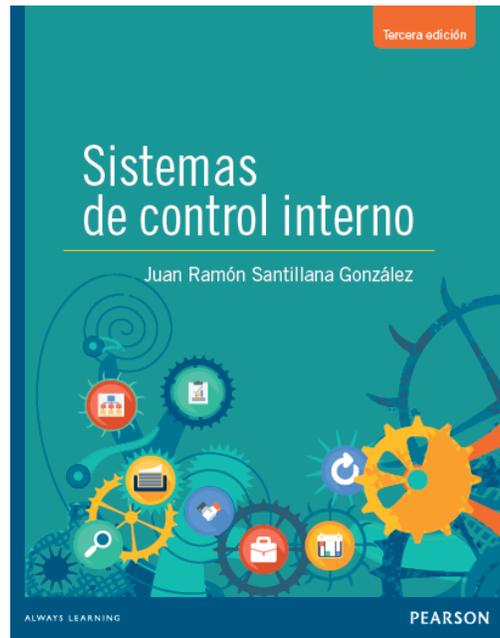




SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.



SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

Juan Ramón Santillana González

Tercera edición

La información contenida en esta presentación es confidencial y está legalmente protegida, es posible que usted no esté autorizado para usar, copiar o divulgar todo o parte de la información expuesta.



Resolución estudios de caso contemplados en los capítulos 6 al 13

© Juan Ramón Santillana González

CONTENIDO

- Resolución de estudio de caso del capítulo 6. Sistema de control interno en base al proceso caja y bancos.
- Resolución de estudio de caso del capítulo 7. Sistema de control interno en base al sistema contable.
- Resolución de estudio de caso del capítulo 8. Sistema de control interno en base a la segregación de funciones incompatibles.
- Resolución de estudio de caso del capítulo 9. Sistema de control interno en base a transacciones del ciclo de ingresos.
- Resolución de estudio de caso del capítulo 10. Sistema de control interno en base a transacciones del ciclo de compras.
- Resolución de estudio de caso del capítulo 11. Sistema de control interno en base a transacciones del ciclo de producción e inventarios.
- Resolución de estudio de caso del capítulo 12. Sistema de control interno en base a transacciones del ciclo de tesorería.
- Resolución de estudio de caso del capítulo 13. Sistema de control interno en base a transacciones del ciclo de nóminas.



RESOLUCIÓN DE ESTUDIO DE CASO DEL CAPÍTULO 6. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE AL PROCESO CAJA Y BANCOS

Atlixco, Estado de Puebla, XX de XXXXXX de 20XX

LIC. ROBERTO GARCÍA,
Gerente General,
Materiales para la Construcción Atlixco, S.A. de C.V.
P r e s e n t e.

En atención a sus amables instrucciones, he efectuado las conciliaciones pendientes de elaborar a las cuentas bancarias que maneja Materiales para la Construcción Atlixco, S.A. de C.V.; trabajo ordenado por usted, derivado de los siguientes

Antecedentes:

Conocimiento que usted tiene de la problemática que prevalece en el manejo de las cuentas de cheques de la empresa, misma que se menciona a continuación:

- Incertidumbre sobre el monto real de los recursos disponibles en las cuentas de cheques.
- Discrepancia entre los saldos en chequera y los reportados por el área de contabilidad.
- Lo anterior ha provocado que tenga usted que consultar diariamente con los bancos para conocer con qué recursos cuenta la empresa a efectos de cubrir sus necesidades de pago.

Tal situación derivó en la contratación, por parte suya, de los servicios externos del contador público independiente Raúl Gutiérrez para que investigara lo conducente con miras a la solución de la problemática que nos ocupa.

El contador Gutiérrez llevó a cabo su trabajo con cuyo resultado ratificó los problemas detectados por usted, y presentó las dos siguientes recomendaciones estratégicas principales:

1. Reforzar el área de contabilidad de la empresa, contratando para tales efectos a un contador capacitado y con experiencia que dé solución a los problemas de control y registro contable que requiere Materiales para la Construcción Atlixco, S.A. de C.V.; recomendación que derivó en la contratación del suscrito.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

2. La primer tarea a avocarse el nuevo contador será la elaboración de las conciliaciones bancarias pendientes de efectuar; tarea cumplida y cuyos resultados se muestran enseguida:

Observaciones determinadas:

Causas probables:

Riesgos:

- | | | |
|---|--|--|
| <p>1. La empresa tiene registrados depósitos que no aparecen en los estados de cuenta bancarios.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Algunos depósitos están registrados en la contabilidad, pero no fueron realizado física o electrónicamente en el banco.• Errores fortuitos o intencionales de registro.• Desvío de recursos no depositados en el banco | <ul style="list-style-type: none">○ Sustracción de recursos.○ Estados financieros erróneos. |
| <p>2. Se han presentado reclamos de clientes que supuestamente han pagado sus adeudos, pero que la empresa los tiene registrados como pendientes de cobro.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Registro incorrecto de pagos de clientes (acreditamiento incorrecto al cliente "B" en vez de al cliente "A", por ejemplo).• Reclamos improcedentes de clientes.• Disposición indebida de los pagos de clientes por parte de algún empleado que interviene en el proceso. | <ul style="list-style-type: none">○ Desvío de recursos.○ Pérdida de recursos.○ Errores en los registros contables y auxiliares.○ Estados financieros erróneos. |
| <p>3. No se tiene claramente identificado el origen de algunos abonos efectuados por el banco pudiendo ser, por ejemplo, intereses o algún otro tipo de rendimientos; por supuesto, éstos no se han contabilizado.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Falta de comunicación y seguimiento a las operaciones concertadas con los bancos. | <ul style="list-style-type: none">○ Desvío de recursos.○ Pérdida de recursos.○ Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos.○ Estados financieros erróneos. |
| <p>4. Se cuenta con evidencia de que un empleado bancario se equivocó en la digitación de un número de cuenta provocando con ello que un depósito se acreditara a otro cuentahabiente; y no se ha presentado una reclamación formal al banco para que corrija este error.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Error del empleado bancario al digitar incorrectamente el número de cuenta de la empresa, provocando así que el recurso se acreditara a otro cliente del banco.• Falta de seguimiento y reclamo oportuno de los errores bancarios. | <ul style="list-style-type: none">○ Pérdida de recursos.○ Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos.○ Estados financieros erróneos. |
| <p>5. No se tiene certeza absoluta de cuántos cheques de clientes han sido devueltos por los</p> | <ul style="list-style-type: none">• Efecto de la falta de oportunidad en la elaboración de las | <ul style="list-style-type: none">○ Desvío de recursos.○ Pérdida de recursos. |



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

- | | | |
|--|---|---|
| bancos, y las causas de las devoluciones. | conciliaciones bancarias, y de seguimiento y aclaración de partidas en conciliación. | <ul style="list-style-type: none">○ Pérdida de beneficios financieros.○ Falta de recuperación inmediata de los importes involucrados.○ Extemporaneidad en el ejercicio de acciones legales en contra del girador. |
| 6. No se conocen en su totalidad las comisiones cobradas por los bancos, ni se han solicitado a los bancos los comprobantes correspondientes; no se han investigado ni contabilizado estas comisiones. | <ul style="list-style-type: none">● Aplica la misma causa probable del punto que antecede | <ul style="list-style-type: none">○ Pérdida de recursos.○ Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos.○ Estados financieros erróneos. |
| 7. No se registran contablemente los traspasos entre bancos. | <ul style="list-style-type: none">● Omisiones o errores de registro. | <ul style="list-style-type: none">○ Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos.○ Estados financieros erróneos.○ Desconocimiento de los saldos reales en las cuentas de cheques. |

Recomendaciones de acciones de control:

1. La elaboración oportuna de conciliaciones bancarias (a más tardar dentro de los diez primeros días de cada mes) representa una de las acciones de control más relevantes en el proceso de caja y bancos, que por ningún motivo debe ser soslayada.
2. Las partidas en conciliación deben ser investigadas y atendidas de inmediato por personal independiente al manejo y custodia de fondos y chequeras.
3. Establecer políticas para cancelar en un tiempo determinado los cheques expedidos en tránsito que no han sido cobrados.
4. Preparar un reporte diario de saldos en cuentas de cheques. Confrontar estos saldos contra los registros contables.

Quedo a sus apreciables órdenes en lo que tenga usted a bien disponer.

At e n t a m e n t e

C.P. ALFONSO HUERTA



RESOLUCIÓN DE ESTUDIO DE CASO DEL CAPÍTULO 7. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE AL SISTEMA CONTABLE

México, D.F., XX de XXXXXX de 20XX

LIC. ARTURO SÁNCHEZ,
Gerente,
Comercial Papelera, S.A.,
P r e s e n t e.

El consejo de administración de Comercial Papelera, S.A., ha manifestado su satisfacción por la gestión que ha usted aplicado en la empresa, merced a su capacidad, experiencia y conocimientos del giro de negocio en que opera, lo que la ha llevado a un constante y sólido crecimiento; sin embargo, también ha advertido áreas de oportunidades de mejora en aspectos administrativos y en la rendición de cuentas, en especial en materia contable y financiera, de manera correcta y oportuna, cuya atención y solución indudablemente redundará en el posicionamiento, desarrollo y crecimiento de la empresa.

Ante tal panorama, tuvo usted a bien valerse de los servicios externos del suscrito, confianza que le agradezco, para que revisara el proceso contable de la referida, tendiendo a reforzar su control interno y la eliminación, mitigación y administración de los riesgos a que está expuesta la empresa en esta materia; complementando con la propuesta de acciones de control a adoptar para su debida atención y, dentro de lo posible, su solución.

Sobre el particular, me permito informarle que he concluido con el trabajo para el que fui contratado, cuyos resultados se exponen a continuación:

Áreas de oportunidad:

1. El área de contabilidad de Comercial Papelera, S. A., registra en base a un catálogo de cuentas obsoleto, parchado y desarticulado.

Riesgos:

- Proceso contable deficiente y falta de homogeneidad.
- Disparidad de criterios en los registros a efectuar.
- La contabilidad no cumple con su objetivo primordial de generar y proporcionar información contable y financiera confiable,

Acciones de control:

- Evaluar conveniencia de sustituir al contador de la empresa.
- Desarrollar e instaurar, de inmediato, un catálogo de cuentas acorde con las necesidades de la empresa.
- Apego irrestricto a lo que se estipule en el catálogo de cuentas a instaurar.



oportuna y de apoyo a la toma de decisiones.

2. El proceso contable de la empresa no se apoya en un instructivo para el manejo de cuentas ni en una guía de contabilización. Sus estados financieros sólo se constriñen a un balance general y a un estado de resultados, ambos de dudosa confiabilidad y sin anexos informativos de soporte.
 - Proceso contable deficiente y falta de homogeneidad.
 - Disparidad de criterios en los registros a efectuar.
 - Estados financieros erróneos; carentes de confiabilidad como soporte para la toma de decisiones.
 - Desarrollar e instaurar, de inmediato, un instructivo para el manejo de cuentas que informe los conceptos de cargo y abono de cada cuenta; así como una guía de contabilización que estandarice el manejo contable de cada tipo de transacción.
 - Elaborar Estado de variaciones en el capital contable, y Estado de flujos de efectivo y Estado de cambios en la situación financiera, de conformidad con lo establecido en las Normas de información financiera (NIF).
 - Elaborar los anexos complementarios a los estados financieros que requiera la administración de la empresa.
3. No se elaboran conciliaciones bancarias de manera rutinaria y consistente.
 - Desvío de recursos.
 - Pérdida de recursos.
 - Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos.
 - Estados financieros erróneos.
 - Desconocimiento de los saldos reales en las cuentas de cheques.
 - La elaboración oportuna de conciliaciones bancarias (a más tardar dentro de los diez primeros días de cada mes) representa una de las acciones de control más relevantes en el proceso contable que por ningún motivo debe ser soslayada.
 - Las partidas en conciliación deben ser investigadas y atendidas de inmediato por personal independiente al manejo y custodia de fondos y chequeras.
4. No coinciden los saldos de cuentas por cobrar y documentos por cobrar con los correspondientes del libro mayor. Se desconoce la antigüedad de esos saldos.
 - Desvío de recursos.
 - Pérdida de recursos.
 - Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos.
 - Estados financieros erróneos.
 - Conciliación permanente entre los saldos contables de cuentas por cobrar y de documentos por cobrar con el libro mayor.
 - Las partidas en conciliación deben ser investigadas y atendidas de inmediato por



