



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL  
ESTADO DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**“PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LLEVAR A  
CABO EN UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ UBICADA EN EL VALLE DE  
TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO”**

**T E S I S**

**QUE PRESENTA PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURÍA  
*DIANA ALINE ROSALES GONZÁLEZ***

Toluca, Estado de México

**2012**

**PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA  
LLEVAR A CABO EN UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ  
UBICADA EN EL VALLE DE TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO**

## INDICE

### **“PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LLEVAR A CABO EN UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ UBICADA EN EL VALLE DE TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO”**

Introducción	9
Capítulo I	
Marco Teórico e Introducción a la Auditoría Interna, importancia del Licenciado en Contaduría dentro de la Auditoría.	
1.1 Antecedentes de la Auditoría Interna	12
1.2 Definición de Auditoría Interna	15
1.3 Objetivo de la Auditoría Interna	18
1.4 La Auditoría Interna como elemento de control	22
1.5 La profesión del Licenciado en Contaduría	24
1.6 Perfil del Licenciado en Contaduría	28
1.7 Principales áreas del conocimiento del Licenciado en Contaduría	31
1.8 Código de ética profesional del Licenciado en Contaduría	37
Capítulo II	
El Control Interno	
2.1 Concepto	42
2.2 Importancia	46
2.2.1 Objetivo básico	49
2.2.2 Objetivo generales	52
2.3 Principios del Control Interno	53
2.4 Tipos	56
2.5 Características	63
2.6 Mecanismo del Control Interno para la coordinación de actividades	64
2.7 El Control Interno como Sistema	66
Capítulo III	
La Empresa Privada base fundamental del Control Interno; objeto de estudio	
3.1 Concepto de empresa	70
3.2 La empresa y su medio ambiente	71
3.3 Factores de producción en la empresa	78
3.4 Formación de la empresa	83
3.5 Importancia de la Empresa	91
3.6 Recursos que integran la empresa	95
3.7 Clasificación de las empresas	98
3.8 Misión y visión de la empresa	104

## Capítulo IV

Propuesta de Implantación de un sistema de control interno para llevar a cabo en una empresa privada del sector automotriz ubicada en el valle de Toluca, Estado de México

4.1 Obtención de información suficiente y confiable	108
4.2 Fines del control interno	113
4.3 Sistema informativo del control interno	116
4.4 Estructura del control interno	119
4.5 Metodología de la evaluación del control interno	127
4.6 Elaboración del manual de procedimientos	130
4.7 Ámbito de la aplicación del control interno	135
4.8 Elementos de control interno	137
4.9 Beneficios del control interno	138
4.10 Informe del control interno	140
Conclusiones	142
Bibliografía	144

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad algunas empresas carecen de un eficaz sistema de Control Interno lo cual repercute en el desarrollo de las diferentes áreas de negocio que integran a una organización, por ello se recomienda que todas cuenten con un sistema óptimo y personalizado de acuerdo al giro y las necesidades que estas requieran.

La empresa Armadora de México al día de hoy contiene un Sistema de Control poco eficiente el cual la Administración General y los Accionistas de la misma consideran que es un sistema obsoleto ya que fue una implementación que abarcó una plataforma “familiar”, por lo que requieren de una base firme y un esquema claro, estructurado y coordinado que permita conocer y tener el control de sus riesgos y/o oportunidades de mejora, ya que el crecimiento del segmento automotriz y sus armadoras a nivel mundial así lo exige.

El objetivo de este trabajo de investigación es crear una **“Propuesta de implantación de un Sistema de Control Interno para llevar a cabo en una empresa privada del sector automotriz ubicada en el valle de Toluca, Estado de México”**, personalizada la cual se pudo realizar en base a un estudio detallado de los riesgos en los que puede incurrir la empresa en cada una de sus áreas de negocio y así tener un plan para solventar en los que se incurran, la forma en la que se mantendrá informada la administración será en base a informe de las revisiones las cuales serán mensuales de acuerdo a la frecuencia de las Actividades de Control por área, las cuales estarán en un sistema contratado con este fin al cual tendrán acceso de acuerdo a la jerarquía de cada persona que labore en la empresa.

La propuesta de implementación obedece a las necesidades que tiene la empresa derivadas de las exigencias de transparencia que exige el mercado, para poder confiar en la información que presenta es sus estados financieros se debe confiar en los procesos de obtención de información, este punto se oportunidad fue la pauta para que la Administración y la Asamblea de Accionistas optarán por la implementación de un sistema de Control Interno que asegure la veracidad de la información cuidando y monitoreando con estricto apego la aplicación de las políticas administrativas que se tiene en la misma.

Para la empresa Armadora de México la implementación de un Sistema de Control Interno es necesario, ya que el sector en cuanto a la competencia de la llegada de varias empresas armadoras a México a aumentado, el mercado con consecuencia a la demanda se incrementa año tras año, por lo que la compañía tiene que asegurar a través de un eficiente control interno que los estados financieros con confiables y con estos números realizar una competencia, con esto los proveedores podrán confiar la en la Armadora incrementando los ingresos y posicionamiento del mercado de sus productos.

Con esto no se pretende eliminar la auditoría externa, por el contrario se pretende tener una base de información fácil de acceder a través de un sistema que permita mostrar la constante revisión de los puntos de control de la misma, así como las remediaciones a las faltas que se encuentren. En otras la justificación no es más que el crecimiento de la

empresa, la necesidad de asegurarles a los Accionistas que el Control Interno es eficiente y acorde con las necesidades, y objetivos de la compañía.

En la realización del presente trabajo se utilizo el método deductivo el cual va de lo general a lo particular.

Se da inicio al primer capítulo con el marco teórico así como con una breve introducción a la auditoría interna, sus antecedentes, definición y objetivo, haciendo énfasis en la visualización de la auditoría como un elemento de control. Se menciona la importancia de la profesión del Licenciado en Contaduría, el perfil deseado y las principales áreas del conocimiento apegados siempre al código de ética profesional.

El capítulo segundo hace referencia en su totalidad al Control Interno partiendo desde el concepto, la importancia que ha adquirido en la actualidad, los objetivos básicos y generales que debe reunir los principios, tipos y características del control interno, así como el mecanismo que debe tener para la coordinación de las actividades refiriéndose a él como un sistema de monitoreo preventivo y correctivo.

En el tercer capítulo se inicia la investigación a la empresa privada “Armadora de México” objeto de estudio, partiendo con un marco teórico el cual incluye el concepto y la clasificación de la empresa tanto en el sector como en las legislaciones Mexicanas siendo esta parte de la investigación el parte aguas en el cual se ubica a la empresa objeto de estudio en un marco legal y fiscal. En este capítulo se dan a conocer la formación de la empresa, la misión y visión de esta, los factores de producción con los que cuenta, los recursos que la integran y su estructura organizacional.

Se finaliza en el cuarto capítulo con la propuesta de la implementación de un sistema de control interno para llevarse a cabo en una empresa privada del sector automotriz ubicada en el Valle de Toluca México, partiendo de la obtención de información eficiente, suficiente y confiable; en esta parte del trabajo de investigación se muestran los fines de la implementación del control interno, el sistema informativo el cual contendrá los datos de las revisiones que se realizarán, la estructura del control interno, la elaboración del manual de procedimiento, para delimitar los controles que se implementarán se revisará el universo de estudio, el ámbito de la aplicación del control interno, los elementos que componen el control interno así como los grandes beneficios que se obtienen de un buen control interno y por último el informe que debe presentarse ante la asamblea de accionistas y consejo de administración en el cual podrán confirmar mensualmente las desviaciones que tengan los controles.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO E INTRODUCCION A LA AUDITORÍA INTERNA, IMPORTANCIA DE LICENCIADO EN CONTADURÍA DENTRO DE LA AUDITORÍA**

## CAPITULO I

### 1.1 Antecedentes de la Auditoría Interna

A través de los años, la auditoria ha sido básica para determinar la eficiencia de los negocios en las empresas, en el continente Americano, tuvo sus raíces en México en el año 1527, después de la conquista de Tenochtitlán cuando Hernán Cortés creó la fundación de Coyoacán, en el cual tenía como responsable a un Auditor, quien se encargaba de proteger los intereses de la corona, dicho nombramiento fue otorgado por el Rey de España.

La auditoría interna ha progresado considerablemente, de acuerdo al enfoque conceptual que se la ha dado en base a los exámenes practicados en la época colonial a la fecha, ahora el auditor interno, no solo tiene la función de proteger, sino la de verificar los controles y procedimientos operacionales existentes en la compañía, ampliando con esto su utilidad en las diferentes ramas operativas de la compañía, con esto crece su sentido de critica positiva.

En la emisión de sus recomendaciones el auditor se basa en la oportunidad que tiene de ir conociendo en forma general y analítica las diferentes ramas operativas de la compañía, así mismo la auditoria ha tenido como objetivo dentro de las actividades comerciales la de asegurar la eficiencia y honradez de sus empleados.

El creciente interés y confianza de la Administración General en los resultados obtenidos de los problemas que se presenten, ha sido el desarrollo primordial de la Auditoría Interna.

El Instituto de Auditores Internos de México, A.C. se fundó en el año de 1969 creado con el propósito de promover y fomentar la difusión de ideas, estudios, iniciativas y experiencias relacionadas con la auditoría Interna.

Actualmente, en los pequeños negocios, para observar la evolución de todas las operaciones, los propietarios centralizan la vigilancia y control de sus actividades, observando el trabajo de todos y cada uno de sus empleados. Este opera como su propio auditor interno, dándose cuenta de sus irregularidades y deficiencias que perjudican a su propia empresa. Este procedimiento no opera, en las grandes empresas, ya que estas cuentan con diferentes departamentos y un gran número de empleados.

Por otro lado, la autoridad es delegada a diferentes niveles y el conocimiento de los pequeños detalles es imposible que lleguen a la alta gerencia, por lo que resulta indispensable establecer sistemas de control y vigilancia que permita a los propietarios asegurarse que el negocio evoluciona favorablemente.

Por esto se hace indispensable crear dentro de la organización de la empresa un departamento de Auditoría Interna, con el propósito de obtener un mejor resultado administrativo y llevar a cabo el mencionado control de forma ágil y efectiva. Esto

originará una mayor funcionalidad y dinamismo en trámite de las operaciones, así como un control eficaz sobre las mismas.

Otros afirman que el origen más remoto de la auditoría interna se ubica con el advenimiento de la actividad comercial, cuando un productor o comerciante ante la realidad de no poder cubrir o abarcar todo un rango de intervención personal sobre sus procesos productivos o comerciales se ve en la necesidad de contratar o allegarse a personas capacitadas y de su confianza para que actúen en su representación o por cuenta de él. En este proceso de delegación, el productor o comerciante idea mecanismos para supervisar, vigilar y controlar a sus empleados, con las primeras acciones de auditoría interna ejercidas por el propio dueño de la empresa, y se pueden considerar como actividades básicas y elementales según su concepto de administración.

Con el tiempo las operaciones en los negocios comenzaron a crecer en volumen y complejidad, se acentuó este fenómeno a raíz del surgimiento de la denominada Revolución Industrial. Ya no fue práctico para el dueño o administrador tener un contacto más estrecho sobre las operaciones, para revisar que se estén llevando a cabo satisfactoriamente y con un alto grado de efectividad.

Es el momento de crear un nuevo sistema de supervisión, para que el dueño o administrador extienda su control y vigilancia a través de la ayuda que le puede proporcionar ese sistema. Esta ayuda provino de la asignación de una o más personas de la organización a quienes se les responsabilizó directamente de revisar y reportar acerca de los siguientes cuestionamientos: ¿Se están respetando los procedimientos establecidos? ¿Están adecuadamente salvaguardados los activos? ¿Trabaja el personal a un buen nivel de eficiencia? ¿Son efectivas las políticas en vigor, a la luz de las condiciones cambiantes?

Es así como tiene inicio la auditoría interna Formal, con un sentido u orientación específico.

La primera etapa de la naciente función de la auditoría interna se ocupó primordialmente de la verificación detallada de los riesgos contables, la protección de los activos y el descubrimiento y prevención de fraudes. Se veía al auditor interno como un revisor de cuentas o como un policía administrativo de criterio estrecho e inquisidor.

Una segunda etapa en la evolución surge como consecuencia de la creación de la comisión para la vigilancia del Intercambio de valores (Securities and Exchange Commission, SEC) en los Estados Unidos de Norte América en el año de 1934, al requerir este órgano regulador una plena confiabilidad en la información financiera emitida por empresas que tienen colocadas acciones entre el gran público inversionista.

Para llegar a niveles de excelencia en la confiabilidad referida hubo necesidad de reforzar los controles contables, mejorar los sistemas, vigilar por el estricto cumplimiento de los nacientes requerimientos instaurados por la SEC, y de coadyuvar con los auditores externos independientes en tales propósitos.

En esta nueva dimensión administrativa se dio plena participación al auditor interno al proporcionarle la ubicación de apoyo profesional que desde entonces viene dando el Contador Público.

Una tercera parte nace con la creación del Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors, IIA) en los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1941. Instituto que al crear a los auditores internos permite el desarrollo de la profesión de manera armónica y ordenada, y la emisión de pronunciamientos normativos que regulan su ejercicio; en suma, la institucionalización de la auditoría interna vista y reconocida por la sociedad en su conjunto.

La cuarta y última etapa, aun vigente, surge con el advenimiento de dos nuevos tipos de auditoría: la auditoría administrativa y la auditoría operacional, practicadas por auditores internos independientes de una organización. Auditorías que al complementarse con la financiera cierran el amplio ciclo de servicios de la administración.

La profesión de auditoría interna, en sí misma, a través de su propio esfuerzo y dedicación, ha establecido las bases para un continuo y ascendente desarrollo.

El desarrollo alcanzado por la Auditoría Interna en los últimos diez años, ha sido notable y el campo de actividad se ha ido extendiendo cada vez más mediante mayor preparación, entrenamiento y experiencia, haciendo que su actuación sea más útil en los diferentes departamentos de las empresas.

Esto supone evidentemente, que el auditor interno obtiene cierto conocimiento general de la empresa, el cuál puede adquirir debido a que tiene la oportunidad de ver no solamente las causas y los medios de las decisiones que se toman, sino también el resultado de estas, y por lo tanto acrecienta su sentido de crítica positiva y su voluntad de buscar la fuente de ciertos hechos que le permitan tener mejores bases para la emisión de sus recomendaciones.

Sus actividades abarcan a la compañía en conjunto y aunque los problemas que están pueden tener son muy extensos y variados, el auditor interno los revisa desde un punto de vista general y asimismo, su atención estará basada en ciertas normas y a políticas de la compañía.

Así podemos encontrar áreas como:

- Cuentas por Cobrar
- Ingresos
- Facturación
- Inventarios
- Operaciones administrativas
- Compras y egresos en general

Otras como:

- Recibo, embarque e inspección de mercancías
- Propaganda y promoción de ventas
- Presupuestos

Cada una de las operaciones citadas, requiere especial atención de acuerdo a la naturaleza de las mismas, ya sea que estén ligadas directamente o indirectamente se relacionen con las operaciones de la empresa como son compras, ventas, producción, personal, propaganda, etc.

Respecto al trabajo profesional del Auditor Interno, nos encontramos diversos libros y tesis que abracan este tema en detalle o en casos especiales; sin embargo, tomaremos en cuenta las bases generales de la auditoría interna para ser aplicadas a cualquier caso, considerando que cada empresa tiene características específicas y lo que es bueno para una puede ser malo para otra; o la exposición del caso de una empresa industrial no será aplicable a una empresa comercial, ni tampoco se tendrán las mismas reglas para una compañía de vinos, una empresa automotriz, ropa etc. Por lo anterior, debe tenerse presente que la experiencia del auditor interno dentro de la empresa es muy benéfica, por que le permitirá hacer mejores recomendaciones y tener bases sólidas para alcanzar los objetivos de la empresa.

## **1.2. Definición de la Auditoría Interna**

De entre algunas definiciones que existen sobre Auditoría Interna se mencionan las que expresan con mayor claridad el concepto de éstas.

“La Auditoría Interna es una actividad de evaluación independientemente dentro de una organización, dedicada al análisis de las transacciones financieras, contables y operativas, para constatar que estas son adecuadas, suministrando los elementos de juicio y recomendaciones a la dirección general para que sirvan de base a las decisiones, políticas y normas respectivas. Es un control cuyas funciones son medir y evaluar la efectividad de otros controles”<sup>1</sup>

El personal con que cuenta la Auditoría Interna deberá tener la preparación técnica y experiencia suficientes para poder realizar esta evaluación de los demás departamentos, recomendando los cambios necesarios cuando los controles sean deficientes o inoperantes, pero sin ejercer en ningún momento, autoridad directa sobre las áreas que revisa.

En esta definición se ve la necesidad de un departamento de “staff” que tenga como finalidad el asesorar a los diferentes departamentos de la compañía y en la cual la dirección general pueda confiar la supervisión del control interno de las diversas fases operacionales de la misma, vigila que las operaciones de la empresa se encuentren al día y en forma correcta, esto es mediante las revisiones periódicas que practica. Dentro del enfoque conceptual de la Auditoría Interna es importante que la administración general muestra sobre los resultados obtenidos, para la toma de decisiones.

