investigación se sugiere que en el mediano o largo plazo se adquiera un Enterprise Resource Planning (ERP) con la debida capacitación al personal.

## REFERENCIAS

Aguirre, C. (2020). *Modelo ACC (N/A)*, Academia.Edu. Institute of Internal Auditors. [https://www.academia.edu/6656927/MODELO\\_ACC](https://www.academia.edu/6656927/MODELO_ACC)

Álvarez, K. (2023). *La importancia del control interno en el área de ingresos de una empresa comercial*. UNAD. <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/download/4692/4511>

Arcila, L. (2020). *Control interno es hacer las cosas bien*. *Revista Universidad Eafit*, 90, 49-53.

Astudillo, D & Gómez, A. (2011). *Diseño y elaboración de un manual de procedimientos de control interno para la empresa "agroinsur"* [Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca]. Ucuena. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1224/1/tcon533.pdf>

Buitrón, P. (2020). *El ABC para administrar una empresa*. (1ra ed.). IMCP.

Caicedo, J. (2014). *Modelo COCO*. Slideshare. [https://es.slideshare.net/jAzMi\\_N/modelo-coco](https://es.slideshare.net/jAzMi_N/modelo-coco)

Campos, A., Castañeda, R., Holguín, F., López, A. y Tejero, A.. (2020). *Auditoría de estados financieros y su documentación. Con énfasis en riesgos*. (1ra ed.). IMCP.

Carmenate. Y. (2012). *Procedimientos a seguir para la aplicación práctica del control interno de las entidades cubanas* (1era ed.). Edmed.net. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1245/index.htm>

Celeya, R. (2013). *Diseños de controles internos* (2da ed.). Gasca.

COSO. (2013). *Internal Control – Integrated Framework (N/A)*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

De la fuente, J. (2022). *Control interno para todos*. *Revista Contaduría Pública*, N/A(127), 54-56.

Domínguez. N. (2018). *El control interno en la administración pública federal*. *Revista Cuestión*, N/A(88), 30-32.

Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas CAUCA, (2020). *Clasificación del control interno*. Universidad del Cauca. <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

Fajardo, M y Soto, C. (2017). *Gestión Financiera empresarial*. (1era ed.). Editorial UTMACH

Gonzales, P. (2016). *Gestión de la inversión y el financiamiento. Herramientas para la toma de decisiones* (1era ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos

González, R. (2013). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. (N/A). Qualpro Consulting S.C.

González, S., Izquierdo, D., Verdezoto, G., y Viteri, D. (2020, Julio). Modelo de gestión administrativa. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*. 12(4). 32-37.

Lozano, G. (2018). *Control interno como medida preventiva contra la corrupción*. *Revista Contaduría Pública*, N/A(83), 18-20.

Mendoza, A. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta*. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964

Pacheco, C. (2020). *Presupuestos un enfoque gerencial* (N/A). IMCP.

Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas* (1era ed.). IMCP.

Pirani, (2014). *Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo*. Piranirisk. <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una-vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo>

Ramírez C. (2016). *Fundamentos de Administración de Empresas*. (1era). ECOE Ediciones.

Santillana, J. (2015). *Sistemas de control interno*. (3er ed.). Pearson Educación.

Sotomayor, R. (2022). *Evaluación del control interno*. *Revista Contaduría Pública*, N/A(44), 28-32.

Steiner G. (2017). *Planeación estratégica (27va. ed.)*. CECSA

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Acreeedor:** Representa a la(s) persona(s) por las que se debe por concepto distinto a la compra de insumos o servicios que tengan que ver con el giro principal de un negocio.

**Activo:** Es un bien, derecho o recurso por el cual se espera obtener un beneficio económico futuro.

**Capital Social:** Valor que representa las aportaciones de los accionistas para una empresa.

**Contabilidad:** Técnica con la que se registran las transacciones pasadas de una entidad con el objeto de generar información financiera.

**Cuenta:** Registro cronológico de operaciones financieras.

**Deudor:** Representa a la(s) persona(s) por las que se tiene un cobro pendiente por concepto distinto a la compra de insumos o servicios que tengan que ver con el giro principal de un negocio.