- | | | |
|---|--|--|
| 5. No se registran adecuadamente los deudores diversos y por consiguiente se pierde el control sobre la recuperación de sus adeudos, como es el caso de reclamaciones a aseguradoras, faltantes de inventarios, préstamos a empleados, anticipos a proveedores, etcétera. | <ul style="list-style-type: none">• Falta de acciones oportunas sobre saldos antiguos pendientes de cobro.
• Desvío de recursos.• Pérdida de recursos.• Desconocimiento, parcial o total, por parte de la administración, con la consecuente falta de recuperación, cuando no se registran contablemente este tipo de créditos en favor de la empresa.• Falta de acciones oportunas sobre saldos antiguos pendientes de cobro. | <ul style="list-style-type: none">personal independiente al manejo y custodia de las cuentas y documentos por cobrar.○ Elaboración mensual de Reportes de antigüedad de saldos.
○ Invariablemente, este tipo de créditos deben ser registrados en la contabilidad de la empresa.○ Elaboración mensual de Reporte de antigüedad de saldos de deudores diversos.○ Designar y responsabilizar a un empleado de la empresa por el registro, administración y recuperación de esta cartera. |
| 6. No coinciden los saldos de las cuentas de inventarios con los correspondientes del libro mayor. | <ul style="list-style-type: none">• Desvío de recursos, robos.• Pérdida de recursos.• Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos.• Estados financieros erróneos. | <ul style="list-style-type: none">○ Doble revisión a los resultados de la toma física de inventarios por personal independiente al registro, manejo y custodia de los inventarios.○ Reforzar las medidas de seguridad. |
| 7. No se lleva control sobre las mercancías en tránsito. | <ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento del avance del proceso de las mercancías en tránsito y de los costos y gastos a integrar y acumular en cada compra.• Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos.• Estados financieros erróneos. | <ul style="list-style-type: none">○ El proceso de mercancías en tránsito debe ser controlado a través de la cuenta contable Mercancías en tránsito. |
| 8. No se practica inventario físico al mobiliario y equipo y, por ende, no se concilian los registros contables con las existencias físicas. | <ul style="list-style-type: none">• Desvío de recursos, robos.• Pérdida y/o mala administración o uso de estos recursos.• Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos. | <ul style="list-style-type: none">○ Designar y responsabilizar a un empleado de la empresa por el registro auxiliar, administración y control de estos recursos.○ Conciliación permanente entre los saldos contables de mobiliario y equipo con |



- | | | |
|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Estados financieros erróneos. | los inventarios físicos y el libro mayor. |
| 9. Se manejan indistintamente cuentas de proveedores y cuentas por pagar, lo que genera incertidumbre sobre el pasivo real por este concepto a cargo de la empresa; por supuesto que los saldos de estas cuentas no coinciden con los correspondientes del libro mayor. | <ul style="list-style-type: none">• ¿En cuál de los dos procesos se puede confiar?; posiblemente en ninguno.• Se requiere consultar ambos procesos para identificar los adeudos específicos a un proveedor.• Ocultamiento de desvío de recursos.• Registros contables y auxiliares incompletos.• Estados financieros erróneos. | <ul style="list-style-type: none">○ Concentrar el proceso de reconocimiento de adeudos a proveedores a través de un Sistema de cuentas por pagar que es el que proporciona mayores elementos de control y para su administración.○ Conciliación permanente de los registros de cuentas por pagar con la existencia física de éstas y el libro mayor. |
| 10. Los anticipos recibidos de clientes se registran indistintamente en la cuenta Anticipos de clientes o en la cuenta Cuentas por cobrar a clientes. | <ul style="list-style-type: none">• Se requiere revisar las cuentas contables Anticipos de clientes y Cuentas por cobrar a clientes para aplicar los anticipos recibidos de clientes.• Ocultamiento de desvío de recursos.• Registros contables y auxiliares incompletos.• Estados financieros erróneos. | <ul style="list-style-type: none">○ Concentrar única y exclusivamente en la cuenta contable Anticipos de clientes los anticipos recibidos de clientes. |
| 11. No se generan pasivos por concepto de gastos acumulados. | <ul style="list-style-type: none">• No reconocimiento en el ejercicio o periodo contable gastos que corresponden al ejercicio o periodo en que se generaron.• Alteración de resultados de operación del ejercicio o periodo que corresponda, lo que provoca presentar resultados de operación ficticios más favorables.• Estados financieros erróneos y/o alterados. | <ul style="list-style-type: none">○ Registrar, invariablemente, al cierre del ejercicio o periodo contable, los gastos acumulados, no obstante que sean pagados en el siguiente ejercicio o periodo.○ Estimar las provisiones contables que sean necesarias sobre obligaciones de la empresa, no obstante que se desconozca el monto exacto de éstas. |
| 12. No se lleva cuenta de las ventas por línea de producto y su correspondiente costo; ambos conceptos se | <ul style="list-style-type: none">• Pérdida de oportunidad por identificar y conocer la rentabilidad de cada producto o línea de productos. | <ul style="list-style-type: none">○ Abrir las subcuentas contables de Ventas y de Costo de ventas que se requieran para identificar las ventas y costos de cada producto o línea de |



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

registran y reportan de manera global.

13. Están mezclados los gastos generales y de administración con los gastos de ventas. No se comparan éstos con lo presupuestado.

- Pérdida de oportunidad por identificar y conocer la productividad de cada vendedor o grupo de vendedores.
- Pérdida de oportunidad por identificar y conocer los gastos incurridos por la administración y por la actividad de ventas; así como su comparación con los presupuestos autorizados.

productos, y la productividad de cada vendedor o grupo de vendedores.

- Instaurar el proceso contable denominado Contabilidad por áreas de responsabilidad que informe los gastos de administración y los de ventas, comparados con los presupuestos autorizados. Este proceso a instaurar deberá incluir las subcuentas que se requieran para conocer los gastos presupuestados e incurridos por cada área específica de administración o de ventas.

Reitero mi agradecimiento por su confianza para realizar este trabajo que tuvo usted a bien encomendarme. De igual manera, dejo constancia de gratitud hacia el personal de Comercial Papelera, S.A., que me apoyó con sus valiosos comentarios, suministro de información e interacción con el suscrito para llevar a buen término la tarea encomendada.

A t e n t a m e n t e

C.P. RUBÉN JORDÁN



RESOLUCIÓN DE ESTUDIO DE CASO DEL CAPÍTULO 8. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE A LA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES

Toluca, Estado de México, XX de XXXXXX de 20XX

SR. NICANOR TORRES,
Propietario y Administrador General,
Materiales para la Construcción, S.A. de C.V.,
P r e s e n t e.

Las Normas Internacionales de Auditoría que guían y orientan el ejercicio de la auditoría de estados financieros, emitidas por la Federación Internacional de Contadores, y aceptadas y difundidas en México por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el cual forma parte de esa Federación, requieren dentro de sus lineamientos el examen y evaluación del control interno instaurado en la empresa a auditar como insumo, entre otros muchos más, para determinar la naturaleza, oportunidad, procedimientos de auditoría a aplicar, y el alcance de nuestra intervención.

En ese entendido, durante el examen y evaluación del control interno que se sigue en Materiales para la Construcción, S.A. de C.V., me percaté que la empresa requiere de una visión más amplia para administrarla, lo que ha provocado, entre otros aspectos, que algunos empleados realicen funciones incompatibles.

Por funciones incompatibles se entenderá aquellas actividades que lleva a cabo un empleado que, al combinarse o conjuntarse con otras desarrolladas por el mismo empleado, provocan debilitamiento en los controles y riesgos de conductas indebidas o malos manejos. Tales incompatibilidades detectadas en la empresa, los riesgos asociados y las funciones a segregar se resumen como sigue:

Funciones desempeñadas:

1. La persona que maneja ingresos **antes** de su registro inicial prepara y maneja documentos base para facturar, maneja

Riesgos por incompatibilidad:

- Quedarse con parte del ingreso y facturar solo por el monto ingresado, disminuyendo para ello el

Segregación de funciones:

- La persona que maneja ingresos **antes** de su registro inicial, por ningún motivo deberá participar en las siguientes



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

- registros iniciales de ventas, autoriza notas de crédito y maneja la documentación soporte, y aprueba y maneja las rebajas y devoluciones sobre ventas y su documentación soporte.
2. La persona que maneja ingresos **después** de su registro inicial prepara y maneja documentos base para facturar, autoriza notas de crédito y maneja la documentación soporte, aprueba y maneja las rebajas y devoluciones sobre ventas y su documentación soporte, y prepara y maneja documentos base para soportar un egreso.
3. La persona que firma cheques lo hace individualmente, y además aprueba los registros iniciales de compras y egresos y maneja la documentación soporte, y participa en el proceso de autorización y registro en los libros contables.
- precio de las mercancías o servicios vendidos.
 - Quedarse con parte del ingreso y registrar contablemente sólo el remanente.
 - Quedarse con el ingreso y elaborar una nota de crédito para dar por pagada o cancelada una factura.
 - Quedarse total o parcialmente con el ingreso y autorizar una rebaja o devolución para cubrir el monto dispuesto.
- actividades: preparación y manejo de documentos base para facturar, manejo de registros iniciales de ventas, autorización de notas de crédito y manejo de la documentación soporte, y aprobación y manejo de las rebajas y devoluciones sobre ventas y su documentación soporte.
- Quedarse con parte del ingreso y facturar solo por el monto ingresado, disminuyendo para ello el precio de las mercancías o servicios vendidos.
 - Quedarse con parte del ingreso y registrar contablemente solo el remanente.
 - Quedarse con el ingreso y elaborar una nota de crédito para dar por pagada o cancelada una factura.
 - Quedarse total o parcialmente con el ingreso y autorizar su registro como una rebaja o devolución para cubrir el monto dispuesto.
 - Disponer de recursos entrantes para efectuar compras, alterando así la correcta contabilización tanto de ingresos como de egresos.
- La persona que maneja ingresos **después** de su registro inicial, por ningún motivo deberá participar en las siguientes actividades: preparación y manejo de documentos base para facturar, autorización de notas de crédito y manejo de la documentación soporte, aprobación y manejo de rebajas y devoluciones sobre ventas y su documentación soporte, y preparación y manejo de documentos base para soportar un egreso.
- Aumentar (inflar) los pagos por adquisiciones.
 - Aumentar (inflar) los costos o gastos implicados en el egreso.
 - Alterar los registros contables con fines de ocultamiento de irregularidades.
- La persona que firma los cheques individualmente o maneja cheques ya firmados en forma mancomunada, por ningún motivo deberá participar en las siguientes actividades: aprobación de los registros iniciales de



- compras y egresos y manejar la documentación soporte, y participar en el proceso de autorización y registro en los libros contables.
4. La persona que maneja la nómina lleva los registros de personal, recaba la información base para elaborar la nómina, la elabora, solicita el cheque por el importe de la nómina, lo cambia en el banco y paga en efectivo a los trabajadores; además elabora la póliza de diario contable para el registro de la nómina.
 - Se está dando la función incompatible por excelencia, ya que se puede alterar el proceso en cualquiera de sus etapas inventando a empleados o trabajadores apócrifos y quedarse el probable defraudador con los importes implicados. Regla: el que la hace (la nómina) no la paga.
 - Tendrá toda la oportunidad de alterar los registros contables con fines de ocultamiento de irregularidades.
 5. La persona responsable del control físico de inventarios prepara y maneja documentos base para el registro de inventarios, aprueba y maneja los registros de compras, y participa en el proceso de autorización y registro de los libros contables.
 - Disponer de inventarios físicos y ocultar tal disposición alterando los registros correspondientes.
- La persona que maneja la nómina, por ningún motivo deberá participar en las siguientes actividades: llevar los registros de personal, recabar la información base para elaborar la nómina, elaborarla, solicitar el cheque por el importe de la nómina, cambiarlo en el banco y pagar en efectivo a los trabajadores; además elaborar la póliza de diario contable para el registro de la nómina.
 - La persona responsable del control físico de los inventarios, por ningún motivo deberá participar en las siguientes actividades: preparación y manejo de documentos base para el registro de inventarios, aprobación y manejo de los registros de compras, y participar en el proceso de autorización y registro de los libros contables.

Quedo a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración, o para comentar el asunto motivo del presente.

A t e n t a m e n t e

C.P. FRANCISCO VELÁZQUEZ



RESOLUCIÓN DE ESTUDIO DE CASO DEL CAPÍTULO 9. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE TRANSACCIONES DEL CICLO DE INGRESOS

Monterrey, Nuevo León, XX de XXXXXX de 20XX

SR. ANSELMO GOMEZ,
Propietario y Administrador General,
Comercial Ferretera, S.A.
P r e s e n t e.

Agradezco de antemano su confianza y agradecimiento por haberme aceptado a colaborar como auditor interno de Comercial Ferretera, S.A., en esta trascendental etapa de la vida de la empresa en que ha decidido usted retirarse paulatinamente de la administración de la referida, delegando esta responsabilidad en sus dos hijos Pedro Gómez y Arturo Gómez; solicitando asimismo al suscrito lleve a cabo un examen y evaluación del control interno de la empresa con el propósito de tomar las acciones que procedan en la intención de transferir la administración que nos ocupa de una manera sana y ordenada para que continúe en el sendero de desarrollo creciente que la ha distinguido.

Derivado de mis apreciaciones iniciales, me permito recomendar, con todo respeto, que la transferencia de la administración se haga bajo un proceso de desplazamiento paulatino de autoridad y responsabilidades de usted hacia sus dos hijos; de tal manera que éstos comiencen a ejercer sus funciones directivas bajo el apoyo y orientación de usted, pero sin que ello represente menguar la autoridad con que deben ser investidos.