El autor Montgomery define a la auditoría como “El examen sistemático de los libros y registros de una negocio u organización, con el fin de determinar o verificar los hechos

---

1 López Obrieta Salvador, “Introducción a la auditoría Interna” 2008, Pág. 11

relativos a las operaciones financieras y los resultados de éstas, para poder informar sobre los mismos”<sup>2</sup>

Por su parte Köhler señala que “Auditoría es una revisión analítica hecha por Contadores Públicos del control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra unidad económica que precede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de los estados financieros”.

En las definiciones anteriores se muestra la idea de la auditoría enfocándola principalmente sobre el examen de los libros de carácter contable con el propósito de emitir un dictamen, pero no hablan de Auditoría Interna.

Conforme fue siendo aceptada la idea de la existencia de departamentos de Auditoría Interna dentro de las empresas, las personas a quienes fue encomendado encabezar dichos departamentos fueron siendo entrenadas en la técnica contable y por lo tanto empezó a ser natural, en un principio con objetivos casi idénticos, pero con el paso del tiempo se ha ido precisando mas las diferencias entre Auditoría Externa y Auditoría Interna.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dice que es el proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con los informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tiene una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

El instituto de Auditores Internos la define como “La función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles”.

En conjunto, los criterios que persigue esta idea son proporcionar a nivel internacional normas para el desarrollo práctico de la auditoría interna así como la emisión de certificados que reconozcan el ejercicio de la profesión.

La divulgación, promoción hacia sus miembros del conocimiento de información concerniente al campo de la auditoría interna así como de los aspectos relacionados con el control interno.

Establecimiento de reuniones de carácter internacional que permitan el intercambio de conocimientos, aglutinar a todos los auditores internos de tal forma que se permita divulgar experiencia en auditoria y promover la educación en este campo. Para una mejor comprensión del concepto expresado, resulta conveniente analizar con detenimiento los principales términos que han sido empleados.

---

2 Guía para la Organización y Administración de un Departamento de Auditoría Interna. IEE 2008, Pág. 8

En mi opinión el termino Auditoria, en sí mismo, sugiere una gran variedad de ideas; por un lado puede ser enfocado hacia la comprobación de la veracidad aritmética de cifras o la existencia de activos; por otro lado se describe como la revisión y evaluación a fondo de los aspectos administrativos y operacionales a cualquier nivel; mas aun en términos genéricos puede aplicarse como sinónimo de revisión.

El termino Interna aplica para dejar claro que es una actividad llevada a cabo por la misma organización, empleando su propio personal; por lo tanto su alcance puede y debe extenderse hacia la revisión conjunta (integral) o separada de los aspectos administrativos, operacionales, financieros y el sistema de información general. De esta manera su acción se diferencia de la realizada por contadores públicos externos u otros que no forman parte directa de la organización.

El complemento al concepto señalado cubre un número importante de elementos del trabajo de auditoría interna, los cuales se explican a continuación:

- Independiente, es característica de que el trabajo de auditoría se desarrolla con plena libertad, sin restricciones que pueden limitar de manera significativa el alcance de la revisión o el reporte de hallazgos y conclusiones de auditoría.
- Evaluación, confirma los elementos que sirvieron de base para que el auditor haya llegado a sus conclusiones.
- Establecida, confirma el hecho de la creación definitiva de la función de auditoría interna por parte de la misma organización.
- Examinar y Evaluar, describe la acción de la función de auditoría interna, los hallazgos determinados en una primera etapa de su trabajo requieren, en segundo orden de un juicio evaluatorio.
- Sus actividades, confirman el amplio alcance jurisdiccional del trabajo de auditoría interna; es decir, que puede ser aplicado a todas las actividades de la organización.
- Servicio, identifica que el producto final de la auditoría interna tiende hacia la asistencia, el apoyo o la ayuda.
- A la misma organización, confirma que el alcance del trabajo de auditoría es hacia toda la organización, ya que incluye a su personal, al consejo de administración y a los accionistas.
- Control, implica la responsabilidad del auditor interno de formar parte del propio control de la organización y su extensión hacia el examen y la evaluación de otros controles instaurados, partiendo del hecho de que este profesional es considerado como un experto en materia de control.<sup>3</sup>

Es el examen crítico que realiza un Licenciado o Contador Público independiente, los libros y los registros de una entidad basados en técnicas específicas con la finalidad de opinar sobre la razonabilidad de la información financiera.<sup>4</sup>

---

3 Santillana González Juan Ramón, Auditoría IV Auditoría Interna, Administrativa, Operacional y Financiera, Editorial Thomson 2ª edición 2008, Pág. 21  
4 Osorio Sánchez Israel, Auditoría 1, Editorial ECASA 2008, Pág. 68

Finalmente puedo decir que mi concepto de Auditoría es “Un conjunto sistemático de información a evaluar dentro de una entidad con respecto a sus actividades con el propósito de examinarlas para así mismo determinar la eficiencia de sus controles dentro de la misma”

### **1.3 Objetivo de la Auditoría Interna**

Los objetivos de la auditoría interna son muchos, para la administración general es un sistema de monitoreo de la correcta aplicación de los controles de la organización, desde otro enfoque, el objetivo consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus actividades.

Para ello la auditoría interna le proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas, así como también es objetivo de la auditoría interna la promoción de un control efectivo a un costo razonable.<sup>5</sup>

Tal objetivo establece claramente a la función de auditoría interna como un servicio de apoyo a todos aquellos quienes conforman la organización, apoyo resultante del conocimiento que adquiere el auditor interno de todos los elementos de la propia organización durante el desempeño de su trabajo que, al ser comparado con sus propios conocimientos, experiencia y formación académica y profesional, le permite estar en condición de externar opiniones y posturas que tiendan al beneficio de la organización en su conjunto.

Los objetivos que la auditoría interna son:

- a) Revisar y evaluar el grado de razonabilidad y aplicación de los controles contables, financieros y de operación.
- b) Asegurarse del grado de cumplimiento con las políticas, planes y procedimientos establecidos.
- c) Cerciorar que el grado en que los activos de la empresa se encuentren controlados y salvaguardados contra toda clase de siniestros.
- d) Asegurarse de la contabilidad de la información producida en la organización.

El objetivo global de la auditoría interna es ayudar a la gerencia a lograr una administración más eficiente en las operaciones de la organización, este objeto consta de dos fases principales que son:

1.- La protección de los intereses de la organización incluyendo la indicación de las desviaciones para proporcionar la base de una acción correctiva adecuada.

Lograr este objetivo comprende las siguientes actividades:

- a) Verificar el grado de precisión, veracidad de la contabilidad y las cifras estadísticas dentro de la empresa.

---

<sup>5</sup> Institute of Internal Auditors the Statement of Responsibilities of Internal Auditing, IIA EUA 2ª Edition 2008, traducing libber.

- b) Averiguar la medida en que el activo de la Compañía está adecuadamente clasificado y salvaguardado contra pérdida de toda clase.
- c) Comprobar la medida en que se cumple con los métodos, planes y procedimientos establecidos.

2.- La protección de los intereses de la organización, incluyendo la recomendación de cambios para mejorar las diversas fases de operaciones.

Para lograr este objetivo, debemos cumplir los siguientes aspectos:

- Revisión y evaluación de los métodos y planes de la organización.
- Revisión y evaluación de la contabilidad interna de los procedimientos de la organización, en función de suficiencia y efectividad.
- Revisión y evaluación del rendimiento bajo los métodos planes y procedimientos existentes.

La auditoría interna es una función administrativa y asesora, es una función operante y directa, por lo tanto, ésta no ejerce autoridad directa sobre otras personas en la organización; el departamento de auditoría debe tener libertad para revisar y evaluar los métodos planes y procedimientos, pero su evaluación y revisión de ninguna manera revela a otras personas en la organización, las responsabilidades básicas que tienen consignadas.

Algunos objetivos distintivos de la auditoría interna para la administración y/o consejo administrativo pueden resumirse como sigue:

- 1.- Ayudar a la gerencia en la administración de las operaciones de la compañía estableciendo procedimientos para adherirse a sus planes de operación.
- 2.- Determinar la exactitud de los datos contables existentes y la efectividad de los procedimientos internos.
- 3.- Revelar y corregir la ineficiencia de las operaciones.
- 4.- Recomendar caminos necesarios en las diversas fases de operaciones.
- 5.- Verificar el grado de protección, clasificación y salvaguarda del activo de la compañía contra pérdidas de cualquier clase o descripción.

El adecuado y oportuno cumplimiento de estos objetivos justifican la existencia de la auditoría interna dentro de una empresa; y en medida que la calidad de los resultados se incrementa su importancia dentro de esa organización aumentará, alcanzando muy altos niveles y logando el reconocimiento de todas las áreas sobre la valiosa utilidad de sus funciones como promotor de la eficiencia en las operaciones.

Algunos autores citan objetivos prioritarios de la auditoría interna los siguientes:

- a) Evaluar la razonabilidad de las cifras contables-financieras.
- b) Salvaguardar los activos
- c) Apoyar los intereses de la Dirección
- d) Constituir un factor de cambio
- e) Promover la eficiencia y productividad

- f) Fortalecer la penetración de los bienes y servicios
- g) Reforzar el control interno
- h) Proporcionar servicios de alta dirección
- i) Coadyuvar a la toma de decisiones
- j) Promover el desarrollo
- k) Evitar fugas financieras
- l) Garantizar que la información financiera y operativa sea razonablemente correcta
- m) Corregir deficiencias
- n) Prevenir posibles problemas
- o) Vigilar el estricto cumplimiento de normas y procedimientos
- p) Verificar la autenticidad de los estados financieros
- q) Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos
- r) Primordialmente, observar, opinar y ayudar al grupo de auditados evitando convertirse en una barrera de comunicación o un informador de errores tribales, situación que sucede frecuentemente en entidades del sector público y del sector privado.

La Auditoría Interna funciona bajo las políticas establecidas por la administración y la alta dirección, el propósito, autoridad y responsabilidad del grupo de auditoría interna debe ser definido por escrito en un documento formal aprobado por la administración y aceptado por la alta dirección, este documento debe dejar perfectamente asentados los propósitos del grupo, especificar el ilimitado alcance de su trabajo y declarar que los auditores no tienen ninguna autoridad o responsabilidad sobre las actividades que auditen.

Los auditores internos deben ser ajenos a las actividades que auditen, los auditores alcanzan su independencia cuando llevan a cabo su trabajo con libertad y objetividad. La independencia permite a los auditores internos rendir juicios imparciales hecho esencial para una apropiada conducta de los mismos auditores. La independencia se logra a través de su posición en la organización y objetividad.

El objetivo de la auditoría interna es prestar servicio a todos los miembros de la organización en el efectivo desempeño de sus responsabilidades a través de proporcionarles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información relacionada con las actividades revisadas.

El trabajo monótono y rutinario de asentar en libros y registros de contabilidad las transacciones tiene como fin primordial; presentar periódicamente la situación económica del negocio y de los resultados obtenidos. La exposición de estos datos a los administradores debe ser de tal manera que a primera vista pueden formarse un juicio del resultado de su gestión y estar en condiciones de trazar la política de seguir en el futuro.

Del mismo modo en las entidades que lo requieren será necesario que los jefes de los departamentos conozcan las labores a su cargo, con el fin de ratificar los métodos empleados.

La misión del Control Interno constituye en este sentido, de que la garantía de los informes, estado y datos generales provenientes de la contabilidad sean correctos y

estén formulados de acuerdo con las necesidades del caso particular de que se trate. En la mayoría de los casos, la ocasión de cometer un fraude surge de la falta de un sistema de Control Interno adecuado. Sin embargo no debe considerarse que un sistema de esta índole por perfecto que fuera, evite en lo absoluto la coyuntura de malos manejos, siempre existe la posibilidad de la conformidad entre dos o más empleados.

El hecho de que existan métodos de verificación en cierto modo automático, dificulta de forma directa la comisión del acto delictivo. Por otra parte en caso de que llegara a cometerse un fraude, el mismo sistema de control tarde o temprano delatará al autor o autores, máximo si se cuenta como es de esperarse, con revisiones periódicas de la contabilidad ejecutada por auditores internos o externos.

Otro de los objetivos principales de los métodos de Control Interno se refiere a que hacen posible en virtud del mecanismo implantado, la localización de errores involuntarios que pueden cometerse y que en algunas ocasiones constituyen pérdidas de consideración de las entidades.

De la misma manera, a través de los registros e informes de contabilidad combinados con el Control Interno la dirección general está capacitada para controlar los gastos y poner límite a los desperdicios que en muchos casos son debido a negligencia del personal. Así mismo, la implantación de rutinas uniformes basadas en procedimientos de Control Interno, da lugar a que las transacciones se realicen en forma metódica consiguiendo mayor eficacia en su trámite.

Además si el sistema contable provee las medidas necesarias para el control de los gastos departamentales y al mismo tiempo da a conocer los rendimientos correspondientes, los directivos estarán en situación de precisar el trabajo de cada una de las secciones o divisiones del negocio pudiendo de este modo estimular la eficiencia de los jefes y empleados encargados de los departamentos respectivos.

En resumen, si en una entidad existen sistemas de Control Interno debidamente instalados en consecuencia, la rutina de las operaciones está encausada en forma conveniente, es posible obtener informes exactos y oportunos acerca de la explotación de todas sus fases además, se conoce la eficiencia que rinden en cada uno de los departamentos o secciones. Solo en estas condiciones es factible obtener un control firme y ejercer una dirección completa y eficaz de ese mecanismo complejo que constituye un negocio moderno.

Dentro de este punto existen varios factores que debemos considerar.

- Primeramente, el Control Interno se implantara como medida de eficacia para prever y comprobar la veracidad de los informes diversos y en las cifras que presentan los estados financieros. Esto es importante para la toma de decisiones, ya que es la finalidad de los estados financieros.
- El establecimiento de un Control Interno permite analizar todas y cada una de las operaciones de una entidad, sobre la base del análisis de operaciones se pueden prevenir o detectar algunas malversaciones de fondos o desperdicios innecesarios.

- Mientras más estricto sea el Control Interno implantado, será más confiable la información financiera.
- Para el establecimiento se toma como base la organización administrativa, ya que sin ésta, el Control Interno no puede funcionar de la misma manera.
- En ocasiones el Director General de una entidad se considera el único que toma decisiones, lo cual pensaremos que es un mayor error ya que lo más adecuado sería que contara con un grupo de especialistas responsables dentro de cada área, que le informara los movimientos realizados dentro de cada una de sus áreas. Esto con la finalidad de que haya delegación de funciones a empleados subalternos. Y una vez que se haya obtenido la información completa y necesaria para la gerencia, se procederá a tomar la decisión más conveniente para la entidad.

#### **1.4 La Auditoría Interna como elemento de Control**

El trabajo de Auditoría Interna en un control organizacional consiste como función principal en medir y evaluar la eficiencia de otros controles.

Cuando una organización establece la planeación en todos los niveles y procede a implementarlos en forma de operaciones, es indispensable que éstas sean vigiladas para asegurar el logro de los objetivos establecidos. Estos esfuerzos de control se obtienen a través de la auditoría interna cuya función es uno de los tipos de control utilizados, los auditores internos deben comprender la dualidad de su función, su propio trabajo de control y la naturaleza y el alcance de los otros controles.

Todo esto significa que los auditores internos deben hacer su trabajo con eficiencia y que deben ser los mejores en el diseño e implementación de cualquier otro tipo de control.

El ser experto, incluye comprender la interrelación de los diferentes controles y la mejor manera de integrarlos en sistemas de Control Interno. Sin embargo, los auditores internos no deben ser expertos en todas las operaciones y técnicas involucradas en las q2diferentes actividades de la organización, pero si pueden ayudar a los responsables individuales en el logro de resultados más efectivos por medio de la evaluación de los controles existentes y proporcionándoles elementos que le ayuden en la mejora de aquellos controles.<sup>6</sup>

Es importante identificar los riesgos de control interno, y la forma en que afectan al mismo. El riesgo de auditoría puede ser considerado como una combinación entre la posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos por medio de procedimientos de control del cliente o del trabajo de auditoría. El riesgo de auditoría está integrado así:

---

<sup>6</sup> Brink V.Y Witt H. Auditoría Interna Moderna, Evaluación de Operaciones y Controles, México 2008, Pág.11

- a) Riesgo Inherente
- b) Riesgo de Control
- c) Riesgo de Detección

La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza un contador de los procesos y registros contables de una entidad para opinar sobre la razonabilidad de los mismos y su apego a las Normas de información financiera o Principios Contables; para tal efecto se basa en técnicas específicas y en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Por mucho tiempo el control interno constituyó una temática de interés para aquellos profesionales dedicados a ejercer la contabilidad y la auditoría para las entidades. En la actualidad ha cambiado la percepción sobre el tema ya que se considera al control interno como una función inherente al proceso administrativo de toda organización, con el objetivo de garantizar la eficiencia, eficacia y la transparencia de sus actuaciones; ello fundamenta la necesidad de que cada entidad se controle a sí misma, lo que ayuda a evaluar de forma sistemática todas las actividades que en ella se producen.

El control interno es un instrumento gerencial por excelencia que permite a las entidades alcanzar sus objetivos e identificar aquellos cambios internos y externos que pudieran afectar el logro de los mismos.