**Efectivo:** Dinero líquido, representado en monedas y billetes físicos.

**PEPS:** Abreviatura de “Primeras en Entrar, Primeras en Salir” en materia de inventarios o Almacén.

**Pymes:** Abreviatura de “Pequeña y mediana empresa”.

**Transacción:** Operación financiera realizada entre sujetos que intercambian bienes y servicios a cambio de un pago.

## ANEXOS

### Anexo 1. Vale de Caja chica

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Cantidad en número y en letra
- Fecha
- Nombre completo y firma de la persona que autoriza
- Nombre completo y firma de la persona que recibe
- Concepto

Se propone el siguiente formato:

Formato 2. Vale de caja chica

VALE DE CAJA CHICA		\$
CANTIDAD (EN LETRA)		
CONCEPTO/DESCRIPCIÓN		
AUTORIZADO POR:	RECIBIDO POR:	FECHA

Fuente: Creación propia

### Anexo 2. Control de compras y gastos de caja chica

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Nombre del encargado.

- Fecha inicial del registro de transacciones.
- Saldo inicial del control de caja chica.
- Fecha de la factura o comprobante.
- Folio de la factura o comprobante.
- Proveedor.
- Concepto o descripción.
- Total de la factura o comprobante.
- Saldo actual después de la transacción.
- Fecha de entrega al departamento de contabilidad.
- Campos para firma y nombre del encargado de caja chica.
- Campos para firma y nombre del encargado de contabilidad.

Se propone el siguiente formato:

Formato 1. Control de compras y gastos de caja chica



Cuando se entregue el control al departamento de contabilidad se deberán anexar las facturas o comprobantes correspondientes en la parte de atrás, estando ordenadas conforme a la fecha de registro.

Es importante recordar que la reposición del fondo fijo se hará cuando se entregue y no exista ninguna inquietud en el formato de fondo fijo o al final de mes

### **Anexo 3. Arqueo de Caja chica**

Se llenará todos los campos justo en el momento en el que se cuenta el efectivo y se escribirá sobre las casillas correspondientes. Una vez terminado el arqueo ambas partes, tanto el cajero y el contador o el encargado en turno firmarán el documento.

Se propone el siguiente formato:

El control deberá de contener los siguientes campos:

- Nombre del control.
- Iniciales de la persona que revisó el control para su valoración por última vez.
- Iniciales de la persona que autorizó el control por última vez.
- Iniciales de la persona que elaboró el control por primera vez.
- Fecha de levantamiento de arqueo.
- Saldo inicial
- Denominaciones y cantidades de billetes y monedas.
- Datos de facturas o comprobantes de gastos (Fecha, Descripción, Comentarios, nombre completo de la persona que autorizó la transacción y Monto)
- Total en efectivo.
- Total en documentos.
- Total comprobado.
- Diferencia.
- Campo donde se determine un sobrante.

- Campo donde se determine un faltante.
- Campo de observaciones.
- Campo para firma y nombre del encargado de caja chica.
- Campo para firma y nombre del encargado del departamento de contabilidad.
- Campo para firma y nombre del encargado de la gerencia administrativa.

### Formato 3. Arqueo de Caja chica

<b>ARQUEO DE CAJA CHICA</b>		CONTROL	CAJA-001		
		AUTORIZÓ			
		ELABORÓ			
		REVISÓ			
ENGLISH IN YOUR HANDS, S.A. DE C.V.					
FECHA: .....		SALDO INICIAL	\$ -		
<b>EFFECTIVO</b>					
		<b>CANTIDAD</b>	<b>DENOMINACION</b>	<b>MONTO</b>	
<b>BILLETES</b>			\$ 500.00	\$ -	
			\$ 200.00	\$ -	
			\$ 100.00	\$ -	
			\$ 50.00	\$ -	
			\$ 20.00	\$ -	
			TOTAL EN BILLETES	\$ -	
		<b>CANTIDAD</b>	<b>DENOMINACION</b>	<b>MONTO</b>	
<b>MONEDAS</b>			\$ 10.00	\$ -	
			\$ 5.00	\$ -	
			\$ 2.00	\$ -	
			\$ 1.00	\$ -	
			\$ 0.50	\$ -	
			TOTAL EN MONEDAS	\$ -	
			TOTAL EN EFFECTIVO	\$ -	
<b>DOCUMENTOS</b>					
<b>FACTURAS</b>	<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>	<b>AUTORIZÓ</b>	<b>MONTO</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
				TOTAL EN FACTURAS	\$ -
<b>COMPROBANTE DE GASTOS</b>	<b>FECHA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>	<b>AUTORIZÓ</b>	<b>MONTO</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
				TOTAL EN COMPROBANTES	\$ -
				TOTAL DOCUMENTOS	\$ -
OBSERVACIONES					TOTAL COMPROBADO \$ -
					DIFERENCIA \$ -
					FALTANTE
					SOBRANTE
ENCARGADO DE CAJA CHICA		ENCARGADO DE CONTABILIDAD		GERENTE ADMINISTRATIVO	