Con respecto al examen y evaluación del control interno que prevalece en Comercial Ferretera, S.A., me permito informarle que inicié los trabajos relativos enfocándolos, en primera instancia, al ciclo de transacciones de ingresos, cuyo resultado se muestra a continuación:

En materia de autorización

Situaciones detectadas:

1. No existe una relación formal y autorizada de clientes a crédito.

Acciones de control:

- Instaurar políticas por escrito para la selección de clientes y aprobación de crédito.

Riesgos por incumplimiento:

- Pueden efectuarse embarques a clientes no autorizados, lo que podría



2. No existen políticas por escrito para el otorgamiento de líneas de crédito.

 - Revisar, al menos una vez al mes, las bases de datos como son: listas de clientes aprobados o archivos maestros de clientes, para probar su confiabilidad.
 - Elaborar procedimientos específicos por escrito para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos.
 3. El señor Pedro Gómez es el encargado de asignar líneas de crédito, acción que desarrolla con base en estudios y elementos técnicos; sin embargo, su padre, el señor Anselmo Gómez, modifica las decisiones de su hijo apoyándose en su experiencia.

 - Establecer políticas por escrito que establezcan los criterios a aplicar para el otorgamiento de líneas de crédito.
 - Revisar periódicamente el acatamiento a las políticas establecidas para el otorgamiento de líneas de crédito.
 4. Las listas de precios están representadas por catálogos, cuya autorización es lenta y laboriosa merced a su volumen; y no responde con oportunidad a los cambios de precios de los proveedores.

 - Formalizar por escrito los criterios base para el otorgamiento de líneas de crédito.
 - Complementar la autorización de líneas de crédito con base en el historial y capacidad de pago de los clientes.
 - El señor Anselmo Gómez puede orientar y asesorar a su hijo Pedro, pero no cambiar sus decisiones; salvo situaciones demostrables que lo justifiquen, previo acuerdo entre ambos.
- generar posibles cuentas incobrables.
 - Pueden efectuarse ventas a personas o empresas con las que exista conflicto de intereses sin el conocimiento de la administración.
 - Puede otorgarse crédito a clientes no autorizados, lo que podría generar posibles cuentas incobrables.
 - Puede otorgarse crédito a clientes con los que exista conflicto de intereses sin el conocimiento de la administración.
 - Pérdida de imagen y seriedad de la empresa cuando los clientes perciben conflictos de autoridad entre los señores Anselmo y Pedro Gómez.
 - Se diluye la imagen y autoridad del señor Pedro Gómez.
 - Pueden aceptarse pedidos de clientes a precios no autorizados y condiciones inaceptables para la administración.
 - Pueden efectuarse entregas de mercancía L.A.B. destino sin haberse considerado los costos de entrega en los precios de venta.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

- Revisar periódicamente esos archivos para probar su confiabilidad.
- 5. No existen políticas por escrito para el otorgamiento de descuentos y rebajas sobre ventas.
 - Exponer claramente los criterios y políticas de la empresa relativos al otorgamiento de descuentos y rebajas sobre ventas y autorización de devoluciones de mercancía.
 - Desarrollar rutinas automatizadas para generar bonificaciones por volumen y calcular o comprobar descuentos por pronto pago tomados por los clientes.
 - Se pueden procesar y aplicar descuentos y rebajas y aceptar devoluciones de mercancía que no sean aceptables por la administración.
 - Pueden darse casos de descuentos y rebajas y aceptación de devoluciones indebidas a los clientes.

En materia de procesamiento y clasificación de transacciones

Situaciones detectadas:

Acciones de control:

Riesgos por incumplimiento:

- | | | |
|---|--|---|
| <p>1. El señor Pedro Gómez es responsable por la autorización de pedidos de clientes a crédito; sin embargo, como se ausenta con frecuencia de la oficina, esta tarea la delega en su secretaria Griselda Díaz.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Documentar procedimientos para iniciar, revisar y aprobar pedidos de clientes.• Designar a un empleado con suficiente autoridad y jerarquía para autorizar pedidos en ausencia del señor Pedro Gómez.• Relevar a la secretaria Griselda Díaz de esta responsabilidad. | <ul style="list-style-type: none">○ Se pueden autorizar pedidos a clientes cuyo límite de crédito se ha rebasado, o bien que no son sujetos de crédito. |
| <p>2. No se lleva un registro detallado de pedidos pendientes de surtir a clientes por falta de mercancía; ni se les informa a éstos con razonable confiabilidad la fecha en que les será surtida.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Diseñar e implantar, con apoyo en tecnología de la información, un sistema que informe, entre otros aspectos: fecha, clave y nombre del cliente, número de pedido pendiente de surtir, mercancía por surtir, causas de retraso, fecha estimada de surtimiento, acciones de seguimiento con el cliente, etcétera. | <ul style="list-style-type: none">○ Pérdida de imagen y seriedad de la empresa al no contar con elementos confiables para informar a sus clientes sobre el estado que guardan sus pedidos pendientes de surtir.○ Pérdida de clientes al recurrir éstos a otros proveedores que los traten con mayor seriedad y formalidad. |
| <p>3. No se elaboran reportes de pedidos pendientes de surtir.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Aplica la misma acción de control del punto que antecede. | <ul style="list-style-type: none">○ Pérdida de control y atención a los clientes por |



- | | | |
|---|--|--|
| <p>4. Los pedidos de clientes, una vez aprobados, hacen las veces de orden de embarque.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Una actividad es la aprobación de pedidos y otra la orden de embarque. Segregar ambas actividades y establecer controles independientes a cada una.• Adjuntar a la orden de embarque una copia del pedido aprobado. | <ul style="list-style-type: none">○ los pedidos pendientes de cumplir.○ Pérdida de control y seguimiento de compras a proveedores de la empresa.○ Pérdida de control, tanto de los pedidos aprobados como de las órdenes de embarque, al fusionar ambas actividades. |
| <p>5. No existen políticas y procedimientos que definan qué documentos se requieren para despachar embarques.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Establecer políticas y procedimientos por escrito que definan qué documentos se requieren para despachar embarques. | <ul style="list-style-type: none">○ Se pueden embarcar mercancías o prestar servicios a quien no corresponde, o bien surtirse volúmenes erróneos.○ Pueden embarcarse mercancías o prestar servicios a clientes que se han excedido en sus límites de crédito. |
| <p>6. Sólo participa una persona en el proceso de embarcar mercancía.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Supervisar de manera cerrada al personal que ejecuta los servicios de embarque.• Doble conteo de los embarques.• Verificación independiente, por el transportista, de la mercancía embarcada. | <ul style="list-style-type: none">○ Contubernio entre el responsable de los embarques y el transportista para embarcar mercancía no documentada, y que por consecuencia no se pueda cobrar. |
| <p>7. No se turnan con oportunidad los pedidos surtidos para su correspondiente facturación.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Una vez que se cuente con los datos de embarque o entrega de la mercancía, proporcionar de inmediato esa información y/o datos al área de facturación y al área que registra las salidas del inventario de mercancías. | <ul style="list-style-type: none">○ Retraso en la facturación.○ Falta de recuperación inmediata de los importes involucrados.○ Pérdida de beneficios financieros. |
| <p>8. Sólo se hace inventario físico de mercancía una vez al año, para efectos de</p> | <ul style="list-style-type: none">• Inventarios físicos periódicos de mercancía, adicionales al inventario físico anual. | <ul style="list-style-type: none">○ Retraso en la detección oportuna de faltantes de inventarios. |



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

auditoría de estados financieros.

- 9. Ninguna otra persona o funcionario revisa las facturas hechas por el señor Antonio Bustamante, quien, a su vez, revisa y aclara las reclamaciones de los clientes por errores en facturación.
 - Verificación y validación de los datos contenidos en las facturas por personal ajeno a la actividad de facturación.
 - Segregación de funciones para que el señor Bustamante no revise ni aclare las reclamaciones de los clientes por errores en la facturación, asignando esta tarea a otro empleado.
 - Tentaciones de los almacenistas por incurrir en prácticas indebidas cuando perciben que no se detecta con oportunidad cualquier eventual sustracción de mercancía.
- 10. Semanalmente se concilian los ingresos a caja con los depósitos bancarios.
 - Conciliar diariamente los totales que arroja la cinta o el medio automatizado de las cajas registradoras contra las fichas de depósito bancarias.
 - El señor Antonio Bustamante cuenta con todas las oportunidades de corregir eventuales errores, de omisión o comisión, en las facturas por él elaboradas.
- 11. El servicio externo de recolección de dinero se efectúa dos veces por semana.
 - El servicio externo de recolección de dinero debe ser diario.
 - Extravío o malversación de fondos.
 - Podría darse el caso de no informarse ventas o servicios al contado e ingresos misceláneos.
- 12. No se efectúan arqueos sorpresivos a las cajeras.
 - Efectuar, periódicamente y por sorpresa, arqueos a la cajeras.
 - Asaltos o robos por montos importantes de recursos disponibles.
 - Desvío de recursos.
 - Pérdida de recursos.
 - Pérdida de beneficios financieros.
- 13. El señor Jorge Ordoñez maneja las cuentas por cobrar y registra los pagos recibidos vía transferencia bancaria.
 - El registro de los pagos recibidos vía transferencia bancaria debe ser realizado por otro empleado ajeno a las actividades que realiza el señor Jorge Ordoñez.
 - Desvío de recursos.
 - Pérdidas de recursos.
 - Ocultamiento de desvío de recursos.
 - Autopréstamos.
 - Desvío de pagos recibidos vía transferencia bancaria.
 - Pérdida de recursos.
 - Alteración de los registros de cuentas por cobrar a clientes.
 - Eventuales situaciones de conflicto con los clientes.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

14. No coincide el total de los registros auxiliares de cuentas por cobrar a clientes con la correspondiente cuenta de control del libro mayor.
- Conciliar en forma regular y periódica los saldos de auxiliares de clientes con los saldos del libro mayor u otros totales de control.
 - Envío periódico de estados de cuenta a los clientes para confirmar movimientos y saldos.
 - Establecer controles en los programas de cómputo para prevenir o detectar duplicidad en el pase de transacciones, así como la omisión de transacciones aceptadas.
 - Extravío o malversación de fondos.
 - Los asientos en las cuentas del libro mayor pueden ser incompletos o inexactos, lo cual ocasionaría diferencias entre éstos y los auxiliares respectivos.
 - Pueden tomarse acciones indebidas o erróneas con base en información incompleta o inexacta que se encuentre en un auxiliar o registro de un cliente.
15. No se elabora reporte de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar.
- Elaboración mensual de Reportes de antigüedad de saldos.
 - Estricto seguimiento a las cuentas que acusan adeudos vencidos.
 - Desconocimiento de la antigüedad de las cuentas por cobrar a clientes.
 - Pérdida de oportunidad en acciones de cobro a clientes con rezago en pagos.
 - Otorgamiento de crédito a clientes con saldos vencidos.
 - Cobros recibidos pueden ser acreditados a cuentas por cobrar recientes en lugar de a las de mayor antigüedad.
16. No se limita el acceso de personas a los registros de cuentas por cobrar a clientes que se manejan por medio de tecnología de la información.
- Definir por escrito al personal autorizado para acceder a los registros de cuentas por cobrar a clientes.
 - Asignar clave de acceso al empleado autorizado para efectuar registros en las cuentas por cobrar a clientes.
 - Accesos indebidos con riesgos de alteración de los registros computarizados de cuentas por cobrar a clientes.
 - Sabotaje.
 - Pérdida de registros.
17. Los estados financieros se preparan con dos o tres meses de retraso, dando como consecuencia, entre otras, que las declaraciones de impuestos se preparen con información extra-libros.
- Elaborar un calendario de elaboración de pólizas contables mensuales.
 - Contar con un calendario de obligaciones fiscales.
 - Estricto seguimiento de la entrega completa y oportuna de información base para el proceso
 - Desconocimiento oportuno de la situación financiera y operativa de la empresa.
 - Estados financieros extemporáneos que poco ayudan para la toma de decisiones oportunas y adecuadas.



- contable por parte de personal responsable de suministrarla al área de contabilidad.
 - Si el contador de la empresa no es capaz de entregar estados financieros dentro de los primeros diez días posteriores al cierre de cada mes, evaluar conveniencia de sustituirlo.
- Usar datos erróneos en los cálculos de impuestos.
 - Pagar impuestos en exceso.
 - Pagar multas, recargos y actualizaciones.

En materia de verificación y evaluación

Situaciones detectadas:

1. No se verifican ni evalúan en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar, otras cuentas del ciclo de ingresos ni las transacciones relativas.

Acciones de control:

- Establecer manuales de procedimientos y políticas, gráficas de organización y otra documentación que presenten las cuentas contables, informes de actividades, y políticas y procedimientos que se deben verificar y evaluar.
- Definir cuándo van a ser verificados y evaluados los manuales referidos, y por quién será supervisada esta actividad.
- Describir cómo debe ejecutarse la verificación y evaluación, así como la forma en que deben documentarse los resultados de la revisión y a quién debe comunicársele.