La importancia del control interno y el interés creciente sobre el mismo ha hecho surgir diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un Control Interno eficaz, siendo visto de diferentes formas: como sistema, como conjunto de medidas o procedimientos.

La auditoría interna es un control de la dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. Surge con posterioridad a la auditoría externa, ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y la necesidad de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo.

La auditoría interna clásica se ha venido ocupando del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficacia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera.

Este sistema se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero. La auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen y se hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

Este objetivo se cumple a través de otros más específicos: Dirigir las investigaciones siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos y encaminado al cumplimiento de los siguientes puntos:

- Averiguar el grado en que se están cumpliendo las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.
- Revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- Determinar y todos los bienes del activo están registrados y protegidos.
- Verificar y evaluar la veracidad de la información contable y otros datos producidos en la organización.
- Realizar investigaciones especiales solicitadas por la dirección.
- Preparar informes de auditoría acerca de las irregularidades que pudiesen encontrarse como resultados de las investigaciones, expresando igualmente las recomendaciones que se juzguen adecuadas.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.

### **1.5. La Profesión del Licenciado en Contaduría**

Es primordial tener nociones acerca de las oportunidades que ofrece cada una de las profesiones a estudiar, puesto que los campos laborales en ocasiones son compatibles, sin embargo para trabajar en alguno de ellos es necesario contar con conocimientos de apoyo y específicos que ayuden a ejercer de una manera correcta.

En este trabajo de investigación se propone a la Licenciatura en Contaduría como una fuerte y/o adecuada preparación para llevar el área de Auditoría. Para probar que esta Licenciatura cubre los conocimientos es necesario entender el concepto de profesión:

Profesión “Es cualquier actividad realizada por una persona o conjunto de personas, las cuales velan por el interés de la actividad que realizan y de ellos mismos, con el objeto de obtener una remuneración por dicha actividad”<sup>7</sup>

Por lo tanto se puede decir que la Profesión del Contador Público es la “disciplina profesional de carácter científico que, fundamentada en una teoría específica, y a través de un proceso obtienen y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas”<sup>8</sup>

“La Profesión del Contador Público es el dedicado a aplicar, manejar e interpretar la información financiera de una organización con la finalidad de diseñar mecanismos de apoyo a la gerencia para la toma de decisiones”<sup>9</sup>

De lo anterior, se deduce que el Contador Público es el encargado de llevar el proceso de la obtención, manejo e interpretación así como de la comprobación de la información

---

7 Romero López Javier, Principios de Contabilidad, Premio Nobel de Contaduría, Mc Graw Hill 2008, Pág. 4

8 C.P. Escarpulli Montoya Abel, Apuntes de Contabilidad I Ciclo Financiero a Corto Plazo, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. 2008, Pág. 15

9 es.wikipedia.org/wiki/Contador\_Público 10 de Octubre de 2008

generada de las transacciones celebradas por la organización, con el fin de que esta sea útil para a toma de decisiones acertadas y oportunas.

Lo que define Javier Romero López en su obra Principios de la Contabilidad al Licenciado en Contaduría o el Contador Público como un experto financiero y como tal es una autoridad profesional en todo lo que se refiere a obtener y aplicar recursos financieros de entidades en las áreas de contabilidad, contraloría, tesorería, auditoría, finanzas y fiscal así como en la planeación, análisis, crítica, interpretación e investigación de las finanzas, con espíritu y mente abierta al cambio a la obtención y creación o generación de nuevos conocimientos, e igualmente a la comunicación y aplicación de estos en beneficio de sus clientes en lo particular y de la sociedad en lo general.<sup>10</sup>

Enriqueciendo el concepto la profesión es el empleo, facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente, es la actividad que se desempeña, frecuentemente, por normas específicas al servicio de la comunidad y cuyos conocimientos y habilidades se obtienen en una institución de educación superior

Es necesario que la profesión contable se actualice en cada momento, y así poder lograr un desempeño congruente con las nuevas realidades o retos económicos y de negocios a los que se enfrenta, tomando en cuenta las necesidades de los hombres de negocios y de las empresas, no olvidando que son ellos los receptores de los servicios del Contador Público.

Algunos de los requisitos para estudiar la profesión del Licenciado en contaduría son:

Académicos:

- Bachillerato
- Licenciatura
- Servicio Social
- Examen Profesional
- Título Profesional
- Cedula Profesional

Sociales:

- Actividades dotadas de interés publico
- Ser regida por un conjunto de normas
- Calidad en sus servicios

Legales:

- Reconocimiento de la Ley reglamentaria, artículo 4° y 5° de la Constitución

---

10 Romero López Javier, Principios de Contabilidad Premio Nacional de Contaduría, Mc Graw Hill 2008, Pág.13

- La existencia de un cuerpo colegiado que vele por el bienestar y progreso de la profesión

Intelectuales:

- Capacidad de observación
- Capacidad de juicio
- Capacidad de comunicación
- Capacidad para la toma de decisiones

Con toda la información que hemos recopilado podemos decir, que el licenciado en contaduría es el profesional que se encarga de desarrollar, resumir, analizar, interpretar y reportar sistemáticamente, de acuerdo a las normas legales y las practicas comúnmente establecidas; la información económica y financiera sobre las entidades de modo que estén en posibilidades de manejar eficientemente sus procesos y recursos para la toma de decisiones y al mismo tiempo de cumplir y hacer cumplir las obligaciones fiscales.

De acuerdo con el manejo de la información económica financiera está capacitado profesional y legalmente para ser asesor, emprendedor o líder de tipo de entidad que efectué actividades de transacciones monetarias.

El licenciado en contaduría asume la responsabilidad de procesar la información financiera pertinente y suficiente de las entidades para ponerla a su disposición, apoyar el monitoreo, administración y planeación de sus actividades, de tal modo que logre un desarrollo sano, que permita efectuar funciones de evaluación al sistema de información.

“Se ha mencionado que la Contaduría, a la vez que tiene carácter científico, constituye una disciplina profesional lo cual significa que se reconoce como una profesión”

Se puede deducir que efectivamente la Contaduría Pública es una profesión que satisface una necesidad humana universal la cual es tener un control e información financiera confiable, básico para la toma de decisiones. Además reúne los requisitos de tipo académico, social, legal y de tipo personal que son los necesarios para considerar a una actividad con el calificativo de profesional.

### **Características de la Contaduría Pública**

Se ha comentado que la Contaduría cubre con los requisitos indispensables de una profesión, estos son los requisitos académicos, requisitos sociales, requisitos legales y los requisitos personales. También se menciona la delimitación de su campo de acción ya que existe una necesidad universal de que toda entidad tiene que contar con información y control financieros, así como la administración financiera, tópicos que satisface ampliamente el experto en contabilidad.

Es importante mencionar otras características propias de la profesión. Se ha discutido mucho acerca de que si la Contaduría Pública es o no una ciencia, para lo cual conviene

precisar que no alcanza esta categoría, ya que no cumple totalmente con las características que ella requiere, pero en cambio sigue el método científico al fundamentarse en la teoría contable, la cual desarrollo una secuencia lógica para lograr sus metas y objetivos.

Toda ciencia tiene como características indiscutibles:

- 1.- Tener una metodología
- 2.- Ser racional
- 3.- Poseer objetividad
- 4.- Tener aplicación universal uniforme
- 5.- Ser comprobable
- 6.- Estar en constante evolución

De las características anteriores, la Contaduría Pública posee las dos primeras así como la última y cumple parcialmente las restantes ya que:

- a) No es objetiva del todo, por que cuantifica de modo distinto determinados fenómenos económicos-financieros que la Contabilidad procesa.
- b) No es aplicación universal uniforme, ya que la teoría contable no ha desarrollado aun leyes de este tipo, y porque en ciertos casos, se tiene diversas alternativas de proceso para una misma operación financiera.
- c) La información financiera que produce no siempre es comprobable, esto se presenta en un ejemplo tangible cuando el informante (quien produce la información) y el usuario de la misma (auditor, consultor, accionistas, otros) tienen criterios distintos en el tratamiento contable de las operaciones económicas realizadas por las entidades.

La contaduría es una ciencia ya que reúne todas las características antes mencionadas, al ser objetiva, al aplicarse universalmente y la información que produce es comprobable.

## 1.6 Perfil del Licenciado en Contaduría

El perfil que se piensa debe tener un aspirante a estudiar y obtener el título en Licenciado en Contaduría respecto a lo que la sociedad espera de él es que tenga un panorama amplio, de este significado es de gran importancia y trascendencia, en un vocablo intelectual.

El aspirante debe conocer que un Licenciado en Contaduría es el profesional que se encarga de desarrollar, resumir, analizar, interpretar y reportar sistemáticamente, de acuerdo a las normas legales y las prácticas comúnmente establecidas; la información económica y financiera sobre las entidades de modo que estén en posibilidades de manejar eficientemente sus procesos y recursos para la toma de decisiones y al mismo tiempo de cumplir y hacer cumplir las obligaciones fiscales.

Debe cubrir los requisitos de preparación profesional requeridos por la máxima casa de estudios se encuentra en posibilidades para llevar a cabo actividades de la contaduría pública.

Como tal debe asumir la responsabilidad de procesar la información financiera pertinente y suficiente de las entidades y ponerla a su disposición para apoyar a la administración, a la planeación y monitoreo de sus actividades, de tal modo que logre un desarrollo sano y que permita efectuar funciones de evaluación al sistema de información. De acuerdo con el manejo de la información económica y financiera está capacitado profesional y legalmente para ser asesor, emprendedor o líder de cualquier tipo de entidad que efectúe actividades de transacciones monetarias y de bienes dentro de un marco globalizado.<sup>11</sup>

Es importante expresar con mis propias palabras la idea que ahora tengo de lo que significa y es un Licenciado en Contaduría de acuerdo a los conocimientos adquiridos con anterioridad:

Es un profesionista con los conocimientos y habilidades necesarias para hacer frente a las diferentes situaciones presentadas en la sociedad, el gobierno, empresas etc., con relación a sus recursos económicos y financieros, para ser este una persona confiable, capaz, audaz e inteligente en la toma de decisiones encaminadas al crecimiento constante y mejora del patrimonio, de quien demanda sus servicios, los cuales deben ser realizados con profesionalismo y ética profesional como lo demanda la profesión.

“La necesidad social que deben satisfacer este profesional, es la exigencia universal y constante que tiene las personas y entidades de información financiera idónea para tomar decisiones, para cumplir con las obligaciones legales, fiscales o para ejercitar control sobre sus bienes, derechos o patrimonio”<sup>12</sup>

---

11 <http://www.uaem.org.mx.com>

12 C.P. Romero López Javier, Principios de Contabilidad, Editorial Mc. Graw Hill 2ª Edición 2009, Pág.18

El perfil del Licenciado en Contaduría parte de la necesidad universal de información financiera, por lo que su actividad no se limita a las entidades con fines de lucro, si no que sirve a todas las entidades económicas con independencia de los objetivos. De este modo, el Licenciado en Contaduría sirve también en entidades no lucrativas.

Para realizar sus actividades profesionales de una manera más eficiente él debe contar con:

1.- Actitud, esta se manifiesta en acciones concretas del comportamiento de los sujetos, a partir del aprendizaje formativo que comprende procesos psicológicos, cognitivos, afectivos, culturales y en general proveniente de una experiencia particular, que induce a los sujetos para actuar de manera determinada en circunstancias diversas.

Para toda persona es indispensable tener actitud en todos los sentidos de nuestra vida como son el respeto, compromiso en el aspecto social, personal y profesional, así como también tener en cuenta el conocimiento, el aprendizaje y contar siempre con la responsabilidad en el desempeño que realicemos.

2.- Habilidades, son las posibilidades intelectuales y manuales que se expresan e conocimientos, destrezas y actitudes que se requieren en el proceso educativo. El examen CENEVAL clasifica las habilidades en tres grupos: administrativas, interpersonales e intelectuales.

#### Administrativas

- a) Planear y organizar su trabajo hacia resultados
- b) Toma de decisiones
- c) Aplicar creativa y críticamente los conocimientos adquiridos
- d) Diseñar sistemas de información contable
- e) Ejercer y delegar autoridad
- f) Apoyarse en la información para realizar las funciones

#### Interpersonales

- a) Dirigir con Liderazgo
- b) Negociar
- c) Trabajar en equipo de manera disciplinaria
- d) Adaptarse al clima organizacional y a las nuevas tecnologías
- e) Promover el cambio y el desarrollo social

#### Intelectuales

- a) Analizar y sintetizar la información
- b) Calcular e interpretar cifras
- c) Aprender a aprender
- d) Investigar para solucionar problemas
- e) Comunicarse de forma oral y escrita

3.- Conocimientos, obtenidos por medio del plan de estudios se adquieren los conocimientos técnicos que corresponden a los campos específicos de la Licenciatura en Contaduría así como aquellos propios del área de investigación, que tiene como objetivo fundamental promover un proceso de reflexión y análisis.

El licenciado en contaduría al tener presente estos puntos, podrá dominar la técnica contable, para cubrir las necesidades de las entidades, personas, gobierno, sociedad al contar con los conocimientos necesarios y suficientes, controlando la información para proporcionarla a los interesados de una forma clara, veraz y oportuna que les permita tomar las decisiones correctas y adecuadas para el cumplimiento de sus obligaciones, objetivos y metas.

La educación que adquirimos a través de los años desde la primaria hasta la preparatoria es el pilar del crecimiento académico, para posteriormente tomar una decisión importante en nuestras vidas al incorporarnos a la educación del nivel superior, antes de tomar esta, es fundamental conocer cuál es nuestra vocación y perfil que tenemos hacia las diferentes áreas de desarrollo profesional, para ser un profesionista con calidad, en la realización de nuestras funciones profesionales y ejerciéndola de una manera idónea y con entusiasmo.

“Características deseables del aspirante que desea ser Licenciado en Contaduría antes de ingresar a ésta”<sup>13</sup>

- Aptitudes: Resultan indispensables las aptitudes intelectuales, verbales y numéricas, son necesarias las abstractas y perceptuales.
- Intereses: Son indispensables los intereses de oficina y cálculo; necesarios los de servicio social y actividades persuasivas. En ciertas ocasiones pudieran necesitarse los intereses científicos y literarios.
- Valores: Resultan indispensables los económicos; necesarios los valores sociales.

### **Objetivos de la Carrera**

- Aplicar la técnica contable nacional e internacional para la elaboración y control de la información financiera, evaluándola a través de la auditoría y cumpliendo con el marco tributario.
- Asesor a los directivos en la administración eficiente en los diversos tipos de recursos de las entidades, trabajando en equipo con interés profesional, respeto e independencia mental, armonizando los intereses financieros en la entidad.  
Aplicar los conocimientos micro y macro económicos según las características de la entidad.
- Desarrollar la técnica contable apoyándose en la utilización de software.
- Despertar el interés y desarrollar habilidades para manejar y crear negocios.
- Poseer valores éticos y humanísticos con vocación de servicio a la sociedad.
- Adquirir los conocimientos necesarios de su disciplina para desarrollarse en el entorno económico cada día más competitivo y globalizado.

---

13 <http://www.uaem.org.mx.com>

## **Conocimientos y habilidades adquiridos al concluir la Licenciatura**

Conocimientos específicos: Contabilidad general, de costos contribuciones, finanzas y presupuestos, contraloría auditoría, contabilidad de costos especiales, contabilidad internacional.

Conocimientos complementarios: Ética, inglés, administración, informática, matemáticas, derecho constitucional, administrativo, mercantil y laboral, metodología de la investigación comercio exterior.

Habilidades: Liderazgo, análisis e interpretación de la información, toma de decisiones y desarrollo organizacional, comunicación oral y escrita, administración del tiempo, memoria, creatividad-iniciativa, agilidad mental, razonamiento lógico sistemático, persuasión, criterio amplio, trabajo en equipo, visión estratégica, espíritu emprendedor.

### **1.7 Principales áreas de conocimiento del Licenciado en Contaduría**

El Licenciado en Contaduría en su vida académica fue adquiriendo los conocimientos necesarios para posteriormente ejercer la profesión de una manera idónea y como tal necesito el apoyo de diversas áreas del conocimiento humano, para el cumplimiento de sus objetivos, en la actualidad estas son base de desarrollo de su profesión.

- Administración: Es la disciplina que aplican las entidades para alcanzar sus objetivos organizacionales coordinados con recursos materiales, financieros, humanos y estructurales para lograr el mejor aprovechamiento de ellos. La Contaduría Pública está estrechamente ligada a la administración ya que genera información financiera básica para la toma de decisiones y proporciona medios de control en los recursos materiales y financieros de las empresas, coadyuvando a una mejor administración en general al informar contable, fiscal y financieramente sobre la interacción de sus áreas funcionales en las diferentes actividades asignadas u operaciones realizadas.<sup>14</sup>

La Administración es muy importante en el ejercicio profesional, ya que es la que nos va a proporcionar información básica para la toma de decisiones y así mismo proporcionara los medios de control al ofrecer información de los recursos con que cuenta la entidad.

- Ciencias Sociales: La Contaduría Pública se relaciona con las ciencias sociales como: la Sociología, la Administración Pública, las Ciencias de la Comunicación etc., ya que también estudia y soluciona la problemática que se genera dentro de toda la sociedad, concretamente; es la necesidad de contar con información de tipo financiero y tener elementos de control eficiente para poder administrar de manera más óptima sus recursos.