Fuente: Creación propia

### Anexo 4. Control de Egresos Bancarios

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre de encargado
- Fecha inicial
- Fecha Final
- Fecha de movimiento bancario
- Banco
- Número de Ingreso o Referencia bancaria
- Concepto
- Proveedor o Acreedor Identificado
- N° de Documento, factura o nota
- Totales
- Firma de Encargado de Contabilidad

Se propone el siguiente formato:

Formato 4. Control de Egresos Bancarios



## **Anexo 5. Control de Ingresos Bancarios**

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre de encargado
- Fecha inicial
- Fecha Final
- Fecha de movimiento bancario
- Banco
- Número de Ingreso o Referencia bancaria
- Concepto
- Cliente Identificado
- N° de Documento, factura o nota
- Totales
- Firma de Encargado de Contabilidad

Se propone el siguiente formato:

Formato 5. Control de Ingresos Bancarios



Cuando se entregue el control al departamento de contabilidad se deberán anexar las facturas o comprobantes correspondientes en la parte de atrás, estando ordenadas conforme a la fecha de registro.

### **Anexo 6. Conciliación Bancaria**

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control.
- Saldo según estado de cuenta.
- Concentrado de Cargos en registros de la empresa no reflejados en el Banco.
- Concentrado de Cargos en el Banco no reflejados en los registros de la empresa.
- Concentrado de Abonos en registros de la empresa no reflejados en el Banco.
- Concentrado de Abonos en el Banco no reflejados en los registros de la empresa.
- Totales
- Firma de Encargado de Contabilidad

Se propone el siguiente formato:

Formato 6. Conciliación Bancaria

CONCILIACIÓN BANCARIA									
NOMBRE DEL ENCARGADO : _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">CONTROL</td> <td style="width: 40%;">BANCOS-003</td> </tr> <tr> <td>AUTORIZO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ELABORO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REVISÓ</td> <td></td> </tr> </table>	CONTROL	BANCOS-003	AUTORIZO		ELABORO		REVISÓ	
CONTROL	BANCOS-003								
AUTORIZO									
ELABORO									
REVISÓ									
Saldo según Estado de Cuenta del Banco \$ _____									
<b>Más</b> Cargos en registros de la empresa no reflejados en el Banco									
FECHA	CONCEPTO	IMPORTE:	\$ _____						
		IMPORTE:	\$ _____						
		IMPORTE:	\$ _____						
<b>Más</b> Cargos en el Banco no reflejados en los registros de la empresa									
FECHA	CONCEPTO	IMPORTE:	\$ _____						
		IMPORTE:	\$ _____						
		IMPORTE:	\$ _____						
Suma (Resultado A)			\$ _____						
<b>Menos</b> Abonos en registros de la empresa no reflejados en el Banco									
FECHA	CONCEPTO	IMPORTE:	\$ _____						
		IMPORTE:	\$ _____						
		IMPORTE:	\$ _____						
<b>Menos</b> Abonos en el Banco no reflejados en los registros de la empresa									
FECHA	CONCEPTO	IMPORTE:	\$ _____						
		IMPORTE:	\$ _____						
		IMPORTE:	\$ _____						
Suma (Resultado B)			\$ _____						
Saldo según Libros de la empresa			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">A - B</td> </tr> </table> \$ _____	A - B					
A - B									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; background-color: #cccccc;">FIRMA DE ENCARGADO DE CONTABILIDAD</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> </tr> </table>				FIRMA DE ENCARGADO DE CONTABILIDAD					
FIRMA DE ENCARGADO DE CONTABILIDAD									

Fuente: Creación propia

**Anexo 7. Control de cuentas por cobrar**

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre de encargado
- Nombre del cliente o deudor
- Datos de contacto
- Datos de la línea de crédito
- Fecha y Folio de la factura o documento que ampare la transacción
- Concepto
- Fecha de vencimiento
- Total
- Fecha de pago
- Importe del pago
- Saldo por cliente
- Saldo total de cuentas por pagar
- Estatus de la cuenta por cobrar

Se propone el siguiente formato:

Formato 7. Control de cuentas por cobrar

**CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR**

CONTROL	CXC-001
AUTORIZO	
ELABORO	
REVISO	

NOMBRE DEL ENCARGADO: \_\_\_\_\_

DATOS GENERALES												
NOMBRE DEL CLIENTE O DEUDOR	DATOS DE CONTACTO	LINEA DE CRÉDITO AUTORIZADA	LINEA DE CRÉDITO DISPONIBLE	FECHA DE FACTURA O DOCUMENTO	FOLIO FACTURA O DOCUMENTO	CONCEPTO	FECHA DE VENCIMIENTO	TOTAL	FECHA DE PAGO	PAGO 1	SALDO	ESTATUS DE CUENTA

SALDO TOTAL DE CUENTAS POR COBRAR: \_\_\_\_\_

Fuente: Creación propia

Cuando se entregue el control al departamento de contabilidad se deberán anexar las facturas o comprobantes correspondientes en la parte de atrás, estando ordenadas conforme a la fecha de registro.

### **Anexo 8. Requisición de compra**

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre del solicitante
- Fecha de elaboración
- Fecha en la que se necesita lo solicitado
- Numeral
- Descripción y características del producto
- Unidad de medida
- Cantidad solicitada
- Unidades en existencia
- Consumo aproximado mensual
- Proveedores propuestos
- Precios propuestos
- Observaciones
- Firma del solicitante
- Firma del auxiliar de compras y gastos

Se propone el siguiente formato:

Formato 8. Requisición de compra



Fuente: Creación propia

### **Anexo 9. Orden de compra**

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre del proveedor
- Nombre del solicitante
- Domicilio del solicitante
- Teléfono del solicitante
- Fecha de elaboración o de solicitud
- Folio
- Fecha en la que se necesita lo solicitado
- Descripción y características del producto
- Referencia que tenga relación con el producto
- Cantidad solicitada
- Precio Unitario
- Precio Total
- Total Pedido
- Observaciones
- Nombre y firma del solicitante

Se propone el siguiente formato:

Formato 9. Orden de compra

ORDEN DE COMPRA				
NOMBRE DEL PROVEEDOR : _____	FECHA DE ELABORACIÓN		CONTROL INV-002	
NOMBRE DEL SOLICITANTE : _____			AUTORIZO	
DOMICILIO DEL SOLICITANTE: _____	FOLIO		ELABORO	
_____			REVISO	
TELEFONO DEL SOLICITANTE: _____	FECHA EN LA QUE SE NECESITA LO SOLICITADO			
DATOS DE LA ORDEN DE COMPRA				
DESCRIPCIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	REFERENCIA	CANTIDAD SOLICITADA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
			TOTAL PEDIDO	
OBSERVACIONES				
_____				
(NOMBRE Y FIRMA DEL SOLICITANTE)				

Fuente: Creación propia

### Anexo 10. Tarjeta de Almacén

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control.
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- N° de tarjeta.
- Artículo que se controlará.
- Clave interna del artículo.
- Proveedor.
- Ubicación en el almacén.
- Método de valuación.
- Nombre de unidad de medida.
- Datos generales de las transacciones:
  - Fecha de ingreso o salida.
  - Tipo de comprobante.
  - N° de comprobante.
- Cantidad, costo por unidad y costo total de compras.

- Cantidad, costo por unidad y costo de venta
- Totales de cantidades y Valor total del inventario.
- Observaciones

Se propone el siguiente formato:

Formato 10. Tarjeta de Almacén

**TARJETA DE ALMACÉN**

ARTÍCULO: \_\_\_\_\_ CLAVE DE ARTÍCULO: \_\_\_\_\_ N° DE TARJETA: \_\_\_\_\_  
 PROVEEDOR: \_\_\_\_\_ UBICACIÓN EN EL ALMACÉN: \_\_\_\_\_ AUTORIZÓ \_\_\_\_\_  
 MÉTODO DE VALUACIÓN: \_\_\_\_\_ NOMBRE DE UNIDAD DE MEDIDA: \_\_\_\_\_ ELABORÓ \_\_\_\_\_  
 REVISÓ \_\_\_\_\_