Riesgos por incumplimiento:

- Los informes preparados para la administración pueden presentar información errónea.
- Las decisiones cruciales que podría tomar la administración pueden estar basadas en información errónea.

2. No se confirman periódicamente los saldos de cuentas por cobrar a clientes

- Confirmar, cuando menos trimestralmente, los saldos de cuentas por cobrar a clientes y a deudores diversos.

- Desvío de recursos.
- Pérdida de recursos.

En materia de salvaguarda física

Situaciones detectadas:

1. El efectivo y cheques recibidos pendientes de depósito se guardan

Acciones de control:

- Recolección diaria y concentración del efectivo y cheques en dispositivos que

Riesgos por incumplimiento:

- El efectivo y los cheques pueden sustraerse definitiva



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

- indistintamente en los escritorios de cualquiera de los tres señores Gómez.
- ofrezcan seguridad, como por ejemplo, caja fuerte, bóveda y receptores temporales blindados.
- o temporalmente, o bien perderse o destruirse.
2. No se tienen contratadas fianzas de fidelidad del personal que maneja inventarios, dinero en efectivo y cuentas por cobrar.
 - Contratar fianzas de fidelidad que incluyan, además de recursos monetarios, la cobertura de pérdida de registros, documentos y archivos.
 - En caso de darse un acto indebido, la empresa debe absorber su costo y los gastos que se ocasionen por las investigaciones que se requieran llevar a cabo.
 3. Se permite el cambio de cheques personales con dinero de la cobranza.
 - Por ningún motivo debe permitirse esta práctica indebida, incluyendo a los señores Gómez.
 - Desvío de recursos.
 - Pérdida de recursos.
 - Autopréstamos.
 - Pérdida de beneficios financieros.
 4. No se tiene control ni resguardo de los formatos que se utilizan en el ciclo de transacciones de ingresos.
 - Custodia controlada y prenumerada de los formatos importantes: órdenes de embarque, facturas de venta, formas de control para cambios al archivo maestro, etcétera.
 - Pérdida de formatos con los consecuentes riesgos administrativos y fiscales por un mal uso de ellos.
 - Pérdida de control de las transacciones que requieren el uso de esos formatos.
 5. No hay restricciones para el acceso de personas al área de cuentas por cobrar y a los almacenes.
 - Restricciones para el acceso, por ejemplo dispositivos operados magnéticamente, gafetes de identificación, registro de firmas, etcétera.
 - Identificación clara de las personas autorizadas para poder acceder a determinadas instalaciones.
 - Desvío de recursos.
 - Pérdida de recursos.
 - Uso indebido de información.
 6. Son inadecuadas las medidas de seguridad contra incendios y están limitadas las coberturas de riesgos con la aseguradora.
 - Instaurar un Comité de administración de riesgos que se responsabilice, entre otras actividades, por el estudio, análisis y propuesta de los seguros a contratar que requiera la empresa.
 - La empresa no se encuentra cubierta contra riesgos que se puedan presentar, con el consecuente impacto en su estabilidad y supervivencia.

La normatividad aplicable al ejercicio de la función de auditoría interna establece que esta función, además de sus servicios de aseguramiento, revisión, evaluación y reporte, participe con la administración de la empresa en la solución de las situaciones detectadas. En ese orden, agradeceré a usted de la manera más atenta y respetuosa, tenga a bien disponer la



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

conformación de un grupo de trabajo en el que participen los colaboradores responsables de las áreas que se requieran para que, conjuntamente con esta función de auditoría interna a mi cargo, a través de una asignación de consultoría, nos avoquemos a la solución de las situaciones reportadas en el cuerpo del presente.

A t e n t a m e n t e

C.P. LADISLAO VALENCIA.



RESOLUCIÓN DE ESTUDIO DE CASO DEL CAPÍTULO 10. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE TRANSACCIONES DEL CICLO DE COMPRAS

Querétaro, Estado de Querétaro, XX de XXXXXX de 20XX

ING. ADRIÁN MORALES,
Gerente General,
Arneses y Ensamblés, S.A.
P r e s e n t e.

De conformidad con su amable petición, he realizado un examen y evaluación del control interno del ciclo de transacciones de compras de Arneses y Ensamblés, S.A. Este trabajo es adicional a la auditoría de estados financieros que estamos practicando a los estados financieros de la empresa al 31 de diciembre de 20XX.

Como resultado del trabajo realizado, a continuación le informo las observaciones que he determinado, las acciones de control recomendadas para atender y atemperar esas observaciones, y los riesgos en que se está incurriendo, o se puede incurrir, de no darse cumplimiento a las recomendaciones que nos ocupan:

En materia de autorización

Observaciones determinadas:

1. No existen políticas por escrito para la selección y designación de proveedores.

Acciones de control:

- Emitir políticas por escrito para la selección de proveedores.
- Con apoyo en tecnología de la información, elaborar bases de datos, como listas de proveedores aprobados o archivos maestros de proveedores.
- Establecer procedimientos específicos para añadir, cambiar o eliminar información de las bases de datos.
- Revisar periódicamente la confiabilidad de las bases de datos.

Riesgos por incumplimiento:

- Pueden efectuarse compras a proveedores no autorizados y, asimismo (intencionalmente o no), puede pagarse a un proveedor que no suministró mercancías o servicios.
- Pueden generarse problemas en producción debido a embarques surtidos con demora o baja calidad de las mercancías o servicios adquiridos.
- Sin el conocimiento de la administración, pueden efectuarse compras a personas o empresas con



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

- | | | |
|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Limitar el acceso a la información contenida en las bases de datos. | <ul style="list-style-type: none">○ las que existan conflicto de intereses.○ Pueden realizarse compras a proveedores cuyas prácticas de comercialización no sean éticas. |
| 2. No se cuenta con un catálogo actualizado de proveedores, además la base de datos de proveedores no es muy confiable. | <ul style="list-style-type: none">• Aplican las mismas acciones de control del punto que antecede. | <ul style="list-style-type: none">○ Aplican los mismos riesgos por incumplimiento del punto que antecede. |
| 3. No se cuenta con políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios de compras. | <ul style="list-style-type: none">• Centralizar las compras en un departamento ex profeso.• Emitir políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios para comprar; por ejemplo: no ocasionar inventarios excesivos; y en base a cotizaciones, requisiciones justificables, a puntos de reorden, a especificaciones de calidad e ingeniería, etcétera. | <ul style="list-style-type: none">○ Pueden ordenarse mercancías o servicios que no se necesiten o con demasiada anticipación o muy tarde.○ Pueden efectuarse compras a personas o empresas con las que existan conflictos de intereses sobre precios o condiciones inaceptables por la administración.○ Compras de emergencia. |
| 4. Se realizan frecuentemente compras de emergencia. | <ul style="list-style-type: none">• Elaborar informes relativos a excesos o falta de existencias en almacenes.• Identificar las causas de compras de emergencia, estudiarlas y analizarlas para evitar el incurrir en esta práctica, salvo casos de verdadera emergencia. | <ul style="list-style-type: none">○ Puede comprarse mercancías o servicios a precios más altos de los autorizados.○ Eludir la intervención del departamento de compras. |
| 5. Son pobres las especificaciones de ingeniería y de control de calidad. | <ul style="list-style-type: none">• Exigir a los proveedores información sobre especificaciones de ingeniería y de control de calidad de sus productos.• Verificar y, dentro de lo posible, efectuar pruebas del cumplimiento de esas especificaciones. | <ul style="list-style-type: none">○ Puede comprarse mercancías que no reúnan especificaciones o los estándares de calidad que requiere la empresa. |



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

6. No se comparan periódicamente, por personal ajeno a la función de compras, las órdenes de compra con las listas de precios autorizados.
 - Elaborar informes sobre variaciones en los precios de compra.
 - Pueden pagarse mercancías o servicios a precios no autorizados.
7. No se comparan periódicamente los precios pagados a un proveedor con los precios de mercado o con los precios de otros proveedores de materiales, insumos o servicios semejantes.
 - Elaborar estudios comparativos de cotizaciones presentadas por diferentes proveedores.
 - Además del aspecto precio, cuidar que los diferentes proveedores sean clasificados dentro de rangos homogéneos de tipo y calidad de sus productos, plazos de entrega, seriedad y formalidad, imagen en el mercado, etcétera.
 - Desconocimiento de las condiciones de mercado para adquirir buenos productos, a proveedores confiables, y a precios justos y razonables.
8. No se manejan las mercancías en tránsito a través de una cuenta específica.
 - Abrir registros auxiliares por cada orden de compra en tránsito.
 - Toda erogación por compra de mercancía que esté pendiente de surtirse o que ha sido embarcada en proceso de arribo a los almacenes de la empresa, debe cargarse a la cuenta Mercancías en tránsito.
 - Asegurarse que los costos y gastos se relacionen perfectamente con la orden de compra que les dio origen.
 - Vigilar la oportunidad de la transferencia contable de las mercancías en tránsito una vez que se tenga conocimiento que el embarque llegó a los almacenes de la empresa.
 - Pérdida de control de las erogaciones efectuadas por adquisiciones pendientes de arribo a los almacenes de la empresa.
 - Desconocimiento del costo integral de una orden de compra, con el consecuente efecto erróneo en los costos de los registros de inventarios, y en los costos y gastos de fabricación.
 - Desvío de recursos.
9. No se cuenta con políticas definidas que precisen los niveles de autoridad para el manejo de asuntos tales como anticipos a proveedores, devoluciones de compras, descuentos por
 - Exposiciones claras de los criterios y políticas de la empresa para el manejo de estos asuntos.
 - Desvío de autoridad.
 - Desvío de recursos.
 - Pérdida de beneficios financieros.
 - Probable contubernio entre el empleado que prepara y



volumen o por pronto pago a otorgar por el proveedor, etcétera.

realiza los pagos y los proveedores.

- | | | |
|---|--|---|
| <p>10. No se revisa por funcionario autorizado que en los pagos a proveedores se amorticen correcta y oportunamente los anticipos entregados ni se apliquen los eventuales descuentos a que tiene derecho la empresa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Designar a un responsable encargado de supervisar, en los pagos a proveedores, la amortización de anticipos entregados y el aprovechamiento de eventuales descuentos a que tiene derecho la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Pérdida de beneficios financieros. ○ Pagos erróneos. ○ Probable contubernio entre el empleado que prepara y realiza los pagos y los proveedores. |
| <p>11. No se respetan las fechas y plazos establecidos para el pago a proveedores.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Estricto cumplimiento de los compromisos financieros a cargo de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Pérdida de imagen y seriedad de la empresa. ○ Situaciones de conflicto con los proveedores. ○ Desaprovechar eventuales descuentos y rebajas en beneficio la empresa. |
| <p>12. No se revisa, por funcionario ajeno a la función de compras, los cheques por pago a proveedores, o los pagos vía transferencia electrónica, y la documentación soporte.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Emitir políticas que establezcan que únicamente se autorizarán pagos previamente aprobados y revisados por funcionario autorizado. | <ul style="list-style-type: none"> ○ Pueden hacerse desembolsos por cantidades equivocadas o en forma fraudulenta. ○ Pueden hacerse pagos duplicados. ○ Pueden alterarse en forma fraudulenta los cheques o los pagos vía transferencia electrónica. ○ Pueden efectuarse pagos por bienes, mercancías o servicios no recibidos, o bien antes de recibirse. ○ Pueden efectuarse desembolsos sin el conocimiento de la administración. |

En materia de procesamiento y clasificación de transacciones

Observaciones determinadas:

- 1. No existen procedimientos escritos para iniciar, revisar y aprobar órdenes de compra.

Acciones de control:

- Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar órdenes de compra.
- Uso y control de formas prenumeradas.

Riesgos por incumplimiento:

- Pueden ordenarse mercancías o servicios que no se necesiten o con demasiada anticipación o muy tarde.



2. Los materiales e insumos se reciben indistintamente en el almacén o en las áreas de producción.

 - Comparación con las políticas establecidas por la administración de los detalles importantes de cada orden de compra que se emite.
 - Informes por excepción de órdenes de compra que no son aceptadas.
 3. No se comparan detalladamente los materiales e insumos recibidos con las órdenes de compra.

 - Salvo en el caso de entregas del proveedor bajo el procedimiento *Just in time* a las áreas de producción, invariablemente todas las recepciones de mercancía deberán ser en el almacén de la empresa.
 - Sólo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.
 4. No se informa, por procedimiento, los datos de recepción a las áreas de cuentas por pagar y control de inventarios.