- Derecho: Esta área comprende a toda y a cada una de las legislaciones que regulan las relaciones entre personas en la sociedad estableciendo sus derechos y obligaciones

---

14 C.P. Paz Zavala Enrique, "Introducción a la Contaduría", Editorial Ecafsa. Thomson Learning año 2008, Pág. 36

tanto individuales como colectivas. Existen diversos tipos de derecho entre los que destacan: el civil, penal, constitucional, mercantil, fiscal etc., La vinculación más directa del Derecho en la Contaduría se tiene principalmente en las ramas mercantil, fiscal y laboral en las cuales legislan las operaciones practicadas por las entidades y señalan sus obligaciones.

Esta área es muy importante ya que va a ser regida por leyes y legislaciones que regulan las relaciones entre personas en sociedad, estableciendo sus derechos y obligaciones tanto individuales y colectivas, siendo la más importante la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en virtud de que es la que nos rige en sociedad.

- Economía: El conocimiento de la teoría económica, también resulta ser de importancia para el Licenciado en Contaduría, puesto que se encuentra muy ligada a él, ya que mide monetariamente las operaciones que afectan a los elementos de la producción de una entidad, por lo que el contador deberá estar capacitado para comprender el lenguaje básico de dicha teoría; analizar los fenómenos económicos que afectan al proceso contable y financiero; efectuar las correcciones económicas pertinentes a la información financiera; comprender las repercusiones de las políticas económicas del Estado, así como la contabilidad nacional y las finanzas públicas del país etc.

Esta área es importante ya que analiza fenómenos que afectan a una entidad y a todo un país, por tal motivo él debe tener la capacidad de poder comprender dichos fenómenos económicos con relación a lo contable y financiero.

- Finanzas: Las finanzas en una definición simple son todas las actividades que se realizan, alrededor de la obtención y la aplicación de los recursos materiales que tienen un valor monetario.

La Contaduría al apoyarse en uno de sus elementos: la Contabilidad, genera la información financiera de todas las operaciones practicadas indicando de donde provinieron dichos recursos (origen u obtención) y donde fueron canalizados (aplicación) teniendo como consecuencia, la historia financiera de las operaciones de esta índole, practicadas por las entidades.

Esta área es de gran trascendencia e importante en la sociedad, ya que en ella se realizan los fenómenos económicos que permitirán al Licenciado en Contaduría generar información financiera de las operaciones realizadas dentro de esta, al obtener y aplicar los recursos en beneficio de las personas y entidades.

- Fiscal: Una de las especializaciones del Licenciado en Contaduría lo es sin duda el área fiscal. Aquí el profesionista aplica los conocimientos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley del Impuesto al Activo, Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios, Ley del Impuesto sobre Tenencia o uso de Vehículos, orientado a personas físicas o morales en el cumplimiento eficaz y oportuno de sus obligaciones que como contribuyentes tiene para el Estado, evitándoles así multas y recargos por el incumplimiento de sus obligaciones.

- Informática: Esta rama del conocimiento humano ha tenido en las dos últimas décadas un vertiginoso desarrollo, gracias a las enormes ventajas que en el manejo de la información ofrecen las computadoras, sobre todo las personales, las que debido al bajo costo y utilidad constituyen una herramienta indispensable para realizar el trabajo contable, financiero y de auditoría en las entidades.
- Matemáticas: Esta rama de las ciencias exactas es básica en la formación de los practicantes de la Contaduría ya que les ayuda a comprender y aplicar conceptos y técnicas matemáticas para identificar, conceptualizar y solucionar problemas financieros, contables y administrativos de las entidades.

Como podemos observar el Licenciado en Contaduría como cualquier otro profesionista requiere forzosamente del apoyo de estas áreas para realizar y ejercer su profesión de una manera idónea y correcta, con los conocimientos, destrezas y habilidades suficientes ante la sociedad, e gobierno, las empresas etc., que demandan sus servicios y como tal es importante acreditarse ante ellas, al tener conocimiento de cada una de ellas, para alcanzar los objetivos y metas establecidas que cada uno tiene con la finalidad de ofrecer un servicio profesional y ético ante quien lo solicita.

Por la información que recibe el Contador Público, tiene la oportunidad de incursionar en diferentes actividades, es por ello que aquí hago mención de algunos de los campos dentro de los que se puede desenvolver:

- Dictamen de Estados Financieros
- Asesoría tributaria, administrativa, financiera, etc.
- Funcionario en la administración Pública
- Funcionario en el campo empresarial
- Funcionario o especialista en el sector financiero
- Funcionario en organizaciones con fines sociales
- Académico: docencia e investigación.<sup>15</sup>

Es importante mencionar que los ámbitos en los que actúa el Contador Público permitirán conseguir la máxima eficiencia económica a fin de obtener el mayor beneficio para el cliente o la organización a la que presta sus servicios; su actuación siempre irá acompañada con una ética profesional que lo respalde, las decisiones, consejos que se emprendan tendrán que ser moralmente correctas, justas y equitativas, que no dañen a otros y que no perjudiquen el medio ambiente o la salud del ser humano.

La contabilidad tiene diversos campos de actuación profesional, ahora toca el momento de mencionar y estudiar específicamente cada uno de ellos.

El campo de actuación profesional del Contador Público, puede desempeñarse de manera independiente y dependiente como a continuación se muestra en las siguientes figuras número 1 y número 2.

---

<sup>15</sup> C.P. Escarpulli Montoya Abel, Apuntes de Contabilidad I Ciclo Financiero a Corto Plazo, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. 2008, Pág. 19

## Campo de actuación profesional del Contador Público

<b>INDEPENDIENTE</b>	<b>DEPENDIENTE</b>	
	<b>SECTOR PÚBLICO</b>	<b>SECTOR PRIVADO</b>
Despacho  Contabilidad Auditoría Finanzas Consultoría  Docencia  Investigación	Secretario de Hacienda  Contador Mayor de Hacienda  Contador de:  IMSS INFONAVIT ISSSTE	Contador General  Contralor  Gerente de Finanzas  Gerente de Presupuestos  Contador de Impuestos  Contador de Costos  Auditor Interno

**Figura No. 1**

## Campo de actuación profesional del Contador Público

AUDITORÍA	FINANZAS	FISCAL
Operacional De estados Financieros De Control Interno Administrativa Interna Integral	Obtención de financiamiento Administración de Capital de Trabajo Análisis e interpretación de estados financieros Evaluación de punto de equilibrio Presupuestos Administración de Fondos	Asesor Fiscal Gestión y representación ante el fisco Arbitrajes fiscales Interpretación de Leyes Fiscales y tributarias Elaboración y verificación de declaraciones tributarias
ASESOR DE NEGOCIOS	DOCENCIA	GOBIERNO
Aspecto Financiero Aspecto Mercantil Aspecto Fiscal Aspecto de Planeación Aspecto de Organización Aspecto de Control Otros tipos de asesoría Contraloría	Profesor de educación media Catedrático Universitario Investigador educativo Funcionario e Instructor de educación Universitaria	Contabilidad Gubernamental Auditoría Gubernamental Finanzas Públicas Contraloría General Administración Financiera del Estado Administración Pública Presupuesto Público
AMBÍTO PROFESIONAL	OTROS SECTORES ECONÓMICOS	
Apoyo a los gremios profesionales Apoyo en clubes de la comunidad Apoyo a instituciones sin fines de lucro Contador de Costos Contador General Servicios a pequeñas empresas	Asesor sindical Asesor en mercados financieros Interventor judicial	

**Figura No. 2**

El ejercicio independiente se conseguirá llevar a cabo la práctica en las siguientes áreas:

1.- Despacho: presentara sus servicios en despacho propio o asociado y puede brindar los siguientes servicios:

- Contabilidad, establecimiento de sistemas de contabilidad, registro y captura de transacciones financieras y presentación de estados financieros, elaboración de estados financieros para fines específicos, en general todo lo referente a servicios contables-financieros incluyendo por supuesto la determinación de los impuestos por pagar por sus clientes materia que en la actualidad reviste un especial interés.

- Auditoría:

- Finanzas, análisis e interpretación de estados financieros, Políticas financieras de la entidad, compra de bienes en valores negociables, trámites ante instituciones de crédito, seguros y fianzas.

- Consultoría, en cualquier rama de manera general o particular como impuestos, contabilidad, auditoría, costos finanzas, etc.

2.- Docencia: Actividad encaminada a la divulgación y transmisión de los conocimientos adquiridos, para forjar a las futuras generaciones de Contadores Públicos, que vendrán a consolidar nuestra profesión, con altos contenidos de ética y calidad.

3.- Investigación: Otra manera de trabajar, es en la búsqueda de nuevas propuestas, nuevas alternativas de solución a los problemas con los que día a día se enfrenta nuestra actividad profesional.

Por lo que respecta al ejercicio dependiente puede ser en el sector privado o en el sector público. En el sector privado puede desarrollar cualquiera de los puestos que se mencionan más adelante. Ténganse presente que dentro de este sector hay una gran diversidad de empresas, tales como las comerciales, industriales, de servicios de asesoría financiera, turismo, etc.

Es pertinente aclarar que la lista propuesta no guarda ningún orden jerárquico, ya que todas ellas son dignas y requieren personal con las características especiales para cada puesto, función o actividad, además de que nadie es apto para todo, sino para aquello en lo que optimiza su potencial y proporciona satisfacción personal.

- Contador General
- Contralor
- Director de Finanzas
- Gerente de Planeación y Presupuestos
- Gerente de Impuestos
- Gerente de Costos
- Auditor interno
- Gerente de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar
- Director general

En el sector público los puestos podrán ser:

- Secretario de hacienda
- Contador Mayor de Hacienda
- Jefe de oficina General de Hacienda
- Contador de cualquier dependencia

Sin embargo el Autor Abel Escarpulli Montoya en su obra Apuntes de Contabilidad I, hace mención de otra parte que conforma al ejercicio dependiente siendo el Sector Mixto, este comprende en las entidades que pertenecen tanto al sector público como al privado.

### **1.8 Código de Ética Profesional**

La persona que tiene una profesión no es sólo aquella que logra sus fines en forma eficiente a través de la teoría y la práctica sino para lograr éstos tiene que existir un proceso educativo al concluirlo, él podrá ejercer la profesión. La cual está regulada por normas y reglamentos establecidos por un código de ética profesional que normarán el ejercicio profesional con moral y valores definidos para el bien de la profesión y de las personas que demandan los servicios.

En primer punto es importante conocer el significado de ética y posteriormente mencionar el código de ética profesional del Licenciado en Contaduría, elaborado por la comisión de Ética Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Ética viene del griego Ethos que significa Morada, es decir, comportamiento de una persona y Moral y significa Costumbre en latín.

La ética es la parte de la filosofía que norma las acciones del hombre en las diversas situaciones de la vida, con el objetivo de conducirlo hacia el bien. En consecuencia, la ética profesional orienta las acciones del hombre que ejerce una profesión.

La ética profesional o Deontología estudia en consecuencia, los deberes de una profesión. Las reglas de conducta que dan las normas de una actividad profesional se compilan en Códigos.

De acuerdo con el diccionario Larousse, se entiende por Ética: “La parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre”. El diccionario enciclopédico Bruguera señala que es la: “Disciplina que estudia la moral, entendiéndolo por ello no sólo un conjunto de normas sino también la conducta humana con relación a dichas normas”.

Otra definición de Ética nos dice que es el tratado que regula las acciones del hombre en las diversas situaciones de su vida, con la finalidad de conducirlo hacia el bien.<sup>16</sup>

---

16 C.P. Paz Zavala Enrique, Introducción a la Contaduría, Editorial Ecafsa Thomson Learning, 2009, Pág. 100

Analizando las definiciones anteriormente citadas, podemos decir que la ética profesional que también es llamada Deontología, es la que norma regula las acciones de los individuos en la sociedad, para conducirlo hacia el bien en relación a sus actos y comportamiento dentro de ella.

Es necesario conocer que la ética, en su concepto más puro, no debe ser objeto de una reglamentación. La necesidad de tener un código, nace de la aplicación de las normas generales de conducta a la práctica diaria. Puesto que todos los humanos son regidos por la ética, también las reglas escritas deben ser de aplicación general.

Con objeto de ofrecer mayores garantías de solvencia moral y establecer normas de actuación profesional, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos expidió en los últimos años de la década de los veinte un código de ética profesional el cual es:  
Un código de ética profesional no solo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante él, la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con lealtad y diligencia y de respetarse a sí misma.

Es “un conjunto de reglas en que la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, es Lealtad para con ella es una lealtad ya que los profesionales tienen responsabilidad y obligaciones con todos los sectores que confían en su trabajo”<sup>17</sup>

En conclusión tenemos que la ética es la parte de la filosofía que norma las acciones del hombre en las diversas situaciones de la vida, con el objetivo de conducirlo hacia el bien. En consecuencia, la ética profesional orienta las acciones del hombre que ejerce la profesión.

### **Objetivo**

El objetivo principal del Código de ética Profesional, es de ofrecer mayores garantías de solvencia moral y establecer normas de actuación moral de profesionales de los contadores Públicos. Este código sirve de guía a la acción moral de la profesión y declara su intención de cumplir con la sociedad, sirviéndola con lealtad y diligencia, además de respetarse a la misma.

### **Estructura**

El Código de Ética Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, presenta como estructura fundamental tres apartados.

- a) Introducción
- b) Postulados
- c) Capítulos Normativos de Actuación

Dentro de la introducción se hace referencia a la necesidad de contar con una reglamentación escrita de los valores morales que deben normar, la actuación de los practicantes de la contaduría.

---

17 <http://mx.google.com>

Dentro de los postulados se mencionan los principios de ética aplicables directamente a la profesión y que representan la esencia de la intención de la misma, para desempeñarse dentro de ella.

### **Postulados expresados en el Código de ética Profesional**

#### **1.- Alcance del Código**

Postulado I, Aplicación Universal del Código, este código de ética Profesional es aplicable a todo Contador Público nacional o extranjero por el hecho de serlo, sin importar la índole de su actividad o especialidad que cultive tanto en el ejercicio independiente o cuando actúe como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas. Abarca también a los Contadores Públicos que además ejerzan otra profesión.

#### **2.- Responsabilidad hacia la sociedad**

Postulado II, Independencia de Criterio, al expresar cualquier juicio profesional el Contador Público acepta la obligación de sostener un criterio libre de conflicto de interés e imparcial.

Postulado III, Calidad Profesional de los Trabajos. En la prestación de cualquier servicio se espera del Contador Público un verdadero trabajo profesional por lo que siempre tendrá presentes las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico que este desempeñando. Actuará así mismo con la intención, el cuidado y diligencia de una persona responsable.

Postulado IV, Preparación y Calidad del Profesional, como requisitos para que el Contador Público acepte presentar servicios, deberán tener el entretenimiento técnico y la capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente.

Postulado V, Responsabilidad Personal, El Contador Público siempre aceptará una responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.

#### **3.- Responsabilidades hacia quien patrocina los servicios**

Postulado VI, Sector Profesional. El Contador Público tiene la obligación de guardar el secreto profesional y de no revelar por ningún motivo los hechos datos o circunstancias que tengan conocimientos en el ejercicio de su profesión a menos que lo autoricen los interesados, el Contador Público proporcionará a las autoridades competentes la información y documentación que éstas les soliciten.

Postulado VII, Obligación de rechazar tareas que no cumplan con la moral, faltas al honor y dignidad profesional. Todo Contador Público que directa o indirectamente intervenga en arreglos o asuntos que no cumplan con la moral.

Postulado VIII, Lealtad hacia el patrocinador de sus servicios, el Contador Público se abstendrá de aprovecharse de situaciones que puedan perjudicar a quien haya contratado sus servicios.

Postulado IX, Retribución económica, por los servicios que presta, el Contador Público se hace acreedor a una retribución económica.

#### 4.- Responsabilidad hacia la profesión.

Postulado X, Respecto a los colegas y a la profesión, todo Contador Público cuidara sus relaciones con sus colaboradores, con sus colegas y con las instituciones que los agrupan, buscando que nunca se menoscabe la dignidad de la profesión sino que se enaltezca, actuando con espíritu de grupo.

Postulado XI, Dignificación de la imagen profesional a base de calidad, para hacer llegar a la sociedad en general y a los usuarios de sus servicios una imagen positiva y de prestigio profesional, el Contador Público se valdrá fundamentalmente de su calidad profesional y personal, apoyándose en la promoción institucional y cuando lo considere conducente para aquellos servicios diferentes a los de dictaminación, podrá comunicar y difundir sus propias capacidades sin demeritar a sus colegas o la profesión en general.

Los servicios de dictaminación se refieren a los provenientes de la auditoría de los estados financieros. No es permisible utilizar para fines publicitarios el término genérico de auditoría.

Postulado XII, Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos, toso Contador Público que de alguna manera transmite sus conocimientos tendrán como objetivo mantener las más altas normas profesionales y de conducta y contribuir al desarrollo y difusión de los conocimientos propios de la profesión.