CONTROL	INV-003
AUTORIZÓ	
ELABORÓ	
REVISÓ	

**CONTROL DE INVENTARIO**

DATOS GENERALES		COMPRAS			VENTAS			SALDOS			OBSERVACIONES	
FECHA	TIPO DE COMPROBANTE	N° DE COMPROBANTE	CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD	COSTO DE VENTA	CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL	
28/02/2022									16	\$ 100.00	\$ 1,600.00	INVENTARIO INICIAL
01/03/2022	FACTURA RECIBIDA	256	5	\$ 100.00	\$ 500.00				21	\$ 100.00	\$ 2,100.00	
05/03/2022	FACTURA EMITIDA	1507				3	\$ 100.00	\$ 300.00	18	\$ 100.00	\$ 1,800.00	
			5	SUMAS	\$ 500.00	3	SUMAS	\$ 300.00				INVENTARIO FINAL

Fuente: Creación propia

### **Anexo 11. Recuento Físico de Inventario**

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control.
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Fecha de toma de inventario.
- Nombre de la persona que realiza el conteo.
- Nombre de la persona que supervisó.
- Nombre del artículo.
- Unidad de medida.
- Primer conteo.
- Segundo conteo.
- Diferencias
- Firmas de las personas involucradas.

Se propone el siguiente formato:

Formato 11. Recuento Físico de Inventario



- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Tipo de activo.
- Nombre completo del activo.
- Persona responsable de la autorización de adquisición.
- Persona responsable de la adquisición.
- Características del activo.
- Valor neto.
- Fecha de adquisición.
- Años de vida útil.
- Fecha final estimada de vida útil.
- Fecha programada para mantenimiento, reparación, conserva, etc.
- Detalles sobre el mantenimiento, reparación, conservación, etc.
- Fecha de venta o baja.
- Motivo de venta o baja.
- Observaciones adicionales.

Se propone el siguiente formato:

Formato 12. Control de Inmuebles, planta y equipo

**CONTROL DE INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO**

TIPO DE ACTIVO (EJ. EQUIPO DE TRANSPORTE, EQUIPO DE COMPUTO, EQUIPO DE TRABAJO, ETC.): \_\_\_\_\_

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

CONTROL	ACT-001
AUTORIZO	
ELABORO	
REVISO	

NOMBRE COMPLETO DEL ACTIVO	DATOS GENERALES			DATOS HISTORICOS			CONSERVA, ETC.			DATOS DE BAJA	
	PERSONA RESPONSABLE DE LA AUTORIZACION DE ADQUISICION	PERSONA RESPONSABLE DE LA ADQUISICION	CARACTERISTICAS DEL ACTIVO	VALOR NETO	FECHA DE ADQUISICION	AÑOS DE VIDA ÚTIL	FECHA FINAL ESTIMADA DE VIDA ÚTIL	FECHA PROGRAMADA PARA MANTENIMIENTO, REPARACION, CONSERVA, ETC.	DETALLES SOBRE EL MANTENIMIENTO, REPARACION, CONSERVA, ETC.	FECHA DE VENTA O BAJA	MOTIVO DE VENTA O BAJA

Fuente: Creación propia

### **Anexo 13. Control de Cuentas por pagar**

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control.
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre del encargado.
- Fecha de factura o documento.
- Nombre del proveedor o acreedor.
- Datos del contacto.
- Detalles del crédito o deuda.
- Línea de crédito disponible.
- Concepto.
- Fecha de vencimiento.
- Total
- Fecha de pago
- Monto del pago
- Saldo
- Estatus de cuenta
- Saldo total de cuentas por pagar

Se propone el siguiente formato:

Formato 13. Control de Cuentas por pagar



## Anexo 14. Controles de Capital Contable

Referente al Control de Capital Social el formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control.
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre del encargado.
- Concepto (Aportación o disminución).
- Nombre del socio o accionista.
- Valor de la acción.
- Número de acciones.
- Total de la aportación o disminución.
- Saldo de Capital Social

Se propone el siguiente formato:

Formato 14. Control de Capital Social

CONTROL DE CAPITAL SOCIAL						
NOMBRE DEL ENCARGADO: _____					CONTROL	CC-001
					AUTORIZÓ	
					ELABORÓ	
					REVISÓ	
CONCEPTO	NOMBRE DEL SOCIO O ACCIONISTA	VALOR DE ACCIÓN	NÚMERO DE ACCIONES	TOTAL DE LA APORTACIÓN O DISMINUCIÓN	SALDO DE CAPITAL SOCIAL	

Fuente: Creación propia

El Control de Utilidades y Pérdidas deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control.
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre del encargado.
- Año.
- Monto de la utilidad o pérdida.
- Saldo de la utilidad o pérdida acumulada.
- Observaciones.