 - Comparación detallada de las mercancías recibidas con una copia de la orden de compra.
 - Uso de documentos de recepción prenumerados y controlados que contengan copias para las áreas de cuentas por pagar y control de inventarios.
 - Terminales en línea de computadora que comparen simultáneamente las mercancías recibidas con las ordenadas y actualicen los archivos de cuentas por pagar e inventarios.
- Pueden pagarse mercancías o servicios a precios no autorizados.
 - Pueden comprarse mercancías que no reúnan especificaciones o los estándares de calidad que requiere la empresa.
 - Pueden efectuarse compras a personas o empresas con las que existan conflictos de intereses o condiciones inaceptables por la administración.
 - Pérdida de control de la mercancía que se recibe.
 - Hurtos o disposición indebida de mercancía.
 - Desaprovechamiento de los almacenes.
 - Desvío de políticas en materia de control en almacenes.
 - Se pueden recibir y pagar: mercancías o servicios no solicitados, cantidades excesivas o partidas incorrectas, órdenes de compra canceladas o repetidas, mercancías o servicios cuyas especificaciones no reúnen los requisitos de calidad solicitados.
 - Pueden recibirse mercancías o servicios y no informarse, informarse inexactamente o a destiempo.
 - Errores en los registros de cuentas por pagar y de inventarios.
 - Pueden no procesarse o procesarse incorrectamente las compras.



5. Algunas compras se registran en el momento de su pago, sin pasar por el proceso de cuentas por pagar.
 - Todas las compras, invariablemente, deben generar una cuenta por pagar previo a su pago.
 - No pagar ninguna factura sino se inició su trámite de pago bajo el proceso autorizado de cuentas por pagar.
 - Pueden registrarse pasivos por mercancías o servicios facturados pero no recibidos.
 - Pueden registrarse pasivos por importes incorrectos.
 - Pueden no registrarse pasivos por mercancías o servicios recibidos.
 - La clasificación contable de los pasivos, sus pagos y las contracuentas contables respectivas pueden efectuarse en forma incorrecta.

6. No coincide el total del inventario de materiales e insumos con la correspondiente cuenta de control del libro mayor.
 - Conciliar en forma regular y periódica los saldos de auxiliares de inventarios con los saldos del libro mayor u otros totales de control.
 - Establecer controles en los programas de cómputo para prevenir o detectar duplicidad en el pase de transacciones, así como la omisión de transacciones aceptadas.
 - Practicar periódicamente inventarios físicos de materiales e insumos.
 - Hurtos o malos manejos de los materiales.
 - Generación de desperdicios de materiales por errores en fabricación que no se contabilizan ni se informan a la administración.
 - Desvío de recursos.
 - Pérdida de recursos.
 - Registros contables y auxiliares incompletos o extemporáneos.
 - Estados financieros erróneos.

7. No se investiga periódica y rutinariamente los cheques antiguos que aparecen en la conciliaciones bancarias como no cobrados.
 - Practicar conciliaciones bancarias a más tardar dentro de los primeros diez días de cada mes.
 - Las partidas en conciliación, que normalmente incluyen cheques pendientes de cobro, deben ser investigadas y atendidas de inmediato por personal independiente al manejo y custodia de chequeras y al que interviene en el proceso de cuentas por pagar.
 - Establecer políticas para cancelar en un tiempo determinado los cheques expedidos que no han sido cobrados.
 - Desconocimiento de los saldos reales en chequeras.
 - Eventuales situaciones de conflicto o malas interpretaciones con los proveedores.
 - Extravío o malversación de fondos.



8. No existen criterios adecuados y uniformes para concentrar y clasificar las transacciones de compras para efectos de su registro contable.
 - Totalizar por lotes y registrar los documentos de entrada (número de documentos e importe) y conciliación de los totales de esos lotes con el total resultante del registro diario en auxiliares e informe o archivo actualizado.
 - Pueden no procesarse intencionalmente, o como resultado de errores, comprobantes pendientes de pago o pagos realizados.
 - Pueden cometerse errores en los asientos contables.
 - Puede duplicarse la contabilización de comprobantes.

En materia de verificación y evaluación

Observaciones determinadas:	Acciones de control:	Riesgos por incumplimiento:
1. No se realizan visitas periódicas y por sorpresa a los proveedores para revisar la calidad y especificaciones de la producción en proceso que se está fabricando para Arneses y Ensamblés, S. A.	<ul style="list-style-type: none">• Practicar visitas periódicas y por sorpresa a los proveedores para revisar y evaluar la calidad y especificaciones de la producción en proceso que se está fabricando para la empresa.	<ul style="list-style-type: none">○ Los productos en proceso de fabricación para la empresa no reúnan las especificaciones y condiciones de calidad requeridos.
2. En los contratos u órdenes de compra no se contemplan facilidades para que Arneses y Ensamblés, S. A., pueda revisar y evaluar el avance de la fabricación de los productos que está adquiriendo bajo condiciones de calidad y especificaciones predeterminadas.	<ul style="list-style-type: none">• Incluir en los contratos u órdenes de compra el otorgamiento de facilidades a la empresa para que pueda revisar y evaluar el avance de la fabricación de sus productos bajo condiciones de calidad y especificaciones predeterminadas.	<ul style="list-style-type: none">• El proveedor no permita a Arneses y Ensamblés, S.A., el revisar y evaluar la producción en proceso para ella por no estar estipulada esa condición en el contrato u orden compra.
3. No se verifican ni evalúan en forma periódica los saldos de cuentas por pagar con las transacciones de compras que les son relativas.	<ul style="list-style-type: none">• Conciliar en forma regular y periódica los saldos de cuentas por pagar con las transacciones que les dieron origen.	<ul style="list-style-type: none">○ Desvío de recursos.○ Generación de cuentas por pagar sin sustento, por error o con propósitos mal intencionados.○ Omisión en la creación de cuentas por pagar.
4. No se confirman periódicamente los saldos de cuentas por pagar.	<ul style="list-style-type: none">• Confirmar en forma regular y periódica con los proveedores las cuentas por pagar a cargo de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">○ Desvío de recursos.○ Discrepancia de los adeudos de la empresa con las cuentas por cobrar a clientes registradas por los proveedores.



En materia de salvaguarda física

Observaciones determinadas:

1. No se restringe el acceso a las áreas de compras y de cuentas por pagar a personal ajeno a estas funciones.

2. No se tienen contratadas fianzas de fidelidad del personal que maneja compras, inventarios y cuentas por pagar.

3. No se tiene control ni resguardo de las órdenes de compra en blanco.

4. Se encuentran en una misma área física dentro de la empresa el personal de compras, cuentas por pagar y contabilidad.

Acciones de control:

- El acceso a los registros de compras y cuentas por pagar debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

- Contratar fianzas de fidelidad que incluyan, además de recursos monetarios, la cobertura de pérdida de registros, documentos y archivos.

- Custodia controlada y prenumeración de las órdenes de compra en blanco.

- Segregar en áreas independientes al personal de compras, de cuentas por pagar y de contabilidad.

Riesgos por incumplimiento:

- Los registros pueden destruirse o perderse, lo que generaría imposibilidad para preparar informes financieros confiables e incapacidad para efectuar pagos a proveedores por la pérdida de datos, o bien hacerse pagos indebidos.
- Los programas y archivos de tecnología de la información pueden ser accesados, y eventualmente alterados en perjuicio de la empresa.

- En caso de darse un acto indebido, la empresa debe absorber su costo y los gastos que se ocasionen por las investigaciones que se requieran llevar a cabo.

- Generación de órdenes de compra sin el conocimiento de la administración o con propósitos de fraude o malos manejos.

- Acceso a información que al conjuntarse, o entrar en contubernio el personal de esas áreas, puede dar lugar a malos manejos o acciones indebidas.

En espera de que este trabajo merezca su conformidad y cumpla con las expectativas que motivaron su realización, quedo a sus apreciables órdenes.

A t e n t a m e n t e

C.P. FRANCISCO ESPINOZA



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

RESOLUCIÓN DE ESTUDIO DE CASO DEL CAPÍTULO 11. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE TRANSACCIONES DEL CICLO DE PRODUCCIÓN E INVENTARIOS

Silao, Guanajuato, XX de XXXXXX de 20XX

ING. ARTURO COVARRUBIAS,
Director General,
Refacciones y Partes Automotrices, S.A.
P r e s e n t e.

Me ha hecho usted favor de comentar que tiene referencias confiables que una corporación extranjera está en vías de instalarse en la República Mexicana para fabricar el mismo tipo de productos que manufactura Refacciones y Partes Automotrices, S.A., lo que le representaría una seria competencia en caso de concretarse esta expectativa. Además, durante los años de operación de la empresa, siempre ha atendido la fabricación de refacciones y partes para la industria automotriz instalada; pero, con el desarrollo y evolución de la apertura comercial, se están importando nuevas marcas y modelos de automóviles, lo que significa potencial de nuevos mercados por atender, o sea, nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, se ha percatado usted que en fecha reciente se han comenzado a presentar problemas en la administración y control de los procesos de producción e inventarios, lo que podrían afectar la calidad y oportunidad de surtimiento de los productos a sus clientes.

Ante tal panorama, ha tenido usted a bien contratar los servicios profesionales de consultoría del suscrito para que, en una primera etapa, le practique un diagnóstico de la situación administrativa y de control de los procesos de producción e inventarios de Refacciones y Partes Automotrices, S.A., con el propósito de identificar dónde se encuentran debilidades para adoptar las medidas correctivas que se requieran con miras a fortalecer y hacer frente a los nuevos retos que se le están presentando a la empresa.

Al respecto me permito hacer de su conocimiento que la estrategia que adopté para llevar a cabo tal diagnóstico fue en base a la aplicación de un examen y evaluación del control interno del ciclo de transacciones de producción e inventarios que se sigue en la empresa. Dicho trabajo ha sido concluido y nos permitió obtener los resultados que a continuación le transmito; resultados que se complementan con las acciones de control que recomiendo se instauren y los riesgos en que se puede incurrir ante un eventual incumplimiento de dichas acciones:



En materia de autorización

Debilidades:

1. No se cuenta con un plan integral de producción aprobado que indique de manera interrelacionada qué producir, cuánto producir, cuándo producir y los niveles de inventario a mantener de materia prima y de productos terminados.
2. En ocasiones, en caso de pedidos especiales, se da inicio a órdenes de producción sin contar con la aprobación firmada del cliente en el pedido.
3. No se da prioridad a los pedidos en firme conocidos, se les atiende una vez que se concluye con la producción de artículos para existencia en almacén de artículos terminados.
4. No son suficientes las pruebas de control de calidad establecidas; se requiere incrementarlas.

Acciones de control:

- El plan de producción: qué, cuánto, cuándo, cómo se fabricará y los niveles de inventarios a mantenerse, deben ser autorizados de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Los niveles de inventarios no deben exceder un máximo preestablecido.
- En caso de pedidos de fabricación especial a un cliente, no se debe autorizar ninguna orden de producción sin un pedido aprobado por el cliente.
- El plan de producción debe dar prioridad a los pedidos en firme conocidos; sin embargo, las operaciones deben mantenerse en niveles que permitan la mejor utilización del personal base de producción.
- Se deben inspeccionar los productos antes de transferirlos al almacén de productos terminados; los productos que no cumplan estándares específicos de calidad se reprocesarán o se desecharán.

Riesgos por incumplimiento:

- La empresa puede fabricar productos no autorizados o en cantidades que excedan los niveles apropiados, lo que podría dar lugar a inventarios obsoletos, excesivos o de difícil realización.
- Puede incurrirse en costos excesivos o no previstos para mantener el inventario.
- Los niveles de inventarios pueden exceder la capacidad de financiamiento de esas existencias.
- Se puede ocasionar incumplimiento de servicios adecuados a los clientes, lo que podría generar conflictos con ellos.
- ¿Y si el cliente no adquiere los productos?
- Costos financieros por mantener artículos para existencia en almacén de artículos terminados.
- Pérdida financiera al no atender una venta en firme con la consecuente pronta recuperación de esa venta.
- Eventuales retrasos en la fabricación de productos con venta en firme, con la consecuente situación de conflicto con el cliente
- Pérdidas por producción defectuosa que no se puede vender.
- Incremento en costos por reprocesos.
- Reclamos y conflictos con los clientes por no fabricarles productos con la



5. No existen políticas por escrito para el control, guarda y custodia de bases de datos de especificaciones de ingeniería de los artículos que se producen.
- Se deben establecer políticas por escrito para mantener bases de datos de especificaciones de ingeniería de los artículos que se producen; así como establecer procedimientos para efectuar cambios en esas bases de datos.
 - Efectuar revisiones periódicas de las características de las propiedades y partidas de equipo de producción registradas en las bases de datos.
6. Los inventarios de materia prima se valúan bajo el método PEPS.
- El método de valuación de inventarios y el sistema de costos a utilizar debe ser autorizado de acuerdo con políticas establecidas por la administración, y de conformidad con las necesidades financieras y de mercado de la empresa.
 - Conciliar el método de valuación elegido con el cumplimiento de disposiciones fiscales.
7. El sistema de contabilidad de costos instaurado y aprobado no ha sido revisado en los últimos cinco años, ni sus cifras se concilian mensualmente con las de contabilidad general.
- Revisar y actualizar periódicamente el sistema de contabilidad de costos.
 - Establecer criterios, sujetos a revisión periódica, sobre los objetivos del sistema de costos, tanto en valuación del inventario como en los controles de producción.
 - Mensualmente se debe conciliar el saldo de la cuenta Producción en proceso con el saldo que arroja la contabilidad de costos.
8. Los costos estándar son establecidos
- Exponer por escrito los criterios para establecer los
- calidad acordada y que fue aceptada a proporcionar por la empresa.
- Sustracción de las especificaciones de ingeniería con propósitos indebidos, como por ejemplo para venderlas o pasarlas a la competencia.
 - Errores en fabricación por no contar en un momento dado con especificaciones de ingeniería.
 - Alteración o pasar por alto las especificaciones de ingeniería.
 - Sabotaje.
- El método PEPS de valuación de inventarios podría provocar subvaluación de los costos de producción base para la determinación de precios de venta.
- Errores en la determinación del costo de fabricación de los productos; costo que finalmente quedará alojado en el costo de ventas que también puede ser erróneo.
- Costo de productos poco confiable que se utilizará como base para la determinación de precios de venta.
- Control contable deficiente de la producción en proceso.
- Costos estándar determinados a modo y