**CAPITULO II**  
**EL CONTROL INTERNO**

## CAPITULO II

### 2.1 Concepto

Existen diversas definiciones que distintos autores emiten acerca del término "Control", dichos conceptos son muy similares ya que todos mencionan elementos esenciales. El Control Interno es una función esencialmente de la dirección superior, algunas de sus definiciones son:

Para George R. Terry, control "es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño este de acuerdo con los planes" <sup>18</sup>

Se entiende por Control al conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información.<sup>19</sup>

Los Hermanos Mancera opinan que el Control Interno es el sistema que se establece dentro de una empresa para el despacho de sus servicios, organizándolos de tal manera que las cuentas queden ligadas de tal modo que el trabajo de un empleado o grupo de empleos se complementa con el de otro u otros, y de esta manera, exista una verificación casi automática de las transacciones, generalmente se perfecciona con una auditoría continua llevada a cabo por auditores internos.

Por su parte Meigs nos dice que el concepto del Control Interno abarca todos los departamentos y actividades de una empresa, incluye los procedimientos y actividades de una empresa, incluye los procedimientos, los medios de asignación de responsabilidades, las formas de delegación de autoridad, la descripción de funciones en áreas funcionales (producción, compras, ventas, etc.), incluye además el programa para preparación, verificación y distribución en los diferentes niveles de supervisión, de aquellos informes para que los administradores puedan mantener el control de la gran variedad de funciones y actividades propias de una organización.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos dice que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Es el sistema que nos permite verificar que las funciones, actividades y procedimientos que se llevan a cabo dentro de una entidad, se estén realizando de acuerdo a las políticas prescritas por la administración y que la información que se origina del desarrollo de dichas actividades es confiable y oportuna para la correcta toma de decisiones.

---

18 George R. Terry, Principios de Administración", Edit. C.E.C.S.A., México 2008, Pág. 26

19 Ruseñas Oscar Rubén, "Manual del Control Interno", Edit. MACCHI 2009, Pág. 6

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la organización.<sup>20</sup>

Del concepto citado se desprenden cuatro objetivos básicos que conllevan al Control Interno.

1.- Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia de la entidad, la razón es obvia al contar con sólidas y bien estructuradas políticas, respetables y respetadas, permitirá una administración y operación ordenada, sana y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación. Auditoría Administrativa.

2.- Promover eficiencia en la operación, las políticas y disposiciones instauradas por la administración serán base, soporte y punto de partida para operar. Dichas políticas habrá de identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia y economía, elementos indispensables hacia la óptima sinergia operativa integral: Auditoría Operacional.

3.- Asegurar la responsabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información administrativa, operacional que se genera en la entidad. La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño sucedido; cómo se encuentra la entidad en la actualidad y una base fundamental para la toma de decisiones que garantice su bienestar futuro.

La información dirá que tan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y que tan eficientemente han sido la operación. Una entidad sin buena información hace endeble su existencia y subsistencia, Auditoría Financiera.

4.- Protección de los activos de la entidad, este cuarto se da con los tres anteriores, es indiscutible que debe de haber políticas claras y específicas y que se respeten, que involucren el buen cuidado y alta protección y administración de los activos.

Se observa que en los puntos uno y dos nos hablan d Control Interno, Administrativo y los puntos tres y cuatro del Control Interno Contable.

El Control Interno es un proceso efectuado por una junta directiva de la entidad, la gerencia y además personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad en la presentación de informes financieros
- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

---

20 Whittington Ray, "Auditoría un Enfoque Integral", Mac Graw Hill, Edición 12, 2009, Pág. 172

## **Definición Particular**

Tomando en consideración los conceptos anteriores, desde mi punto de vista el Control Interno consiste en:

“Un parámetro de comparación, que analiza lo que se realizó anteriormente, con lo que se está efectuando actualmente, con el objeto de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa, obteniendo al máximo beneficio con el mínimo de esfuerzos.”

Si bien es cierto, control interno es una función esencialmente de la dirección superior, es un factor básico que opera de una u otra forma dentro de la administración de todo tipo de organización pública o privada.

Aun cuando el control interno se identifica algunas veces con la propia organización, frecuentemente se caracteriza como el sistema dinámico que activa las políticas de operación en su conjunto y conserva dentro de áreas funcionales de acción factibles.

Se dice que existe un adecuado sistema de control interno, cuando una organización opera de conformidad con los objetivos y planes, con economías en la utilización de recursos, es decir, con eficacia y eficiencia.

En una organización el control interno empieza con el organismo mismo y la importancia obligatoria de los planes y objetivos, políticas generales, estrategias, alternativas, así como de los manuales administrativos, comprobación interna, informes, capacitación y participación del personal.

Antes de estudiar los controles internos aplicables a operaciones específicas, es conveniente tener una comprensión clara de los objetivos y principios básicos que fundamentan todos los tipos de control interno. Tanto los licenciados en administración como los contadores están interesados en esta problemática, debido a que el sistema de control interno es vital para cumplir con sus responsabilidades asignadas.

En la práctica, una gran cantidad de decisiones administrativas se basan en información contable. Estas decisiones fluctúan desde asuntos como la adquisición de materiales de oficina hasta decisiones sobre la determinación de la conveniencia de arrendar o adquirir un equipo de cómputo. El control interno proporciona a los administradores la seguridad de que los informes contables en los que basa su toma de decisiones son confiables.

El incremento en tamaño como en complejidad de las empresas modernas y el interés público sobre el comportamiento organizacional ha generado una importante renovación de interés de interés por el concepto de control interno. Esta importancia ha venido aunada con una constante ampliación y desarrollo de los objetivos y actividades que implican el “control”. Sin embargo, ¿Cuál es el origen del concepto de control interno?

En la respuesta a esta pregunta Motgomery parece responderla ya que para él parece ser que una de las referencias más antiguas sobre este término, también denominado por algunos como comprobación interna. Este autor comenta que un sistema apropiado

de comprobación interna obvia frecuentemente es la necesidad de una auditoría detallada.

Por su parte el concepto de control interno de Dicksee incluía tres elementos: División de labores, utilización de los registros de contabilidad y rotación de personal.

El concepto de control interno ha sufrido a través de los años diversas modificaciones, hace más de 50 años el término utilizado era “verificación interna”, describía las practicas seguidas por los departamentos de contabilidad y finanzas para realizar el doble objetivo: reducir al mínimo los errores en la rutina contable y proteger los objetivos particularmente el objetivo contra pérdida o robo.

Para resumir la discusión acerca del significado del control interno y la ampliación de su concepto en la actualidad, podemos obviar el comportamiento de Meigs; el concepto de control interno abarca todos los departamentos y actividades de una empresa. Incluye los procedimientos los medios de asignación de responsabilidades las formas de delegación de autoridad, descripción de funciones en áreas funcionales (producción, compras ventas, etc...) incluye además el programa para preparación, verificación y distribución en los diferentes niveles de supervisión de aquellos informes para que los administradores puedan mantener el control de la gran variedad de funciones y actividades propias de una organización.

Para el objetivo de esta investigación, es control interno es:

Es un elemento de control que se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud confiabilidad de informes contables y administrativos; apoyar y medir la eficacia de ésta así como medir la eficiencia de operación en todas las áreas funcionales de la organización.

Si se analiza con detalle el amplio alcance de las anteriores definiciones, podrá comprenderse la verdadera naturaleza del control interno y propiedades distintas.

Para algunos autores, el sistema de control interno se reduce a las medidas necesarias que hay que tomar para prevenir fraudes. Otros enfocan su atención en la distribución de funciones del personal, a fin de lograr la coordinación y comprobación de los trabajos efectuados.

## 2.2 Importancia

La necesidad de contar con un sistema de Control Interno, surge desde el primer momento en que se requiere conocer el origen y destino de los recursos que dan constitución a una empresa, es así como el empresario y/o los accionistas empiezan a analizar el porqué de las situaciones que se observa en la vida de su negocio y proporcione las soluciones y medidas que deberán de considerarse, para el mejoramiento de su operatividad, las cuales confirmarán la esencia de las políticas y normas propias. La contabilidad y en consecuencia el control interno han sido una consecuencia del desarrollo económico de las entidades.

El conocer y controlar en forma anticipada la actuación de los recursos con que opera una entidad, es importante como el buen funcionamiento de la misma, no basta con proporcionar las medidas adecuadas para el seguimiento de un propósito, si la canalización de los mismos no se sujetan a las reglas de utilización conforme a los principios que le dieron origen. Es por ello que el establecimiento de un control interno es de vital importancia para cualquier empresa por pequeña que sea la inversión de la misma, ya que de ésta dependerá que se fijen más y mejores niveles de optimización sin descuidar la prevención de desviaciones, que atenten contra la integridad de la empresa y las personas que presenten sus servicios a la misma.

De la misma manera en los tiempos actuales, cuando un negocio ha ido creciendo desde pequeño, hasta alcanzar un volumen respetable, su propietario o principal dirigente se da cuenta de que no es posible atender un sin número de detalles que antes constituían su labor más importante, entonces piensa en la conveniencia de delegar su funciones en manos de algunos ayudantes; para que la entidad pueda desenvolverse en forma satisfactoria, suponiendo el caso de la empresa dedicada al transporte, nombra a funcionarios especialistas para las distintas actividades de la negociación, éstos a su vez, necesitan de auxiliares para llevar a cabo las labores relativas a su departamento, implantándole así, la división de trabajo para un fin común.

Así mismo, la protección que brinda a una empresa un sistema que funciona adecuadamente en contra de las debilidades humanas, es de gran importancia, la verificación y la revisión que son esenciales para el buen funcionamiento de un sistema de control interno reducen la posibilidad de que los errores o intentos fraudulentos queden sin ser resueltos por un periodo prolongado.

Esto permite a la administración depositar mayor confianza en la veracidad de los datos que le proporcionen los diversos departamentos. Además los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las Políticas de la empresa, colaborando así a su mejor funcionamiento.

En conclusión, el Control Interno dentro de cualquier organización es muy importante, ya que al contar con un excelente control estaríamos utilizando al máximo el funcionamiento de cada una de las funciones que se desempeñan dentro de la entidad.

Si bien es cierto que el control interno es importante debido a que nos permite conocer y controlar las actividades que se desarrollan dentro de cada una de las áreas

departamentales de la entidad, lo que hace sumamente importante ejercer un adecuado sistema de control sobre cada área para el logro de los objetivos, políticas, programas y procedimientos establecidos por la administración, que permitan descubrir a tiempo eficiencias en la organización.

Cada sistema de Control Interno es único en su composición por haberse desarrollado por personas de diferente capacidad organizativa, debido a sus conocimientos, experiencias, habilidades y las características propias de la empresa donde vaya a implantarse el sistema.

La importancia del Control Interno es atribuida a los siguientes factores: <sup>21</sup>

- a) El alcance y la magnitud de la empresa
- b) Protección de los activos de la empresa
- c) Previsión, reducción y corrección de errores y fraudes
- d) Supervisión para que las políticas y actividades se cumplan adecuadamente.
- e) Fortalecer la economía de la entidad, combatiendo así el fracaso de la misma.

La importancia que se le dé al sistema de Control Interno aplicable a cada caso en particular, será síntoma suficiente para saber el camino que seguirá la empresa. Finalmente un adecuado sistema de control interno no se percibe sino hasta que sus tareas finales son llevadas a cabo en la forma esperada.

La necesidad de establecer un sistema efectivo seguramente no fue requerido mientras las negociaciones no adquirieron el crecimiento extraordinario que han experimentado en los últimos 40 y 50 años.

De la misma manera en los tiempos actuales cuando un negocio ha ido creciendo desde pequeño, hasta alcanzar un volumen respetable, su propietario o principal dirigente se da cuenta de que no es posible atender un sinnúmero de detalles que antes constituían su labor más importante. Entonces piensa en la conveniencia de delegar sus atribuciones en manos de algunos ayudantes; para que la entidad pueda desenvolverse en forma satisfactoria, así vemos, suponiendo el caso de una industria que nombra a funcionarios especialistas para las distintas actividades de la negociación, tales como un encargado de las compras de materias primas, un superintendente de la fábrica, un jefe de ventas y un jefe de contabilidad., estos funcionarios, a su vez, necesitan de auxiliares para llevar a cabo las laborales relativas a su departamento, implantándose así, la división del trabajo para un fin común.

Estas condiciones del Director General concretan sus esfuerzos a la coordinación del trabajo de los directivos, lo cual constituye un verdadero problema cuya solución se estima como la función más importante de la administración de una entidad. Además para la autoridad central, el conocimiento y control completo de las actividades que se desarrollan es primordial para lograr los objetivos señalados, entre los cuales son comunes a todos los negocios el de procurar la integridad del capital invertido y el de

---

21 Lawrence Charles. Procedimientos de Control interno. Edit. Herrera Hnos. 2008, Pág. 62

hacer producir a dicho capital un rendimiento proporcional al riesgo que lleve consigo y al esfuerzo que requiera.

Los problemas que plantea el control de las entidades tienen su origen en las diversas actividades funcionales, que en principio deben considerarse concentradas alrededor de dos funciones:

- a) Obtener o producir las mercancías o servicios objeto de la entidad
- b) Presentar el servicio por el cual fue creada

Todas las demás actividades suelen revestir más bien un carácter auxiliar o complementarios de aquellas otras dos, a pesar de algunas pueden suponer por si igual o incluso mayor importancia. Así por ejemplo las que se refieren a finanzas, personal o administración general, son todas consecuencias de las actividades de la presentación de servicios. Los problemas de control se encuentran, sin embargo, esparcidos en todos los aspectos de la organización y afectan, pues a las funciones específicas de compras, tesorería, servicios, gastos etc. El ejercicio de un adecuado control sobre cada una de estas funciones en particular a de conducir a logros de los resultados más favorables siempre, naturalmente que los planes y normas estén adaptados a las circunstancias que acuse la situación económica en general.

La función de Contabilidad como instrumento de control administrativo está únicamente reconocida en los países de gran capacidad comercial e industrial. No obstante un sistema de contabilidad que no esté apoyado en un sistema de Control Interno eficaz es, hasta cierto punto inútil puesto que no es posible confiar en los datos que arrojen los informes y estados financieros. Salta a la vista la importancia que tiene no solo para la dirección general, sino para los jefes de departamentos la seguridad de la información que les proporciona el departamento de Contabilidad, podrían formarse juicios equivocados que redundarían en los daños para la entidad.

Aun en la actualidad y aunque parezca mentira, existen algunos hombres de negocios para quienes los métodos de protección de sus intereses no los conmueven. Piensan que teniendo empleados de confianza están a cubierto de los riesgos que se derivan del fraude, pero es necesario admitir que esta fe da lugar a exponerse a toda clase de fraudes. Basta decir que la totalidad de los manejos indebidos en los servicios se deben a empleados que se consideraban dignos de confianza. En consecuencia, esta es una razón de peso para insistir y subrayar el valor que posee el Control Interno para dificultar el que se cometan malversaciones o fraudes.

También cuando no existen procedimientos de Control Interno, son frecuentes los errores involuntarios en el trámite de las transacciones.

Hay casos de entidades públicas en las cuales existen deficiencias notables en sus operaciones internas y sin embargo triunfan en sus actividades que desarrollan. Pero ¿Hasta cuándo perdurará el éxito? Es posible anticiparse y predecir que tan pronto la competencia invada el campo que ocupan esas entidades tendrán necesidad de hacer una revisión minuciosa de sus procedimientos internos, con el fin de corregir todas sus deficiencias, evitar errores eliminar desperdicios y depender más de métodos contables

adecuados, unidos con un sistema de Control Interno para buscar ahorros y obtener un control efectivo de sus operaciones. El hombre previsor y con visión, no esperara a que eso suceda, sino que desde luego procurará adaptar la presentación de su servicio de tal manera que rinda su máxima eficiencia a fin de estar preparado para cuando la competencia irrumpa en su radio de acción.

El crecimiento de las entidades ha llegado a un punto en donde su organización se ha vuelto compleja y extensa. Para controlar eficazmente sus operaciones, la administración necesita la precisión de numerosos análisis y el establecer procedimientos funcionales.

La responsabilidad de salvaguardar los activos de la entidad, prevenir y descubrir errores y fraudes, descansa principalmente en la administración. El hecho de mantener un sistema adecuado es indispensable para cubrir esa responsabilidad.

La protección que brinda un efectivo sistema que funciona adecuadamente, en contra de las debilidades humanas, es de gran importancia la verificación y la revisión, que son esenciales para el buen funcionamiento de un sistema de Control Interno reducen la posibilidad de que los errores o intentos fraudulentos queden sin ser resueltos por un periodo prolongado, esto permite a la administración depositar mayor confianza en la veracidad de los datos que le proporcionen los diversos departamentos.

Es importante contar con una o un grupo de personas que realicen la labor de Auditoría Interna, con el fin de supervisar o revisar el Control Interno, esto es de vital importancia ya que el contador general no puede ser juez y parte en la implantación del Control Interno. Dichas personas (auditores) deben estar lo suficientemente capacitados para poder realizar satisfactoriamente sus funciones.

### **2.2.1 Objetivos Básicos**

De la definición de control interno se desprenden los cuatro objetivos básicos que este implica y que son los siguientes, en la inteligencia de que para efectos del análisis que se está efectuando no llevan el mismo orden de la definición señalada, sino en un sentido secuencial:<sup>22</sup>

Objetivo 1.- Promover eficiencia operativa. Las Políticas y disposiciones implantadas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar. Éstas políticas deberán identificar metas y estándares de operaciones básicas para medir el desempeño y calificar la eficiencia eficacia y economía; elementos indispensables para lograr la óptima sinergia operativa integral.