Se propone el siguiente formato:

Formato 15. Control de Utilidades y pérdidas

CONTROL DE UTILIDADES Y PERDIDAS											
NOMBRE DEL ENCARGADO : _____			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 70%;">CONTROL</td> <td>CC-002</td> </tr> <tr> <td>AUTORIZÓ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ELABORÓ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REVISÓ</td> <td></td> </tr> </table>	CONTROL	CC-002	AUTORIZÓ		ELABORÓ		REVISÓ	
CONTROL	CC-002										
AUTORIZÓ											
ELABORÓ											
REVISÓ											
AÑO	MONTO DE UTILIDAD O PÉRDIDA	SALDO DE LA UTILIDAD O PERDIDA ACUMULADA	OBSERVACIONES								

Fuente: Creación propia

Mientras que el Control de reparto de dividendos deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control.
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre del encargado.
- Fecha.

- Monto a repartir por concepto de dividendos.
- Nombre del socio a repartir
- Saldo de los dividendos repartidos.
- Observaciones.

Se propone el siguiente formato:

Formato 16. Control de Reparto de dividendos

CONTROL DE REPARTO DE DIVIDENDOS												
NOMBRE DEL ENCARGADO : _____				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">CONTROL</td> <td style="width: 50%;">CC-003</td> </tr> <tr> <td>AUTORIZÓ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>ELABORÓ</td> <td></td> </tr> <tr> <td>REVISÓ</td> <td></td> </tr> </table>	CONTROL	CC-003	AUTORIZÓ		ELABORÓ		REVISÓ	
CONTROL	CC-003											
AUTORIZÓ												
ELABORÓ												
REVISÓ												
FECHA	MONTO A REPARTIR POR CONCEPTO DE DIVIDENDO	SOCIO A REPARTIR	SALDO DE LOS DIVIDENDOS REPARTIDOS	OBSERVACIONES								

Fuente: Creación propia

**Anexo 15. Control de ingresos o ventas**

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control.
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre del encargado.
- Fecha del ingreso o venta.
- Cantidad o Monto.
- Saldo de los ingresos o ventas.

- Observaciones particulares y generales.
- Nombre y firma del encargado del control.
- Nombre y firma del encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas.

Se propone el siguiente formato:

Formato 17. Control de Ingresos o ventas

CONTROL DE INGRESOS O VENTAS												
NOMBRE DEL ENCARGADO: _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">CONTROL</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">VIAS-001</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">AUTORIZÓ</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">ELABORÓ</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">REVISÓ</td> <td></td> </tr> </table>			CONTROL	VIAS-001	AUTORIZÓ		ELABORÓ		REVISÓ	
CONTROL	VIAS-001											
AUTORIZÓ												
ELABORÓ												
REVISÓ												
DATOS DE LOS INGRESOS O VENTAS												
FECHA	DESCRIPCIÓN DE LA VENTA O INGRESO	CANTIDAD	SALDO DE INGRESOS O VENTAS	OBSERVACIONES PARTICULARES								
OBSERVACIONES GENERALES:												
_____ (NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO)		_____ (NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO DEL DEPTO. DE CONTABILIDAD Y FINANZAS)										

Fuente: Creación propia

## **Anexo 16. Control de gastos**

El formato deberá de contener los siguientes campos:

- Referencia de Control.
- Referencia de persona que autoriza, elabora y revisa.
- Nombre del encargado.
- Fecha de la transacción
- Concepto
- Descripción detallada
- Cantidad
- Saldo de los gastos mensuales.
- Observaciones generales
- Nombre y firma del encargado del control.
- Nombre y firma del encargado del Depto. de Contabilidad y Finanzas.

Se propone el siguiente formato:

Formato 18. Control de Gastos

CONTROL DE GASTOS				
NOMBRE DEL ENCARGADO: _____			CONTROL	GTOS-001
			AUTORIZÓ	
			ELABORÓ	
			REVISÓ	
DATOS DE LOS GASTOS				
FECHA	CONCEPTO DE LA TRANSACCIÓN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	SALDO DE LOS GASTOS MENSUALES
OBSERVACIONES GENERALES:				
_____ (NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO DEL DEPTO. DE CONTABILIDAD Y FINANZAS)			_____ (NOMBRE Y FIRMA DEL ENCARGADO)	

Fuente: Creación propia