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

- unilateralmente por el gerente de producción sin pasar por la aprobación de un comité de costos.
9. Se aplican costos estándar a productos de fabricación especial, en vez de aplicarse costos predeterminados.
10. No existen políticas que definan qué gastos por mejoras o adiciones a la maquinaria y equipo se deben capitalizar o llevar al costo de fabricación.
11. El método de depreciación autorizado de edificio, maquinaria y equipo es en línea recta, aplicando las mismas tasas establecidas para efectos fiscales.
- costos estándar, mismos que deberán ser propuestos por el gerente de producción y aprobados por un comité de costos.
- Revisar periódicamente los costos estándar aprobados.
 - Los costos estándar debe ser aplicados únicamente a artículos de producción continua; por tanto, los costos de productos de fabricación especial deben ser calculados individualmente por cada producto.
 - El método de valuación de los inmuebles, maquinaria y equipo, y el método de actualización de sus valores, deben ser autorizados de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
 - Establecer políticas de capitalización de gastos en función, por ejemplo, a un monto determinado o características del gasto, y de acuerdo con las disposiciones fiscales aplicables.
 - Como requisito, que todas las solicitudes para desembolsos capitalizables incluyan la vida útil y el método de depreciación sugerido.
 - Aplicar el método de depreciación que mejor convenga para identificar costos más reales que serán alojados en los procesos productivos.
 - Conciliar la depreciación aplicada con la depreciación para fines fiscales.
- conveniencia del gerente de producción.
- Costos estándar poco confiables para el proceso de comparación con los costos reales.
 - Determinación incorrecta de costos estimados de fabricación especial con el consecuente efecto en la determinación de precios de venta.
 - Pueden incluirse en el valor inicial de los activos partidas que no son capitalizables o, viceversa, alojar en resultados partidas que son capitalizables.
 - Interpretación y aplicación indebida o arbitraria de las disposiciones fiscales aplicables.
 - Puede estimarse inadecuadamente la vida que se espera de una propiedad determinada al fijarse un periodo irrazonable durante el cual se depreciará su valor.
 - Valores en libros de estos activos alejados de la realidad.
 - Afectación errónea en el costo de ventas.



En materia de procesamiento y clasificación de transacciones

Debilidades:

1. No existen políticas para el desecho, venta o reposición de maquinaria y equipo.
2. No existen políticas ni procedimientos adecuados para la administración de los inventarios. Se dan casos frecuentes de compras de emergencia de materia prima, y existe una buena cantidad de ésta obsoleta o sin uso. Existen productos terminados obsoletos y de difícil venta.
3. No se guarda control sobre los desperdicios de producción.

Acciones de control:

- Establecer políticas y criterios para cada tipo de desecho, venta, reposición u otras disposiciones de la maquinaria y equipo.
- Revisar los puntos importantes de cada venta o disposición que se propone, de acuerdo con los criterios establecidos.
- Elaborar informes por excepción que señalen ventas u otras disposiciones propuestas que no satisfagan los criterios establecidos.
- Instaurar un sistema eficiente de administración de inventarios con apoyo en tecnología de la información.
- Establecer políticas que justifiquen las compras de emergencia.
- Identificar a la persona que autorizó y efectuó compras de emergencia de materia prima que quedó en condiciones de obsolescencia o sin uso. Actuar en consecuencia.
- Tomar acciones para deshacerse de productos terminados obsoletos y de difícil venta.
- Investigar si los desperdicios de producción están dentro de parámetros normales o si son consecuencia de errores de fabricación.
- Ejercer control sobre los desperdicios de producción para evitar un eventual mal manejo de éstos.

Riesgos por incumplimiento:

- Pueden ser vendidos o retirados maquinaria o equipo sin el conocimiento de la administración.
- Puede venderse maquinaria o equipo a un precio no apropiado ni autorizado por la administración.
- Pueden ser sustraídos maquinaria o equipo, presuntamente de desecho, con posibilidades de realización o eventualmente reciclables.
- Desaprovechamiento de sistemas modernos de administración de inventarios.
- Pueden llevarse a la práctica procedimientos que eviten las técnicas de control instauradas.
- Abuso en las “compras de emergencia” que nulifican la intervención del grupo formal de compras, con los riesgos concomitantes de incremento de precios, entre otras consecuencias no deseables.
- Pérdida de recursos.
- Generación de desperdicios que rebasan los estándares normales de fabricación.
- ¿Están contemplados estos desperdicios en el costo de fabricación?



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

- | | | |
|---|--|---|
| <p>4. Los formatos en uso para el control de producción y los inventarios no han sido revisados en los últimos tres años.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Establecer formatos prenumerados y controlados, que se actualicen periódicamente, sobre los que se habrá de rendir cuentas de su uso. | <ul style="list-style-type: none">○ Debilitamiento del control de los procesos productivos y de los inventarios. |
| <p>5. Los registros de inventarios perpetuos de materia prima y productos terminados se actualizan mensualmente; sin embargo, sus totales no coinciden con las cifras de contabilidad y no se investigan oportunamente las diferencias.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Conciliar mensualmente los saldos de auxiliares de materia prima y productos terminados con los saldos del libro mayor u otros totales de control.• Establecer controles en los programas de cómputo para prevenir o detectar duplicidad en el pase de transacciones, así como la omisión de transacciones aceptadas. | <ul style="list-style-type: none">○ Falta de conocimiento oportuno y confiable de los registros de inventarios de materia prima y productos terminados.○ Retraso en la detección oportuna de faltantes de inventarios.○ Tentaciones a los almacenistas por incurrir en prácticas indebidas cuando perciben que no se detecta con oportunidad cualquier eventual sustracción de mercancía. |
| <p>6. Sólo se practica una vez al año inventario físico de materia prima y productos terminados, en ocasión de la auditoría de estados financieros.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Practicar inventarios físicos periódicos de materia prima y productos terminados, adicionales al inventario físico anual. | <ul style="list-style-type: none">○ Aplican los mismos riesgos por incumplimiento del punto anterior. |
| <p>7. No se guardan antecedentes de que se haya practicado inventario físico al mobiliario y equipo de producción.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Practicar inventario físico, al menos semestralmente, al mobiliario y equipo de producción.• En cada inventario físico revisar y evaluar las condiciones de uso y servicio que debe prestar cada mueble y equipo de producción. | <ul style="list-style-type: none">○ Falta de conocimiento oportuno y confiable de los registros de mobiliario y equipo.○ Retraso en la detección oportuna de faltantes de mobiliario y equipo.○ Tentaciones a los usuarios del mobiliario y equipo por incurrir en prácticas indebidas cuando perciben que no se detecta con oportunidad cualquier eventual sustracción o mal manejo del mobiliario y equipo. |

En materia de verificación y evaluación

Debilidades:

1. No se verifican ni evalúan periódicamente los saldos

Acciones de control:

- Se deben verificar y evaluar en forma periódica las

Riesgos por incumplimiento:

- Los informes podrían presentar datos erróneos.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

de producción en proceso, almacén de materia prima y almacén de productos terminados, ni las transacciones relativas.

bases de datos, los saldos de producción en proceso, almacén de materia prima y almacén de productos terminados, y las actividades y transacciones relativas.

- Las decisiones importantes podrían basarse en información errónea.

- Describir cómo debe ejecutarse la verificación y evaluación, así como la forma en que deben documentarse los resultados de la revisión y a quién debe comunicársele.

2. No se comparan en forma periódica las tendencias en producción, costos, ventas y gastos de operación de la empresa.

- Aplicar técnicas para evaluar los saldos, como por ejemplo el uso de análisis y de índices, tendencias y variaciones; comparación periódica de los valores registrados con los valores de mercado, comparación de los resultados con las tendencias de la industria, etcétera.

- Los informes podrían presentar datos erróneos.
- Las decisiones importantes podrían basarse en información errónea.
- Algunos errores y omisiones en la autorización y procesamiento de transacciones podrían pasar inadvertidos y sin corregirse.

3. No se realizan de manera metódica análisis de las variaciones entre costos reales y sus correspondientes costos estándar o predeterminados.

- Revisar mensualmente las variaciones entre costos reales y sus correspondientes costos estándar o predeterminados.
- Tomar acciones correctivas inmediatas en aquellos casos de variaciones relevantes entre costos reales con los estándar o predeterminados.

- Carencia de información base para la toma oportuna de acciones correctivas.
- Debilitamiento del control en los procesos productivos.

En materia de salvaguarda física

Debilidades:

1. No se tiene restringido el acceso a las áreas de producción y almacenes a personal ajeno a estas funciones.

Acciones de control:

- El acceso al inventario y a las instalaciones e inmuebles debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Restricciones de acceso, por ejemplo dispositivos

Riesgos por incumplimiento:

- Los activos pueden ser sustraídos, extraviados o destruidos.
- Actos de sabotaje.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

operados magnéticamente, carteles o letreros de no pasar, gafetes de identificación, registro de firmas de entrada, etcétera.

2. No se tiene restringido el acceso a los registros de producción y contabilidad de costos a personal ajeno a estas funciones.
 - El acceso a los registros de producción, contabilidad de costos, inventarios, mobiliario y equipo; así como a las formas y documentos de control, lugares y procedimientos de proceso, debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
 - Los documentos a procesar, particularmente los de procesamiento con tecnología de la información, pueden ser extraviados, destruidos o alterados, lo cual podría provocar incapacidad para informar o distorsión de las actividades informadas.
3. No se tiene control ni resguardo de los formatos en blanco utilizados en los procesos de producción e inventarios.
 - Aplican las mismas acciones de control referidas en el punto que antecede.
 - Pueden ser utilizados indebidamente los formatos en blanco, afectando y distorsionando con ello los procesos productivos y de administración de inventarios.
4. No se tienen contratadas fianzas de fidelidad del personal que maneja los inventarios.
 - Contratar fianzas de fidelidad que incluyan, además de la protección contra pérdidas o robos de inventarios, la cobertura de pérdida de registros, documentos y archivos.
 - En caso de darse un acto indebido, la empresa debe absorber su costo y los gastos que se ocasionen por las investigaciones que se requieran llevar a cabo.
5. Son inadecuadas las medidas de seguridad contra incendio y las coberturas de riesgo con las aseguradoras.
 - Instaurar un Comité de administración de riesgos que se responsabilice, entre otras actividades, por el estudio, análisis y propuesta de los seguros a contratar que requiera la empresa.
 - La empresa no se encuentra cubierta contra riesgos que se puedan presentar, con el consecuente impacto en su estabilidad y supervivencia.

Quedo a sus apreciables órdenes para comentar el contenido del presente.

A t e n t a m e n t e

C.P. ALEJANDRO ARMENTA



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

RESOLUCIÓN DE ESTUDIO DE CASO DEL CAPÍTULO 12. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE TRANSACCIONES DEL CICLO DE TESORERÍA

Guadalajara, Jalisco, XX de XXXXXX de 20XX

DR. GILBERTO MACÍAS,
Rector,
Universidad Metropolitana, S.C.,
P r e s e n t e.

La junta directiva de la Universidad Metropolitana, S.C., para hacer frente al crecimiento de la demanda de alumnos, ha tomado el acuerdo de expandir las instalaciones de su campus universitario para así dar cabida a esa demanda. Tal proyecto de expansión será llevada a cabo en base a las siguientes estrategias de orden financiero:

1. No recibir nuevos socios ni contratar créditos.
2. Valerse únicamente de sus recursos actualmente disponibles y con los remanentes de que se disponga a futuro provenientes principalmente de los ingresos por inscripción y colegiaturas, una vez descontados los gastos de operación inherentes.
3. Los socios de la Universidad Metropolitana, S.C., se comprometen a no efectuar retiros de remanentes mientras duren las obras de expansión.

Ante ese proyecto en puerta, y para desarrollarlo sobre una base sólida y confiable, que garantice su correcta ejecución, usted ha decidido contratar los servicios del suscrito como auditor interno de la Universidad Metropolitana, S.C., deferencia que le agradezco, solicitándome como primera tarea el llevar a cabo un estudio de la función de tesorería de la universidad por la vital relevancia y atención que ésta adquiere ante el compromiso asumido por los socios.