Objetivo 2.- Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego y observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad. La razón es obvia, contar con sólidas y bien estructuradas políticas –respetables y respetadas– permite una

---

22 Santillana González Juan Ramón, Establecimiento de un Sistema de Control interno, Edit. ECASA 2ª Edición año 2009, Pág. 13

administración y operaciones ordenadas, sanas y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación de la misma.

Objetivo 3.- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad. La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño de la entidad, como se encuentra ésta en la actualidad y una base fundamental para la toma de decisiones que garanticen su bienestar futuro. La información dirá cuán y buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y cuál ha sido el nivel de eficiencia de la operación. Una entidad sin buena información hace endeble su existencia y subsistencia. Pero ¿Qué se debe entender por información financiera y complementaria administrativa y operacional? ¿Cuál es la razón de su interconexión? es decir:

Información Financiera: el propósito de la contabilidad es proporcionar información cuantitativa, en especial de carácter financiero, representado fundamentalmente por datos sobre la situación financiera de una entidad económica en una fecha dada, y cuáles son sus resultados de operación por un periodo determinado. Para cumplir en forma adecuada con su objetivo, el proceso contable infiere un ciclo compuesto por a) identificación de las transacciones susceptibles de registro, b) medición y evaluación de esas transacciones en unidades monetarias, c) clasificación y registro de las mismas y d) comunicación de los resultados del proceso a través de los estados financieros emanados de la propia actividad.

Información Administrativa: los estados financieros no informan todo ni representan una verdad absoluta, ya que parte de su conformación se basa en estimaciones. Tal es el caso, por ejemplo del “valor en libros” de un activo (valor histórico original menos depreciación acumulada), que jamás será igual al valor del mercado; o abundando un ejemplo: la amortización de cargos diferidos, las estimaciones para cuentas incobrables, las estimaciones para obsolescencia de inventarios o las provisiones de pasivos por riesgos que no se pueden cuantificar de manera indubitable.

Lo anterior no quiere decir que la contabilidad no sirva, si no que por el contrario, de indispensable e insustituible, pero también se le deben reconocer sus limitaciones.

Es en este punto donde entra en juego la información administrativa para complementar a la información financiera. Al respecto, la profesión contable ha desarrollado las denominadas notas a los estados financieros que coadyuvan en este proceso de generar información.

Estás notas son presentadas por el contador y revisadas por el auditor con base en información que obtiene de la administración.

La definición más aceptada dice que las notas a los estados financieros son explicaciones que amplían el origen y significado de los datos y cifras que se presentan en dichos estados, alude a políticas o procedimientos contables, reglas particulares o cambios de un periodo a otro en las citadas políticas o procedimientos, o proporcionan

información acerca de ciertos eventos económicos que han afectado o podrían afectar la entidad, dichas notas forman parte de los estados financieros.

El ciclo de información administrativa se completa con los reportes e informes de tipo administrativo que fluyen en el interior de la organización de nivel a nivel, de ejecutivo a subordinado y de éste hacia aquél. Dichos reportes e informes, además de la información financiera, las más de las veces incluyen también información operacional.

Información Operacional: el estado de resultados -emanado de la contabilidad- registra por ejemplo, cuánto vendió la entidad en un periodo determinado, pero no informa el tipo, producto o línea de ventas, ni en qué zona o región geográfica, ni que vendedor o vendedores hicieron las ventas. El mismo estado informa cuanto se gastó por concepto de mano de obra, pero no dice cuánto personal generó este gasto, ni sus características.

El estado de posición financiera informa sobre la cantidad de dinero invertido en inventarios en almacenes, pero no dice cómo está conformado ese inventario. El mismo estado señala cuanto existe en cuantas por cobrar pero no se le especifica a quienes se les tiene que cobrar. Además reporta la inversión efectuada en inmuebles, maquinaria y equipo pero no desglosa como está conformada dicha inversión. El punto central de investigación es que la información operativa u operacional de detalle debe ser igual (en su cuantificación o totalidad) a las cifras totales de control consignadas en la contabilidad.

De lo que hasta aquí se ha comentado se puede inferir que las fases del ciclo global de información están íntimamente interrelacionadas y que son dependientes de las otras; por lo que se hace necesarios realizar “cortes” operativos del ciclo global de información para examinar y evaluar cada ciclo que se identifique.

Por último y reconociendo el merito, se puede concluir que el ciclo de información tiene como eje central a la contabilidad y a la información que de ella emana. La contabilidad es médula del control, pues una entidad sin contabilidad correcta y confiable, es una entidad sin control. Por lo tanto el punto de partida del ciclo de información es la contabilidad.

Objetivo 4.- Protección de los activos de la entidad. Este cuarto objetivo se concreta de hecho, con la observancia de los tres objetivos anteriores. Es indiscutible que debe haber políticas claras y específicas y que se respeten, que involucren el buen cuidado y esmerada protección y administración de los activos, por ejemplo en los flujos de fondos las cuentas y documentos por cobrar, los inventarios, los inmuebles, maquinaria y equipo, etc. Las políticas deben tender hacia óptima eficiencia en las operaciones con los activos y obviamente éstos estar registrados en la contabilidad y se informe que se está haciendo con ellos; activos no registrados correctamente son activos sin control.

Resumiendo, el control interno comprende cuatro objetivos básicos:

- 1.- Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración de la entidad.
- 2.- Promover la eficacia operativa

- 3.- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaría administrativa y operacional que se genera en la entidad.
- 4.- Protección de los activos de la entidad.

Los antes mencionado son los objetivos básicos del control interno, pero no se debe dejar a un lado que éste concepto también está comprendido por objetivos generales, mismos que son la base para su diseño.

### **2.2.2 Objetivos Generales**

Los Objetivos Generales son:

1.- **Objetivos del Sistema Contable:** Consiste en la fijación de métodos y registro contables establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de todas y cada una de las transacciones y de ciertos eventos de la entidad económica.

2.- **Objetivos de Autorización:** este tipo de objetivos son establecidos por la propia administración de la entidad económica, la cual nos indica que todas las operaciones que se realicen deben estar de acuerdo con autorizaciones generales o específicas que ella establezca:

- Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios establecidos por nivel administrativo apropiado.
- Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.
- Sólo aquellas transacciones que reúnen los requisitos establecidos por la administración deben de reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- Los resultados del procesamiento de las transacciones deben de informarse en tiempo y forma, y estar respaldados por archivos adecuados.

3.- **Objetivos de Procesamiento y Clasificación de Transacciones:** Objetivos relativos a la información financiera generada por una entidad económica.

Las transacciones deben clasificarse en forma que permita la preparación de los estados financieros de conformidad con los postulados básicos referidos en las NIF A2 (Normas de información Financiera postulados básicos<sup>23</sup>, así como las características cualitativas de la información financiera contenidas en la NIF A4.

4.- **Objetivos de Verificación y Evaluación:** Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos exigentes para tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten.

---

23 Para ampliar el estudio de este tema, se recomienda acudir a la NIF A2, Normas de Información Financiera, Postulados Básicos.

Asimismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros.

5.- Objetivos de Salvaguardia Física: El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con las políticas prescritas por la administración, por lo cual se debe observar de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones.

### **2.3 Principios de Control Interno**

Un principio es una verdad fundamental o lo que puede ser considerado como una en una época dada que pretende explicar las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. En su forma más pura, un principio se forma de una variable dependiente y una independiente. Por ejemplo la “Ley de Parkinson” afirma que el trabajo tiende a expandirse para llenar el tiempo disponible; esta forma, el trabajo depende del tiempo disponible. Los principios más significativos son aquellos que incluyen relaciones causales en términos de variables dependiente e independiente.

La aplicación racional del sistema de control interno se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr un control interno racional.

La aplicación racional del control interno debe fundamentarse en principios, de acuerdo con Perdomo Moreno <sup>24</sup> son los siguientes:

- 1.- Separación de funciones de operación, custodia y registro
- 2.- Dualidad o pluralidad de personal en cada operación, es decir, en cada operación de la organización deben intervenir dos personas cuando menos.
- 3.- Ninguna persona debe tener acceso a los registros que controlan su actividad.
- 4.- El trabajo de subordinados será de complemento y no de revisión.
- 5.- La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.

Los procedimientos de comprobación y control interno varían en cada organización. A continuación se indican diversos principios básicos de control interno, adaptado de Holmes, incluye los siguientes:<sup>25</sup>

- Debe fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de ésta, el control interno será ineficiente.
- El registro y las operaciones deben estar separados. Un empleado no debe ocupar un puesto que tenga funciones de registro y al mismo tiempo funciones de control de las operaciones.
- Deben utilizarse pruebas para comprobar la exactitud, con el fin de asegurarse de que las operaciones y el registro se realizan en forma exacta.
- Ninguna persona individualmente debe tener totalmente a su cargo una transacción comercial.

---

24 Perdomo Moreno, Fundamentos de Control Interno, ECASA, México 2009, Pág. 4

25 Holmes, Auditoría, Principios y Procedimientos UTEHA, 2008, Pág. 85

- Se debe seleccionar y proporcionar capacitación al personal; una capacitación bien detectada ofrece como resultado un mejor rendimiento.
- Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada puesto. Ésta reduce las posibilidades de cometer un fraude e indica la adaptabilidad de un empleado.
- Las descripciones de funciones y procedimientos para cada puesto deben asignarse por escrito. Los manuales administrativos (de organización, procedimientos, políticas) promueven la eficiencia y evitan errores.
- Los empleados que manejan valores deben afianzarse. La fianza protege a la empresa y actúa como disuasivo psicológico en el empleado.
- No hay que exagerar las ventajas de un método de contabilidad, ya que éste no sustituye al sistema de control interno.
- Debe hacer uso del equipo electrónico siempre que esto sea factible, pues facilita las operaciones, fomenta la división del trabajo y puede reforzar el control interno.

Algunos autores dividen los principios de las entidades públicas, sin embargo pueden adaptarse perfectamente a cualquier entidad privada cuyo objetivo es disponer de un control interno que le ayude a desempeñar de mejor manera sus labores.

A continuación explico brevemente en qué consiste cada uno de dichos principios:

- a) Responsabilidades delimitadas: La responsabilidad por la realización de cada deber, tiene que ser delimitada a cada persona.
- b) Separación de funciones de carácter incompatible: Las funciones de autorización, ejecución y contabilización de transacciones, así como la custodia de los recursos. Deben separarse dentro del plan de organización de cada entidad.
- c) División en el procesamiento de cada transacción: Ninguna persona debe tener la responsabilidad completa por una transacción.
- d) Selección de empleados hábiles y capaces: Se debe seleccionar apropiadamente a los empleados, siendo estos hábiles y capaces de producir un trabajo más eficiente y económico.
- e) Aplicación de pruebas continuas de exactitud: Deberán utilizarse pruebas de exactitud con el objeto de asegurar la corrección de las operaciones, así como de la contabilización subsiguiente.
- f) Rotación de Deberes: Se deberá rotar en forma sistemática al personal de una unidad con tareas o funciones afines.
- g) Otorgamiento de Finanzas: Los empleados encargados de la recepción, manejo y custodia de los recursos materiales y financieros, deberán estar respaldados por una fianza, como requisito para ocupar o continuar en el cargo.
- h) Instrucciones por escrito: Las instrucciones deberán darse por escrito, las órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.

- i) Utilización de cuentas de control: Cuando sea necesario y aplicable, se adoptará el sistema de cuentas de control utilizando mayores auxiliares que periódicamente deberán ser conciliados.
- j) Uso de equipos con dispositivos de prueba automáticos: Las entidades deben contar con equipos mecanismos o electrónicos faciliten el control de sus operaciones.
- k) Contabilidad por partida doble: Debe utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble.
- l) Formularios pre numerado: Deberá utilizarse formularios pre numerados para toda la documentación que implique el manejo o utilización de recursos materiales o financieros, manteniendo controles físicos sobre la emisión, custodia y manejo de los mismos.
- m) Evitar el uso de dinero en efectivo: Se debe evitar el uso de dinero en efectivo, utilizando sólo para compras menores y urgentes mediante la modalidad de fondo circulante de caja chica.
- n) Uso mínimo de cuentas Bancarias: Se debe reducir al mínimo posible la existencia de cuentas bancarias.
- o) Depósitos mediatos e intactos: Los ingresos deben ser depositados intactos dentro de las veinticuatro horas siguientes a su recepción.

La aplicación racional del Control Interno debe fundamentarse en los siguientes principios:<sup>26</sup>

- 1.- Separación de las funciones de operación, custodia y registro.
- 2.- Dualidad y pluralidad del personal en cada operación, es decir en cada operación de la organización deben intervenir dos personas cuando menos.
- 3.- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.

---

26 Perdomo Moreno Abraham, Fundamentos de Control Interno, Editorial ECASA 2008, Pág. 4

## 2.4 Tipos de Control Interno

Desde la creación del concepto de control interno se concibieron dos tipos los cuales son:

- Administrativo
- Contable

El control interno está comprendido en forma administrativa y contable, es indiscutible por lo tanto la relación existe entre ambos controles de tal manera que interactúan entre sí.

### Control Interno Administrativo

Se refiere a las operaciones de una empresa con las directivas, políticas e informes de la administración, indirectamente “se refiere a los Estados Financieros y no se limita al plan de organización aunque lo incluye así como los procedimientos y registros que determinan la toma de decisiones y la autorización de operaciones por la administración.<sup>27</sup> Dicha autorización es una función de la administración que se asocia de manera directa con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer Control Interno Contable.

El control administrativo incluye, mas no limita, el plan de organización y los métodos y registros relacionados con el proceso de decidir la autorización de las transacciones por parte de la administración. Tal autorización es una función administrativa asociada directamente con la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización y a su vez, constituye el punto de partida para establecer el control interno contable de las transacciones.

Como ejemplos del control interno administrativo se tienen aquellos relativos a la relación entre clientes y vendedores y en el control de desperdicios ocasionados por empleados de producción, control que se mantiene para evaluar el desarrollo de este personal.

Algunos de los procedimientos y registros comprendidos en el control interno contable pueden también estar involucrados en el control interno administrativo; por ejemplo los registros de ventas y el costo de ventas clasificados por productos pueden ser utilizados para propósitos de control interno contable y también en la toma de decisiones administrativas en lo relativos a precios unitarios u otros aspectos operaciones.

### Elementos de Control Interno Administrativo

1.- Organización: Los subelementos del control interno administrativo en que intervienen la organización están constituidos por:<sup>28</sup>

---

27 Declaraciones sobre Normas de Auditoría, Tomo II, México 2009, Pág. 122

28 Santillana González Juan Ramón, Establecimiento de Sistemas de Control Interno. La Función de Contraloría, Thomson 2009, Pág. 17-20

**Dirección:** implica asumir la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

**Coordinación:** Consiste en adaptar las obligaciones y requerimientos de cada parte de la entidad económica para formar un todo homogéneo, previniendo que no haya invasión de autoridad, duplicidad o interpretaciones erróneas que contravengan lo dispuesto por la autoridad.

**División de Funciones:** Este punto se refiere a definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registró. El principio básicos e control interno, en este aspecto, indica que ninguna unidad administrativa debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Bajo el mismo principio, el área de contabilidad no deben tener funciones de operación o de custodia, sino concentrarse en el registro correcto de datos, es decir, verificar sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como presentar los informes y análisis que requiera la administración para controlar adecuadamente las operaciones de la entidad.

El principio de división de funciones prohíbe que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación influyan en la forma que debe adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.

**Asignación de Responsabilidades:** Se deben establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y delegación de facultades congruentes con las responsabilidades asignadas.

No se deben realizar transacción alguna sin la aprobación de algún funcionario específicamente autorizado para ello. En todo caso, debe existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinarias de menor importancia en que la misma claramente pueda entenderse como táctica.

**2.- Procedimientos:** La existencia del control interno administrativo no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos escritos que garanticen la solidez de la misma.

**Planeación y sistematización:** Consiste en la implantación de un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, división de labores y funciones, sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades.

Por lo general estos instructivos asumen la forma de manuales de procedimientos cuyo objeto es asegurar el cumplimiento (por parte del personal) de las practicas que dan origen a las políticas de la entidad, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

Por ejemplo, en el área de contabilidad, la planeación y sistematización exigen al menos un catálogo de cuentas con su respectivo instructivo para el manejo de cada una. Lo óptimo es contar con la guía de contabilización así como un flujo grama de trámite

contable y un manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables.

**Registros y Formas:** Un sistema de control administrativo debe aplicar procedimientos adecuados por el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos así como de los formatos que requieren tales procedimientos.

**Informes:** Los informes contables y los complementos administrativos y operacionales constituyen un elemento muy importante de control interno desde la preparación de balances mensuales y estados de resultados, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos (como por ejemplo: en informes de venta y de costos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo de ocio). Un control interno más estrecho debe incluir informes periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de recursos, variaciones financieras y presupuestales, etc.

No basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por parte de personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir diferencias.

**3.- Personal:** Además de contar con una adecuada organización y procedimientos, la entidad debe poseer personal idóneo para desarrollar las actividades encomendadas y obtener como resultado el alcance de los objetivos.

Este aspecto está conformado por los siguientes sub elementos:

**Reclutamiento y Selección:** en este punto la entidad económica debe identificar las mejores formas que le ayuden a reclutar al personal cuyos méritos, capacidad, lealtad, eficiencia y buen desempeño los haga acreedores a un ascenso.

Es necesario que la entidad fije un perfil del puesto que va a ser ocupado, el perfil del personal, no son más que las características que requiere el puesto para ser ocupado por el personal reclutado, lo cual implica no contratar a una persona para luego hacerle un puesto a su medida.

**Entrenamiento:** mientras más y mejores programas de capacitación y entrenamiento tengan una entidad económica, más apto será el personal encargado de diversas responsabilidades lo cual puede ayudar a la reducción de la ineficiencia y desperdicio de tiempo.

**Eficiencia:** la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad es común que el interés de la administración por medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno.

**Moralidad:** el complemento indispensable de la moralidad del personal se ve reflejado en las finanzas de fidelidad que deben proteger a la entidad contra manejos indebidos.

Para tal tarea los directivos con ayuda del control vigilan y toman en cuenta cada uno de los requisitos de admisión y el constante comportamiento del personal.

Retribución: mientras mejor sea retribuido el personal, mejor será su desempeño en la consecución de los objetivos de la entidad, pues se preocupará por cumplir con eficiencia en lugar de hacer planes para desfalcar a la entidad. Además de la retribución al personal son otros los elementos que ayudan a motivarlo, siendo estos: los planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y oportunidad que se le brinde para planear sus sugerencias y problemas personales.

4.- Supervisión: No es suficiente el diseño de una buena organización, es importante que se realice una vigilancia constante, para que el personal desarrolle las actividades a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

La supervisión se realiza en diferentes niveles por distintos funcionarios y empleados que puede ser de forma directa indirecta.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

Un vez asimilado el control interno administrativo, es de importancia entender el concepto de control interno contable, pues ambos tienden a relacionarse.

### **Control Interno Contable**

Según Brink el control interno contable “Comprende el plan de organización los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de activos y la contabilidad de los registros financieros y consecuentemente el diseño de éstos para promover una razonable seguridad de.”<sup>29</sup>

- Que transacciones son efectuadas de acuerdo con autorizaciones generales o específicas por parte de la administración.
- Que el proceso de los activos solo sea permitido de acuerdo con autorización general o específica de la administración.
- Que las transacciones son registradas atendiendo a la necesidad de permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con los postulados básicos expresados en la NIF A2 o cualquier otro criterio aplicable a tales estados y mantener la contabilización de activos.
- Que los registros contables de los activos sean comparados, por períodos razonables, con los activos existentes y que se tomen acciones apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

El control Interno contable se compone de métodos, procedimientos y plan de organización referentes sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las

---

29 Brink Víctor y Witt Herman, auditoria Interna Moderna, Evaluación de Operaciones y Contables, ECAFSA 2008, Pág. 70

cuentas y los informes financieros sean confiables. Es función de un auditor independiente determinar el grado de confianza que se va a depositar en él, respaldar la razonabilidad de las propiedades, plantas y equipos que aparecen en el balance general, determinar hasta qué grado deben realizar procedimientos de auditoría respecto a estos activos y cuentas relacionadas, así como determinar hacer recomendaciones al cliente relativas al control en ésta área.

a) Las operaciones se lleven a cabo con la autorización de la administración general o específica.

b) Se registren las operaciones como sean necesariamente para:

- Poder preparar Estados Financieros acordes con los P.C.G.A.
- Mantener la contabilidad de los activos.

### **Elementos de Control Interno Contable**

Al igual que el administrativo, el control interno contable cuenta con elementos importantes que lo componen, dichos electos son: catálogo e instructivo para el manejo de cuentas, técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contables, guía de contabilización, paquete de estados financieros y catalogo de formas que inciden en el sistema contable.

Catálogo de Cuentas: “Es una relación ordenada y pormenorizada de las cuentas que integran el activo, pasivo capital contable, egresos e ingresos en una entidad”<sup>30</sup>

El catálogo de cuentas representa la columna vertebral de todo el proceso contable. Por tal razón su diseño y conformación debe ser estrictamente apegado a las necesidades de la entidad y de la información contable y financiera a proporcionar.

Instructivo para el manejo de cuentas: Se entiende por instructivo para el manejo de cuentas a la descripción de los conceptos de los movimientos de cargo y abono de cada operación y su registro contable inherente; además, lo que representa el saldo de cada cuenta que forma parte del catálogo.

El instructivo permite estandarizar criterios y procedimientos de registros contables, los cuales nos demuestran la forma en que se debe registrar cada transacción que se presente en la entidad económica. Este instructivo puede completarse con los registros auxiliares que deben diseñarse de acuerdo con las necesidades de detalle informativo que requiera cada cuenta.

Técnicas de Control aplicables a las operaciones que se Registran en cada cuenta Contable: Una forma práctica y objetiva de identificar minuciosamente los elementos que se aplican en el control interno contable y operativo es a través de las medidas o técnicas de control a considerar en el manejo de las cuentas que forman parte del

---

30 C.P. Escarpulli Montoya Abel, Apuntes de Contabilidad I, Ciclo Financiero a Corto Plazo, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. 2008, Pág. 51

sistema contable y de las operaciones y transacciones que se registran en las referidas cuentas y que le son relativas.

Guía de Contabilización: “Es un documento que contiene las principales operaciones que la entidad realiza, mostrando las cuentas que deben afectarse, el documento contabilizador que debe expedirse, así como la documentación de soporte. Debe prepararse para ser consultado por el personal de nuevo ingreso y así evitar errores en el proceso contable”<sup>31</sup>

Algunas ventajas de la guía de contabilización son:

- Ayuda a homogenizar procedimientos de registro.
- Ayuda a unificar criterios
- Evita que el contador de la entidad se convierta en un factor indispensable, puesto que es el único que conoce el procedimiento de registro.
- Lleva implícitos criterios, políticas y procedimientos autorizados por la gerencia y la alta dirección para normar la operación contable.
- Es una herramienta que puede orientar fácilmente a cualquier revisor de estados financieros, de las actividades y operaciones, y de la adhesión a las políticas prescritas por la administración.
- Ordena el registro de las operaciones de una entidad económica.

Es recomendable elaborar una guía de contabilización que vaya de acuerdo con las necesidades y giro de cada entidad económica.

Paquete de estados financieros: Es el conjunto de documentos que muestran la situación financiera de la entidad a una fecha dada y los resultados de operación por un periodo determinado (con su correspondiente comparación con el presupuesto de operación), complementados con las notas a los estados financieros y los anexos que sean necesarios para proporcionar el conjunto informativo base para conocer cómo se encuentra la entidad y para la toma de decisiones.

El paquete de estados financieros está conformado por los siguientes documentos:

- 1.- Estados Financieros Básicos.
- 2.- Anexos a los Estados Financieros:
  - Pronóstico de fondo
  - Estado de origen y aplicación de recursos
  - Estado de fondos disponibles
  - Reporte de antigüedad de saldos en cuentas por cobrar
  - Reporte de antigüedad de saldos en documentos por cobrar
  - Reporte de antigüedad de saldos en deudores diversos
  - Reporte de existencia de inventarios
  - Reporte de mercancías en tránsito y anticipo a proveedores
  - Estado de movimientos al activo fijo
  - Estado de movimientos a las construcciones e instalaciones en proceso

---

31 C.P. Escarpulli Montoya Abel, Apuntes de Contabilidad I, Ciclo Financiero a Corto Plazo, Instituto Mexicano de contadores Públicos A.C. 2008, Pág. 57

- Estado de movimientos a los gastos de organización y de instalación
- Análisis de saldos de otros cargos diferidos: gastos anticipados, promoción y publicidad, impuestos pagados por anticipado, intereses pagados por anticipado.
- Análisis de otros activos; cuentas y documentos por cobrar a largo plazo, depósitos en garantía.
- Análisis de cuentas por pagar a proveedores
- Análisis de documentos por pagar a menso de un año
- Análisis de cuentas por pagar a acreedores diversos
- Análisis de anticipo a clientes
- Análisis de gastos acumulados e impuestos pendientes de pago
- Análisis de documentos por pagar a plazo mayor de un año y otros pasivos a largo plazo
- Análisis de pasivo diferido
- Análisis de otros pasivos, reclamaciones, garantías, contingencias, etc.
- Análisis de Ventas
- Análisis de gastos generales y de administración

El hecho de contar con un buen y eficiente paquete de estados financieros fortalece al control contable operativo así como administrativo.

El mejor sistema de información financiera (y su complementaria administrativa y operativa) pierde la fuerza de su objetivo cuando se entrega extemporáneamente, cuando ésta incompleto o cuando no emana de una sólida base de soporte como es la contabilidad.

Catálogo de formas que inciden en el sistema contable: Se refiere a las formas o formatos que se utilizan como soporte y para dar efecto al proceso contable, operativo y administrativo en su conjunto.

Es necesario contar con formas y formatos vigentes, actualizados que presenten un verdadero servicio en los procesos contable, operativo y administrativo.

Características de las formas que inciden en el sistema contable.

- Nombre con el que se le indica Ejemplo: factura, remisión, póliza etc.
- Propósito
- Quién lo formula
- Que lo origina
- Periodicidad
- Volúmenes
- Desde cuándo está en vigor
- Uso y destino de cada tanto

## 2.5 Características

Los factores del ambiente del control, el sistema contable y los procedimientos de control de una entidad, deben de considerar los siguientes aspectos:

- a) Tamaño de la entidad
- b) Características de la empresa en que opera
- c) Organización de la entidad
- d) Naturaleza del sistema de contabilidad y las técnicas de control establecidos
- e) Problemas específicos del negocio
- f) Requisitos legales aplicables

Dependiendo del tamaño de la entidad una estructura de organización con una delegación formal de autoridad podrá ser favorablemente importante, ya que es prescindible en el ambiente de un control de una entidad grande.

Sin embargo, una empresa pequeña con participación efectiva del dueño o gerente, normalmente no requiere de procedimientos de control formal para lograr la seguridad de la información o procedimientos para obtener cotizaciones competitivas.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno, representa una importante responsabilidad de la administración para proporcionar una seguridad razonable del logro de los objetivos de una entidad.

La Gerencia deberá vigilar de modo constante la estructura de Control Interno para determinar si opera debidamente y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

El concepto de seguridad razonable reconoce que en el costo de la estructura del Control Interno de una entidad, no deberá exceder de los beneficios esperados al establecerla. La efectividad de la estructura de Control Interno, está sujeta a limitaciones inherentes como las siguientes:

- Errores de juicio por descuido, distracción o fatiga personal
- Malos entendidos de instrucciones dictadas
- Omisión de ciertas políticas y procedimientos por parte de la gerencia
- Colusión dentro y fuera de la entidad
- Naturaleza y alcance de las políticas y procedimientos
- El tamaño y complejidad de la entidad
- Experiencias anteriores, etc.

Resumiendo podemos decir que un sistema de Control Interno incluirá las siguientes características:

1.- Debe existir un plan simple y flexible de organización que proporcione una división adecuada de responsabilidad y obligaciones para las actividades de la empresa. Esto requiere dentro de la organización una dependencia entre los departamentos encargados de las operaciones, de la custodia de bienes y la contabilidad.

La base para esta independencia descansa en la premisa que ningún departamento posee el Control Interno sobre los registros de contabilidad que se refieren a su propia operación.

2.- Debe existir un sistema de autorizaciones y registros para promover un control contable razonable sobre el activo, pasivo, ingresos y egresos apoyados por los manuales de contabilidad, de procedimientos y registros apropiados, que en forma impresa proporcionan el plan de control Interno

3.- Deben establecerse prácticas para llevarse a cabo el plan de Control Interno de tal manera que resulte eficiente, esto implica una división de trabajo, originando que ninguna persona tramite una transacción completamente desde el principio hasta el fin, mediante ésta división se prevé una verificación automática de la exactitud del trabajo y se evita en su mayor parte la posibilidad de errores y en caso de haberlos se detecten rápidamente.

4.- La calidad del personal debe estar de acuerdo con sus responsabilidades y obligaciones.

## **2.6 Mecanismos del Control Interno para la Coordinación de Actividades**

Derivado de la investigación podemos concluir que existen cinco mecanismos de control que explican las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización directa, normalización de los procesos de trabajo y normalización de resultados. Veamos en qué consisten tales mecanismos:

- Adaptación Mutua: la coordinación de trabajo se consigue mediante la simple comunicación informal, el control de trabajo corre a cargo de los que lo realizan, es un sistema muy simple, propio de organizaciones extremadamente sencillas.

- Supervisión Directa: la coordinación se obtiene mediante una previa programación encomendada a los analistas integrantes de la estructura.

- Normalización Directa: concierne a las habilidades y conocimientos que deben reunir quienes realizan las distintas tareas. Se especifica previamente la preparación requerida para cada tipo de trabajo.

- Normalización de los Sistemas de Trabajo: los diversos trabajos quedan definidos de forma que cada individuo sabe exactamente lo que debe hacer y lo que puede esperar de los demás.

- Normalización de los Resultados y de las Habilidades de Trabajo: consiste en el establecimiento de objetivos estandarizados, es decir, es la que condiciona la normalización directa y la normalización de los sistemas de trabajo.

Es de importancia destacar en los citados mecanismos la intervención de la organización informal cuando aparecen situaciones no normalizadas. La organización informal suele convertirse en formal, es decir, en norma, una vez aplicada y aprobada su eficacia.

- Los Órganos: son las unidades compuestas por personas, que actúan como elementos de decisión de ejecución, estos también pueden ser unipersonales (por ejemplo, el director general), o pluripersonales (por ejemplo, el consejo de administración).

Es de importancia comprender el concepto entre puesto y departamento, veamos en qué consiste cada uno.

- Puesto: indica el conjunto de tareas a realizar por una persona, se trata de una síntesis de tareas elementales diferentes, conocidas a través de un análisis de la tarea conjunta de la entidad, y seleccionada de tal forma que puedan realizarse por una persona.

La descripción del puesto debe tener datos sobre:

- a) Función del puesto en la entidad.
- b) Posición dentro de la jerarquía de la entidad.
- c) Importancia del puesto.
- d) Las tareas que deben realizarse para poder desarrollar la función.

- Departamento: es la agrupación de varios puestos que desarrollan una actividad homogénea, subordinados a un directivo ante el cual responden, se conocen también como unidades operativas.

Característica esencial del departamento es la existencia de por lo menos dos niveles, en organizaciones grandes, que incluyen más de tres niveles en los departamentos, suele hablarse de divisiones.

- Las Funciones: una función es una actividad o grupo de actividades con características similares y relacionadas para que la organización viva y alcance sus objetivos.

Sin extendernos sin descripciones que serían obvias, diremos que las funciones pueden clasificarse en:

- a) Principales o complementarias (según el rango de los objetivos).
- b) Directivas o ejecutivas.
- c) Generales o parciales (según afecte los sistemas de la entidad o sólo a uno de ellos).

- Las Relaciones: son las que unen los diferentes elementos de una organización, y que se establece la siguiente clasificación:

- a) Relaciones jerárquicas.
- b) Relaciones consultivas.
- c) Relaciones funcionales.
- d) Relaciones auxiliares.

- e) Relaciones de conexión y de colaboración.
- f) Relaciones laterales.

A través de las relaciones es como se establece la coordinación de los órganos y de las funciones o actividades.

- Organigramas: tradicionalmente los gráficos se han revelado como el instrumento más importante para representar las estructuras organizacionales. Han surgido así los diagramas operativos en organigramas cuya virtud esencial radica en que ofrecen una visión inmediata y resumida de una organización mostrando los órganos, las funciones y las relaciones formales que componen la entidad. En otras palabras los organigramas son la representación gráfica y esquemática de los distintos niveles de la organización formal, establece únicamente relaciones y funciones de los miembros de la entidad desde la dirección hasta los puestos inferiores, recurriendo a la escala jerárquica. Frente a la indudable utilidad de los organigramas, hemos de señalar también sus limitaciones, en ellos fundamentalmente consiste en la carencia de una descripción detallada de las tareas y funciones de los distintos puestos de trabajo así como de los procedimientos administrativos. Con el organigrama no se consigue pues una visión completa de la organización pero sí de lo esencial de su estructura.

En conclusión, el organigrama con la descripción detallada de las tareas y funciones así como los procedimientos administrativos, será parte integrante del manual de organización o manual de procedimientos, instrumentos que tienen como finalidad plasmar de forma completa la estructura organizacional de la entidad.

## **2.7 El Control Interno Como Sistema**

El enfoque adoptado para este trabajo consiste en visualizar el control interno como un subsistema organizacional. Desde la parte del proceso del sistema administrativo general.

Un sistema de control interno es aquel que sirve para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado, es decir, tenemos un sistema de referencia que queremos controlar, con el propósito de que los productos del mismo se ajusten a un patrón o norma establecida.