Me es grato informarle que determiné que la mejor manera de atender su amable instrucción era a través de la práctica de un examen y evaluación del control interno del ciclo de transacciones de tesorería con que está operando la universidad. Llevé a cabo el trabajo bajo ese enfoque, identificando las condiciones actuales de esa función, las acciones de control que recomiendo para atenderlas, y los riesgos en que se puede incurrir en caso de incumplimiento, como se verá enseguida:



En materia de autorización

Condiciones actuales:

1. No existen políticas definidas por escrito para el pago a proveedores ni para financiarse a través de éstos.
2. Una buena fuente de financiamiento está representada en el cobro de inscripciones, sin embargo no están claramente definidos los criterios ni las bases para fijar el importe a cobrar por cuotas de inscripción.
3. No está previsto adónde recurrir en caso de que se requiera un apoyo financiero extraordinario.
4. No se elaboran pronósticos de flujo de fondos ni estados de origen y aplicación de los recursos que se han obtenido y dispuesto.

Acciones de control:

- Las políticas de pago a proveedores, y para financiarse a través de ellos, deben estar estipuladas por escrito y de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Fijar las cuotas de inscripción en función a los costos y gastos que implica este proceso, la rentabilidad de las colegiaturas y, muy importante, ¿Cuánto está cobrando la competencia para no quedarse la universidad fuera de mercado?
- Las eventuales fuentes de financiamiento a recurrir deben ser autorizadas de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Políticas por escrito para la selección de fuentes de financiamiento.
- Elaborar pronósticos de flujos de fondos que permitan prever la inversión productiva de excedentes de recursos, o el negociar oportunamente la obtención de apoyos financieros.
- Elaborar estados de origen y aplicación de recursos que permitan identificar de dónde provinieron los recursos y cómo fueron éstos aplicados.
- El uso de pronósticos de flujo de fondos y de estados de origen y aplicación de recursos es básico e indispensable para una

Riesgos por incumplimiento:

- No aprovechar de manera óptima la fuente de financiamiento representada en los proveedores.
- Dejar lo más por lo menos; esto es, el ingreso relevante está representado en el cobro de colegiaturas, por consecuencia es el que más se debe cuidar. Por lo tanto los cobros por inscripciones deben ser atractivos para lograr que se inscriba el alumnado.
- La universidad puede verse impedida de satisfacer sus eventuales necesidades de capital en la medida que se pueden presentar.
- Puede incurrirse en alto costo de financiamiento.
- Perder la gran oportunidad de administrar los fondos y recursos con apoyo en los pronósticos de flujo de fondos y en los estados de origen y aplicación de recursos.
- Tomar decisiones sin sustento informativo confiable, con el alto riesgo de cometer errores.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

eficiente administración y control financiero en la ejecución de proyectos de inversión.

- | | | |
|--|--|---|
| <p>5. No se valoran las diferentes opciones de inversión de los fondos excedentes.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Sólo deben ser aprobadas aquellas solicitudes de compraventa de inversiones que se ajusten a políticas establecidas por la administración, y que se espere produzcan un beneficio razonable. | <ul style="list-style-type: none">○ Poca rentabilidad en las inversiones de fondos excedentes.○ Inversiones preferenciales que no se ajusten a políticas establecidas por la administración. |
| <p>6. No existen procedimientos autorizados aplicables a todo el proceso del ciclo de tesorería.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Los procesos de control del ciclo de tesorería deben estar estipulados por escrito y de acuerdo con políticas establecidas por la administración. | <ul style="list-style-type: none">○ Puede provocarse una estructura de capital no apropiada.○ Pueden llevarse a la práctica procedimientos que eviten las acciones de control requeridas. |

En materia de procesamiento y clasificación de transacciones

Condiciones actuales:

1. No se informa con exactitud y oportunidad la entrega y retiro de inversiones.
2. Los rendimientos de las inversiones se registran con base en los estados de cuenta mensuales de las instituciones bancarias o financieras, y no se revisan o recalculan los cálculos de esos rendimientos.
3. El proceso de contabilización de manera rutinaria sufre un retraso de

Acciones de control:

- Informes manuales o basados en tecnología de la información sobre el estado que guardan las inversiones en cuanto a rendimientos, plazos, vencimientos, etcétera.
- Las compras y ventas de inversiones, y sus rendimientos, deben ser reportados con exactitud y en forma oportuna.
- Las cantidades por cobrar por rendimientos de inversiones, así como la distribución contable de dichas transacciones, deben ser revisadas, recalculadas y registradas en forma oportuna.
- Estricto seguimiento de la entrega completa y oportuna de información

Riesgos por incumplimiento:

- Pueden distraerse, disponer indebidamente o desviarse inversiones o ingresos por rendimientos.
- Aplican los mismos riesgos por incumplimiento del punto anterior.
- Desconocimiento oportuno de la situación financiera y operativa de la universidad.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

dos a tres meses, por lo que la información referente a tesorería y posición de caja debe obtenerse extra-libros.

base para el proceso contable por parte de personal responsable de suministrarla al área de contabilidad.

- Estados financieros extemporáneos que poco ayudan para la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

- Si el contador de la universidad no es capaz de entregar estados financieros dentro de los primeros diez días posteriores al cierre de cada mes, evaluar la conveniencia de sustituirlo.

4. No se concilian de manera oportuna los estados de cuenta bancarios y de inversiones con los registros contables correspondientes.

- La elaboración oportuna de conciliaciones bancarias y de inversiones (a más tardar dentro de los primeros diez días de cada mes) representa una de las acciones de control más relevantes en el proceso contable que por ningún motivo debe ser soslayada.
- Las partidas en conciliación deben ser investigadas y atendidas de inmediato por personal independiente al manejo y custodia de las inversiones.

- Desvío de recursos.
- Pérdida de recursos.
- Registros contables incompletos o extemporáneos.
- Estados financieros erróneos.
- Desconocimiento de los saldos reales en las cuentas de bancarias y de inversiones.

En materia de verificación y evaluación

Condiciones actuales:

1. No se verifican ni evalúan en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones y proveedores ni las transacciones que les son relativas.

Acciones de control:

- Se deben verificar y evaluar periódicamente los saldos contables de efectivo, inversiones, proveedores, financiamiento y capital; así como las actividades de las transacciones relativas.
- Desarrollar manuales de procedimientos, políticas y otra documentación que presenten las cuentas contables y los informes de actividades que se deben verificar y evaluar; definir cuándo van a ser éstos verificados y evaluados y

Riesgos por incumplimiento:

- Los informes preparados para la administración pueden presentar información errónea.
- Las decisiones importantes que puede tomar la administración podrían basarse en información errónea.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

por quién será supervisada esta actividad.

2. No se guarda historia de las tendencias de cobro de colegiaturas comparándolas contra los factores externos que inciden o afectan esa cobranza.
 - Elaborar estadísticas que permitan conocer el comportamiento histórico de la cobranza de colegiaturas.
 - Aplicar técnicas para evaluar las tendencias de cobro de colegiaturas, como por ejemplo el uso de análisis y de índices, tendencias y variaciones; considerando el impacto de factores externos que afectan la cobranza.
 - Carecer de información base para pronosticar los flujos de fondos que se requerirán para el proyecto de expansión de la universidad.
3. No se determina la rentabilidad de cada centro de utilidades: preparatoria y las diferentes licenciaturas, maestrías y programas de extensión. Sólo se conoce la rentabilidad global de la universidad.
 - Instaurar y aplicar el proceso denominado “Contabilidad por áreas de responsabilidad” que permite identificar la rentabilidad de cada centro de utilidades.
 - El conocer únicamente la rentabilidad global de la universidad provoca desconocer la rentabilidad de cada centro de utilidades o, inclusive, de aquellos que operan en forma deficitaria.
 - Se carece de información base para la toma de decisiones relevantes y estratégicas de la universidad.

En materia de salvaguarda física

Condiciones actuales:

1. No se cuenta con caja fuerte para la guarda de dinero y documentación importante.
2. No se tiene restringido el acceso al área de caja y a los registros contables.

Acciones de control:

- Instalar una caja fuerte para la guarda de dinero.
- Evaluar la conveniencia de alquilar una caja de seguridad bancaria donde se resguarde todo tipo de información relevante.
- El acceso al efectivo, valores y a los registros contables, debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Riesgos por incumplimiento:

- Pérdida de recursos.
- Hurtos y robos.
- Malos manejos.
- Riesgo de asaltos.
- Pérdida de recursos.
- Hurtos y robos.
- Malos manejos.
- Riesgo de asaltos.
- Los registros contables pueden ser destruidos o alterados.
- Actos de sabotaje.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

3. No se tiene control ni resguardo de los formatos en blanco utilizados en el proceso de tesorería.
 - Custodia controlada y prenumeración de formatos en blanco importantes, incluso rendición periódica del uso de tales formatos.
 - Pueden ser utilizados indebidamente los formatos en blanco, afectando y distorsionando con ello el proceso de tesorería.
4. No se tienen contratadas fianzas de fidelidad del personal que interviene en el proceso de tesorería.
 - Contratar fianzas de fidelidad que incluyan, además de la protección contra sustracción o robo de recursos, la cobertura de pérdida de registros, documentos y archivos.
 - En caso de darse un acto indebido, la universidad debe absorber su costo y los gastos que se ocasionen por las investigaciones que se requieran llevar a cabo.
5. Son inadecuadas las medidas de seguridad contra incendios, robo y otros riesgos, y las correspondientes coberturas con las aseguradoras.
 - Instaurar un Comité de administración de riesgos que se responsabilice, entre otras actividades, por el estudio, análisis y propuesta de los seguros a contratar que requiera la universidad.
 - La universidad no se encuentra cubierta contra riesgos que se pueden presentar, con el consecuente impacto en su estabilidad y supervivencia.

La normatividad aplicable al ejercicio de la función de auditoría interna establece que esta función, además de sus servicios de aseguramiento, revisión, evaluación y reporte, participe con la administración de su empleador en la solución de las condiciones actuales determinadas. En ese orden, agradeceré a usted de la manera más atenta y respetuosa, tenga a bien disponer la conformación de un grupo de trabajo en el que participen los colaboradores responsables de las áreas que se requieran para que, conjuntamente con esta función de auditoría interna a mi cargo, a través de una asignación de consultoría, nos avoquemos a la solución de las situaciones reportadas en el cuerpo del presente.

A t e n t a m e n t e

C.P. JUAN MANUEL DIAZ.



RESOLUCIÓN DE ESTUDIO DE CASO DEL CAPÍTULO 13. SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE TRANSACCIONES DEL CICLO DE NÓMINAS

Puebla, Estado de Puebla, XX de XXXXXX de 20XX

SR. PEDRO ZAPATA,
Director,
Textiles Patiento, S.A.,
P r e s e n t e.

Con motivo de la auditoría que estamos practicando a los estados financieros de Textiles Patiento, S.A., al 31 de diciembre de 20XX, en los trabajos preliminares realizados para tales propósitos, llevamos a cabo un estudio general de la empresa en la que determinamos funciones incompatibles que realiza el Sr. Juan Vidal, encargado de la nómina, lo que representa una severa debilidad al control interno que se debe observar en el ciclo de transacciones de nóminas.

De inmediato procedimos a reportar a usted tal situación, derivado de lo cual tomó la decisión inmediata de reasignar a otros empleados algunas de las actividades que lleva a cabo el señor Vidal. Con la lógica preocupación suya por lo que ha estado sucediendo en el proceso de nóminas y, con el ánimo de sanearlo, tuvo usted a bien encomendarnos la tarea de revisar y evaluar todo el proceso que nos ocupa, como un servicio profesional independiente al examen de los estados financieros de la empresa previamente referido.

Para atender su encomienda, procedimos a efectuar un examen y evaluación del control interno del ciclo de transacciones de nóminas, obteniendo los resultados que se mencionan enseguida, mismos que se complementan con las acciones de control recomendadas para reforzar el control interno de ese ciclo, y los riesgos en que se puede incurrir de no darse efecto al cumplimiento de nuestras recomendaciones:

En materia de autorización

Debilidades determinadas:

1. No obstante el número de empleados y obreros contratados por la empresa, no existe un departamento de personal formalmente establecido. Al señor Juan Vidal se le encarga llevar a cabo esta función, además del manejo de la nómina de obreros.

Acciones de control:

- El número de obreros y empleados que trabajan en la empresa, y en reforzamiento a su control interno, se requiere que a la brevedad se instaure formalmente un departamento de personal.
- Segregar en otros empleados las actividades

Riesgos por incumplimiento:

- Permitir que un empleado recolecte las evidencias que soportan los salarios a pagar, elabora la nómina, solicita y le entregan el cheque para el pago de nómina, cobra el cheque en el banco, ensobreta el dinero, paga los obreros y, por si fuera poco, elabora la



que desempeña el señor Juan Vidal. Esta acción ya fue tomada por el señor Pedro Zapata, director de Textiles Patiento, S.A.

póliza contable para el registro de la nómina, representa una de las fallas más severas de control interno en que puede incurrir una organización por el cúmulo de oportunidades que provoca esta situación para la comisión de actos indebidos, empezando por el fraude.

2. No existen políticas por escrito para la selección y contratación de personal.
 - El personal debe contratarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
 - La empresa puede contratar personal con antecedentes adversos, que no sea el adecuado, no autorizado o, inclusive, innecesario.
3. El archivo maestro de personal no es confiable ni está actualizado.
 - Desarrollar bases de datos confiables, con apoyo en tecnología de la información, que incluya, entre otra información, archivo maestro de personal y de funcionarios y directivos, sueldos y salarios autorizados, registro de incidencias, acumulaciones base para el cumplimiento de obligaciones legales, etcétera.
 - Procedimientos autorizados para cambiar, añadir o eliminar información de las bases de datos.
 - Limitación del acceso a la información contenida en las bases de datos de tecnología de la información mediante el uso de contraseñas o controles físicos sobre las terminales en línea.
 - No contar con una base de datos confiable y actualizada significa carecer de elementos indispensables para una eficiente administración de los recursos humanos de la empresa.
4. No se cuenta con políticas por escrito donde se expongan claramente los criterios en materia de percepciones y deducciones a través de la nómina.
 - Los tipos de retribución y las deducciones de nómina deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
 - Pueden efectuarse pagos al personal por cantidades equivocadas o en forma fraudulenta.
 - Pueden distraerse recursos retenidos a empleados.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

- Todos los pagos de nómina deben efectuarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
 - Las provisiones para pensiones, vacaciones, aguinaldos, gratificaciones, etc. pueden calcularse incorrectamente, lo que puede crear pasivos no registrados o en exceso.
 - Pueden infringirse leyes o disposiciones fiscales y laborales que ocasionen multas o pasivos contingentes.
5. No existen políticas definidas para la revisión de los sueldos del personal directivo y administrativo de la empresa.
- Procedimientos y requisitos documentados para la actualización periódica de sueldos y negociaciones salariales con el sindicato.
 - Comparación periódica de los sueldos y salarios promedio pagados en el mercado con los que se pagan en la empresa.
 - Puede pagarse al personal y trabajadores cantidades no autorizadas o inaceptables para la administración.
 - Sobreestimación o subvaluación de los sueldos y salarios pagados por la empresa a su personal en comparación con los equivalentes promedio del mercado.

En materia de procesamiento y clasificación de transacciones

Debilidades determinadas:

1. Las nóminas se contabilizan directamente con los pagos correspondientes de nómina, sin pasar por la creación del pasivo de sueldos y salarios por pagar.
2. No existen procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar solicitudes de uso de mano de obra.

Acciones de control:

- Los montos adeudados al personal, así como la distribución contable de dichos adeudos, se deben calcular con exactitud y registrarse como pasivos en forma oportuna.
- Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes de utilización de mano de obra que se ajusten a políticas establecidas por la administración.
- Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar solicitudes de uso de mano de obra.

Riesgos por incumplimiento:

- Omisión del proceso de cuentas por pagar
- Puede omitirse el pago de pasivos por impuestos u otras disposiciones legales sobre sueldos y salarios, o que tales obligaciones se calculen de manera incorrecta.
- Pérdida de control en el uso de mano de obra.
- Puede pagarse a los trabajadores horas no trabajadas o producción no realizada.
- Puede no pagarse a los trabajadores horas trabajadas o producción realizada.



- Comparación con políticas establecidas por la administración de los detalles de cada uso de mano de obra que se propone.
- 3. No existen criterios formales para la distribución de gastos de mano de obra para efectos de contabilidad de costos.
 - Procedimientos documentados que consignent la distribución de información en las cuentas contables aplicables.
 - Procedimientos escritos de corte y cierre de periodo expresando, por función, las cuentas que deben utilizarse para preparar los asientos contables, cortes a efectuar, acumulaciones que deben hacerse y quién es responsable de cada tarea.
 - Revisión y seguimiento de las variaciones con el presupuesto de gastos de mano de obra, en especial en las cuentas contables (contabilidad de costos) de gastos indirectos de fabricación.
 - El registro en las cuentas contables (contabilidad financiera y de costos) puede ser incompleto o inexacto.
 - Pueden presentarse problemas de registro y control de tiempo.
 - Los informes pueden ser inexactos con respecto a la clasificación de las transacciones.
- 4. Los contratos en materia laboral no son revisados por abogados expertos en la materia.
 - Revisión, por parte de abogados consultores especializados en materia laboral, de convenios y contratos importantes.
 - Omisiones relevantes, o malas interpretaciones con los riesgos asociados, en el cumplimiento de disposiciones de orden legal en materia laboral.
- 5. No se ejerce un vigoroso control de asistencia de personal.
 - Instaurar mecanismos de control de asistencia del personal, por ejemplo tarjetas magnéticas, registros con firmas de entrada y salida, etcétera.
 - Monitoreo del registro de entradas y salidas de empleados o trabajadores para prevenir que se procesen tarjetas de tiempo de personal ausente.
 - Conciliar las horas de asistencia con las horas
 - Pérdida de control en el uso de mano de obra.
 - Puede pagarse a los trabajadores horas no trabajadas o producción no realizada.
 - Puede pagarse a un empleado o trabajador el tiempo trabajado por otra persona.
 - Ausentismo en detrimento de la empresa.



- laboradas, ya sea por empleado, trabajador o departamento.
- Análisis de variaciones de mano de obra con relación a los costos estándar.
6. No se supervisa de manera adecuada la utilización de mano de obra, ya sea por horas, días o unidades producidas.
- Sistemas de programación de actividades del personal.
 - Informes de tiempos muertos o improductivos.
 - Revisión y seguimiento a los informes por excepción de las horas pagadas pero no cargadas a las órdenes de producción.
 - La administración puede tener información inadecuada para evaluar el trabajo y eficiencia de los empleados y trabajadores.
 - Puede pagarse a un empleado o trabajador el tiempo trabajado por otra persona.
7. No se aprueba previamente por escrito el incurrir en tiempo extra, cambios de turno, cambios de departamento, etcétera.
- Aprobación previa, en formatos establecidos para tales efectos, de tiempo extra, cambios de turno, cambios de departamento, etcétera.
 - Pérdida de control en el uso de mano de obra.
 - Incremento en el costo de mano de obra que podría ser no justificable.
 - Debilitamiento de autoridad.
8. No existen políticas claramente definidas para el entrenamiento y capacitación del personal.
- Desarrollar un programa formal de entrenamiento y capacitación del personal que incluya, entre otros aspectos, la unidad administrativa responsable de elaborar y dar efecto al programa.
 - Incluir las horas de entrenamiento del personal en los procedimientos de control de tiempos.
 - El no contar con un vigoroso programa de entrenamiento y capacitación del personal, es una invitación al desconocimiento y aplicación de los avances operativos y tecnológicos, no contar con personal debidamente entrenado y capacitado, incurrancia en errores de operación, desmotivación del personal; entre otros efectos adversos.
9. No son confiables los estándares de productividad de mano de obra.
- Preparación y revisión de informes de eficiencia.
 - Análisis de variaciones presupuestales por departamento, y de variaciones de eficiencia de mano de obra.
 - Revisión de informes de reproceso, gastos de mantenimiento y mano de obra indirecta.
 - La utilización de la mano de obra puede oponerse a planes de corto plazo o a las políticas establecidas.
 - Puede disponerse de mano de obra en forma ineficiente o con fines no autorizados.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

10. No son adecuadas ni suficientes las cuentas y subcuentas contables utilizadas para el registro de percepciones y deducciones al personal. No se cuenta con instructivo para el manejo de esas cuentas ni con guía de contabilización.
- Conciliar las horas de mano de obra estándar para las piezas producidas con las informadas en los reportes de tiempo.
 - Elaboración de un catálogo de cuentas que contenga una descripción de lo que representa el saldo de cada cuenta y los registros auxiliares que requiere.
 - Desarrollar e instaurar un instructivo para el manejo de las cuentas de ese catálogo que informe los conceptos por los que se pueden cargar y abonar; así como una guía de contabilización que estandarice el manejo contable de cada tipo de transacción.
 - Presupuestar e informar, de acuerdo con la misma clasificación de cuentas, y analizar variaciones importantes entre los saldos reales y los presupuestados.
 - Los estados financieros pueden presentarse incorrectamente debido a uno o más de los siguientes factores: cambio de criterios de registro, omisión en el registro de transacciones o de un asiento contable, codificaciones incorrectas, asientos contables duplicados, cortes incorrectos, etcétera.
11. Se dan errores en el pago de impuestos y otros gravámenes laborales retenidos o a favor del personal.
- La información base para determinar las declaraciones y pago de impuestos derivada de las actividades de nóminas debe prepararse correcta y oportunamente.
 - Contar con información actualizada de impuestos y otras disposiciones legales sobre sueldos y salarios.
 - Estricto seguimiento de la entrega correcta, completa y oportuna de información base para el pago de impuestos y otros gravámenes por parte de personal responsable de suministrarla al área de contabilidad.
 - Usar datos erróneos en los cálculos de impuestos y otros gravámenes.
 - Pagar impuestos o gravámenes en exceso.
 - Pagar multas, recargos y actualizaciones



- Apoyarse en consultores fiscales para asesorarse en el correcto cálculo y cumplimiento de las disposiciones fiscales y laborales a cargo de la empresa.

En materia de verificación y evaluación

Debilidades determinadas:

1. No se utiliza una cuenta bancaria exclusivamente para el manejo de la nómina.
2. No se comparan periódicamente las tendencias de gasto de mano de obra con los volúmenes de producción y con los sueldos pagados a directivos y personal administrativo.
3. No se realizan de manera metódica análisis de las variaciones entre costos reales de mano de obra y sus correspondientes

Acciones de control:

- Con el propósito de reforzar el control interno del proceso de nóminas, y de facilitar el proceso de verificación y evaluación de los movimientos bancarios de la nómina, segregarse éstos de otras cuentas bancarias; utilizando para ello una cuenta bancaria exclusivamente para el manejo de la nómina.
- La cuenta bancaria de nóminas deberá ser conciliada durante los primeros días de cada mes con los registros contables.
- Informes de actividades, tendencias de gastos de mano de obra, políticas y procedimientos que se deben verificar, evaluar y comparar. Definir cuándo van a ser éstos verificados, evaluados y comparados, y por quién serán supervisadas estas actividades.
- Verificación periódica de los registros de nóminas con la documentación de respaldo.
- Revisar mensualmente las variaciones entre costos reales de mano de obra y sus correspondientes costos estándar o predeterminados.

Riesgos por incumplimiento:

- Perderse o mezclarse los movimientos bancarios de nóminas dentro del volumen de actividades de las cuentas bancarias que maneja la empresa.
- Ocultamiento de actos indebidos.
- Los informes preparados para la administración pueden estar incompletos, erróneos o tergiversados.
- Los registros de nóminas pudieren no estar soportados con documentación de respaldo.
- Carencia de información base para la toma oportuna de acciones correctivas.
- Debilitamiento del control en los procesos productivos.



SANTILLANA, Sistemas de Control interno, tercera edición. Pearson 2015.

costos estándar o predeterminados.

- Tomar acciones correctivas inmediatas en aquellos casos de variaciones relevantes entre costos reales de mano de obra con los estándar o predeterminados.

En materia de salvaguarda física

Debilidades determinadas:

1. No se tiene restringido el acceso a los archivos de personal y al área de nóminas a personas ajenas a estas funciones.
2. No se tiene control ni resguardo de los formatos en blanco utilizados en el proceso de nóminas.
3. No se tienen contratadas fianzas de fidelidad del personal que interviene en el proceso de nóminas.

Acciones de control:

- El acceso a los registros de personal, nóminas, así como a los formatos importantes y lugares de procesamiento, debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- Custodia controlada y prenumeración de formatos importantes, incluso rendición periódica del uso de dichos formatos.
- Contratar fianzas de fidelidad que incluyan, además de la protección contra malos manejos de las nóminas, la cobertura de pérdida de registros, documentos y archivos.

Riesgos por incumplimiento:

- Los registros y archivos pueden ser destruidos o extraviados, lo cual podría provocar imposibilidad para preparar informes financieros confiables e incapacidad para efectuar pagos al personal por la pérdida de cuentas por pagar, o hacerse pagos en forma indebida.
- Los registros pueden ser utilizados indebidamente por personal no autorizado, por ejemplo para averiguar de manera tendenciosa los niveles salariales y de prestaciones asignados a otros empleados.
- Pueden ser utilizados indebidamente los formatos en blanco, afectando y distorsionando con ello el proceso de nóminas.
- En caso de darse un acto indebido, la empresa debe absorber su costo y los gastos que se ocasionen por las investigaciones que se requieran llevar a cabo.

Quedo a sus apreciables órdenes para cualquier duda o aclaración, o para comentar el asunto motivo del presente.

A t e n t a m e n t e

C.P. OSCAR ORTIZ