Pozo Navarro expone que el sistema de control persigue un objetivo de eficacia para la organización, es decir, se concibe como el instrumento para mantenerla en condiciones de eficiencia. Esto conlleva a que el administrador se centre en tres grandes aspectos:

- Lograr objetivos dentro de plazos oportunos.
- Lograr objetivos con economía de medios, se obtienen beneficios.
- Mantener motivado al equipo de trabajo humano involucrado en la consecución de objetivos.

Por medio del control, el administrador debe verificar que los recursos de la organización sean aplicados mediante una racionalización y una sistematización, para lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Controlar las actividades de una organización consiste en analizar las causas de los resultados, sobre todo los más relevantes, corrigiendo aquellos cuya influencia es negativa y manteniendo siempre a la dirección superior de una organización consciente en la forma en que actúa la realidad sobre ella, en la figura número 3 se muestran los componentes específicos del control interno.

El propósito de cualquier sistema de control interno consiste en ayudar a los administradores a incrementar el éxito de una organización mediante una acción de control efectivo.

En cierta forma, el control es una de las funciones más cruciales, para comprenderla, debemos entender que el concepto de “retroalimentación” se encuentra en su base. Para que cualquier sistema funcione adecuadamente debe contar con “indicadores” que den a conocer su grado de eficacia en relación con su entorno y sus procesos internos. La retroalimentación proporciona esta clase de información, de manera que el sistema pueda regular su rendimiento si es necesario.

## El Control Interno como Sistema



Figura No. 3

**CAPITULO III**

**LA EMPRESA PRIVADA, BASE FUNDAMENTAL DEL CONTROL INTERNO OBJETO**

**DE ESTUDIO**

## CAPITULO III

### 3.1 Concepto de Empresa

La empresa es el principal factor en la economía de una nación y constituyen un medio de distribución que influye en la vida privada de sus habitantes y también les ayuda a desarrollarse tanto económicamente como socialmente teniendo como consecuencia un mejor nivel de vida.

En la empresa se materializa la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción; además promueve el crecimiento y desarrollo porque la inversión es oferta y es demanda un ejemplo de esta última es el constituir un negocio provoca la compra de terreno, muebles equipo, materias primas, etc.; pero también es oferta porque genera producción y esta a su vez, promueve el empleo.

Por lo anterior opino que en nuestro país se debe redistribuir el ingreso a través del empleo (mediante la inversión y producción).

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.) En su más simple aceptación significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Para José Antonio Fernández Arena en la obra Fundamentos de Administración es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Por lo tanto se puede decir que “Es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio.

La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva de que algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual”.

Empresa: “Unidad económica productora de bienes y servicios, para lo cual organiza y combina a los distintos factores de la producción. El Sistema Jurídico Nacional hace referencia a las empresas. Por ejemplo el artículo 25 de la Constitución Federal indica que se apoyará a la empresa al considerarla un importante factor del desarrollo de Estado Mexicano. Lo propio realizan, por su parte, la Ley Federal del Trabajo y el Código Fiscal de la Federación.”<sup>32</sup>

---

32 Díaz González Luis Raúl, Diccionario Jurídico para Contadores y Administradores, Ed. Gasca Sicco 2008, Pág. 54

Empresa: “Nombre que se da a la unidad que realiza actividades económicas (de comercio o de producción, extracción o reproducción de bienes y servicios), coordinando recursos materiales y humanos”.<sup>33</sup>

Empresa: “Es toda actividad organizada que extraña un riesgo. Organizando de los factores e la producción (naturaleza, trabajo y capital) para obtener un beneficio ilimitado con riesgo. Unidad económica de producción”.<sup>34</sup>

De acuerdo a los conceptos antes mencionados de “Empresa, Organización, Entidad...” me pude dar cuenta que la mayoría de ellos tienen una esencia con el concepto que concibe Henry Ford “Llegar juntos, es el principio, mantenerse juntos es el progreso, trabajar juntos es el éxito”.

Es importante mencionar que para este trabajo de investigación los datos y/o información que se menciona son ficticios con el fin de salvaguardar los intereses que tiene la empresa objeto de estudio.

### **3.2 La Empresa y su Medio Ambiente**

La empresa es totalmente dependiente de su entorno y su éxito depende en gran medida de cómo se relacione con él, ya que de él toma los recursos que necesita (recursos energéticos, financieros, tecnológicos, humanos, comunicaciones) y entrega aquellos que genera (bienes y servicios, dividendos, tecnología).

A la hora de tomar decisiones la empresa deberá tener en cuenta tanto el comportamiento de los agentes que operan en su entorno como el efecto que sus decisiones internas tendrán en su relación con el exterior.

Por ejemplo, deberá considerar siempre la competencia existente con otras empresas, los gustos de sus clientes, la repercusión de sus decisiones en los ciudadanos en general que pueden afectar a la imagen de empresa, la actividad reguladora y vigilante de los poderes públicos, etc. pero, también, deberá pensar que no tiene carta blanca en la relación con sus trabajadores puesto que si no les motiva y cuenta con su colaboración los resultados no serán los esperados, o que determinadas formas de producción que ahorran costes pueden empeorar la calidad del producto y perderá clientela.

Así, la empresa actúa sobre el entorno y éste sobre ella condicionando sus decisiones, estableciéndose un proceso de adaptación continuo entre ambos. El papel del entorno en la vida de la empresa es tal, que incluso algunos autores le dan la categoría de ser uno más de sus elementos, junto con el elemento humano, el capital y la organización.

---

33 López López José Isauro, Diccionario Contable Administrativo y Fiscal, Ed. ECAFSA 2009, Pág. 103

34 Codera Martín José María, Diccionario de Contabilidad, Ed Pirámide, Pág. 116

Dado el grado de interrelación que existe entre la empresa y el entorno, esta deberá tener una actitud de análisis permanente del entorno para identificar a tiempo las repercusiones que tiene en ella. Así, este análisis le permitirá:

a) Detectar a tiempo las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su supervivencia, lo que le permitirá que pueda aprovechar las primeras y facilitará que transforme las amenazas en oportunidades.

b) Identificar los cambios internos que tiene que poner en marcha para mejorar su relación con el entorno y facilitar su adaptación a él. El primer aspecto a abordar en el análisis del entorno es reconocer y clasificar los factores que en él se manifiestan. Así, se suele distinguir entre los factores que afectan de **forma general** o global a todas las empresas y los que afectan de **forma específica** a cada una.

Estos dos grupos de factores conforman el entorno general y el entorno específico.

**Entorno general**, engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas.

**Entorno específico**, los factores del sector en el que opera cada empresa y por lo tanto inciden directa e inmediatamente en ellas, al tratarse de factores más cercanos, la empresa puede ejercer alguna influencia sobre ellos.

Los factores más importantes en los que se concreta la incidencia del entorno general sobre la empresa se suelen agrupar en:

- 1) Político-legales.
- 2) Sociales y demográficos.
- 3) Tecnológicos.
- 4) Económicos.

### **Factores político-legales**

Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles (Estado, Comunidades Autónomas y Corporaciones Locales), que tendrán una repercusión económica. Algunos ejemplos pueden ser:

a) La estabilidad y riesgos políticos. Una empresa de un país caracterizado por una estabilidad política, tendrá una mayor estabilidad económica que aquella que esté en un país políticamente inestable.

b) El marco exterior. Se engloban en él aspectos como las tendencias de integración supranacional, emergencia de nuevos países desarrollados, acuerdos internacionales, relaciones Este-Oeste y Norte-Sur y guerras y conflictos en el mundo.

c) La legislación que afecta a la empresa. Se refiere al conjunto de normas jurídicas que ordenan la actividad de la empresa.

d) Normas fiscales: Repercutir a los clientes los impuestos indirectos que correspondan. Llevar los libros de registro obligatorios para cada impuesto, en función del régimen al que se esté acogido y de las características jurídicas de cada empresa: libros registros del IVA de facturas emitidas y recibidas, en unos casos, libros registros de ingresos y gastos, de bienes de inversión.

e) Normas laborales. Pagar las cuotas empresariales, afiliar los trabajadores y comunicar altas, bajas y modificaciones.

### **Aspecto Jurídico**

Es indiscutible que la unidad económica puede a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta sobre todo cuando se trata de empresas cuya propietaria es una sociedad. En efecto cuando la empresa es propiedad de una sola empresa, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su propietario, aunque adquieran ciertas características. Más cuando la propietaria es una persona moral o sociedad, cualquiera que sea su naturaleza y estructura civil, mercantil de personas, de capitales, etc.

Es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican en muchos casos y aún pueden ser opuestos a los que cada uno de los integrantes de esa sociedad. Por lo tanto cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades menos para efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa basándose jurídicamente en las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamento su uso y limitaciones.

La empresa Armadora de México está constituida como una S. de R.L. de C. V. son abreviaciones de "Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable", es la forma en que se puede constituir una sociedad mercantil (con giro comercial, industrial, etc.), conforme a las leyes mexicanas.

La abreviación de Capital Variable es C.V., deben añadirse dichas siglas a la denominación de la sociedad para indicar que conforme a los estatutos, ésta puede aumentar o disminuir su capital social.

Para efectos fiscales, no hay ninguna diferencia constituirse bajo una forma u otra y/o ambas. La diferencia es más bien es de carácter legal.

Sociedad de Responsabilidad Limitada, Siglas: S. DE R. L.

Ley que la Regula: Ley general de sociedades mercantiles

Características: Las partes sociales no pueden estar representadas por títulos negociables y son indivisibles.

Nombre: Razón social o denominación

Capital Social: Min.: \$3,000.00 (La ley dice \$3'000,000.00), debiendo estar pagado al momento de la constitución, mínimo el 50%

Reservas: 5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% o quinta parte del capital social fijo

Número de Socios: Mínimo: 2 - Máximo: 50

Documentos que Acreditan al Socio: Escritura constitutiva (parte social)

Responsabilidad del Socio: Hasta por el monto de su parte social

Órganos Sociales y de Vigilancia:

- Asamblea de socios
- Gerente (s)
- Consejo de vigilancia

### **Factores sociales y demográficos**

Son los relativos a los aspectos y modelos culturales así como a las características demográficas de una sociedad. Destacaremos los siguientes:

a) Valores y creencias básicas de la sociedad. Como las actitudes respecto al consumo, al ocio, al trabajo, a la conservación del medio ambiente, hacia la empresa, el clima de relaciones laborales, influirán en las empresas ya que según el concepto que se tenga de estos aspectos, se potenciarán más o menos.

Debe destacarse la importancia que la empresa Armadora de México tiene por el medio ambiente y los valores ecológicos implicando a elaborar políticas de cambio (se recicla el papel, se evita la contaminación, los residuos, basuras).

Un ejemplo gráfico de los beneficios que tiene México en cuanto a su ubicación demográfica se observa en la figura número 4, en esta también se aprecia que la infraestructura de carreteras, ferrocarriles y los servicios aduaneros en los diferentes puertos de la Republica Mexicana forman parte de lo rentable que es para las empresas traer la tecnología y contratar mano de obra Mexicana Calificada.

## México y su Conexión en el Mundo

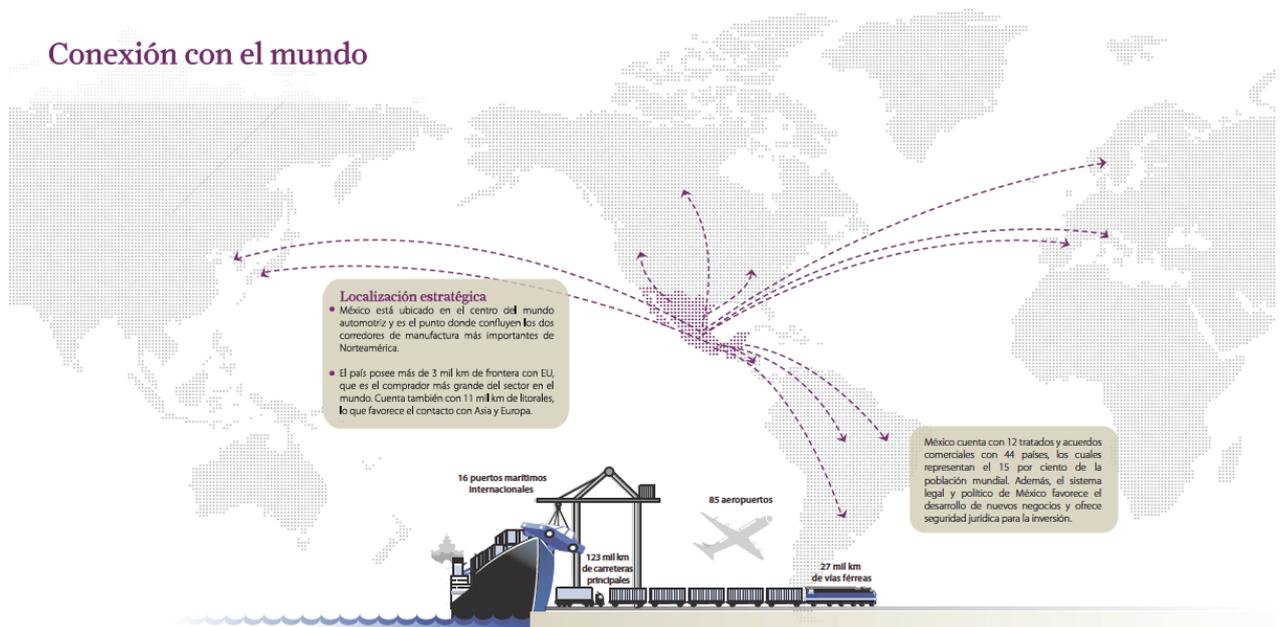


Figura No. 4

## **Factores tecnológicos**

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Las empresas que se incorporen al cambio técnico verán incrementada su eficiencia y como consecuencia sus beneficios a largo plazo aumentarán. Entre los factores tecnológicos destacan los referentes a:

- a) Nuevos materiales, productos o procesos de producción.
- b) Mejoras en el transporte de las personas y mercancías.
- c) Avances en los medios informáticos y en las telecomunicaciones.
- d) Know-How sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa.

## **Factores económicos**

Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos. De entre todos que afectan a la empresa, los más significativos son:

- a) La política fiscal. Es la actuación del Estado sobre la economía mediante decisiones referentes al gasto público y a los impuestos.
- b) La política monetaria. Es el control que hace el Banco de México sobre la cantidad de dinero en circulación mediante el control del tipo de cambio y tasas de interés ya que Armadora de México tiene inversión de varios países tanto europeos como de Estados Unidos de América.

El entorno específico de la empresa está formado por aquel conjunto de factores que afectan a ésta de forma directa en función del sector en el que actúe. La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para así conocer los cambios que se están produciendo en las fuerzas competitivas del mismo y en la presión competitiva existente, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad.

Para fines de este trabajo de investigación se detectaron cinco fuerzas competitivas dentro del sector de empresas Armadoras de Vehículos respecto a su grado de rivalidad:

- 1) Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales
- 2) Amenaza de entrada de nuevos competidores
- 3) Amenaza de productos sustitutivos
- 4) Poder negociador de los proveedores
- 5) Poder negociador de los clientes

## **Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales**

La rivalidad entre los competidores actuales lleva a las empresas de este ramo a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio, etc. para mejorar su posición en el sector. Pero en la mayoría de los sectores económicos, las

medidas que toma una empresa son fácilmente observables por las empresas competidoras y dan lugar a la puesta en marcha por parte de las empresas rivales de medidas contrarrestadoras.

Algunas formas de competir pueden ser perjudiciales para todo el sector, desde el punto de vista de la rentabilidad. Por ejemplo, si se bajan los precios de los productos, de sus servicios de maquila (armadoras) para que la rentabilidad sea la misma deberá compensarse con una reducción en los costos o con una inferior calidad del producto, etc. además, la bajada de los precios es rápida y fácilmente igualable por los competidores y, una vez igualada, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que sea compensada con un aumento considerable en la demanda del producto. Por el contrario, otras formas de competir, como las campañas publicitarias, pueden ampliar la demanda o aumentar la diferenciación del producto en el sector económico para beneficio de todas las empresas.

El grado de rivalidad establecida entre las empresas depende de los siguientes factores:

- a) El número de competidores en el sector.** Cuantas más empresas haya en el sector el grado de competencia será mayor.
- b) Las posibilidades de crecimiento del sector.** La rivalidad entre competidores será mayor a medida que el sector vea disminuir su tasa de crecimiento, puesto que unas empresas sólo podrán crecer a costa de la cuota de mercado de las otras.
- c) Existencia de intereses estratégicos de las empresas.** La rivalidad será mayor cuanto más interés, por motivos estratégicos, tengan éstas en estar presentes en el sector.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Si en este sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligará a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costes, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes, etc.

### **Amenaza de productos sustitutivos**

La entrada de productos sustitutivos en el mercado hará que los precios bajen para hacer frente a la competencia efectuada y por lo tanto baje también la rentabilidad del sector. Que los nuevos productos reemplacen a los ya existentes en el mercado dependerá de la relación existente entre las prestaciones y el precio de los nuevos productos y de los ya existentes.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuiría.

## **Poder negociador de los clientes**

Los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores.

## **Aspecto de Conjunto**

Se ha observado que ninguno de los criterios anteriores basta por sí solo para determinar lo que es empresa, ni si se da la existencia de una o varias, aunque cada una de ellas sea suficientes para resolver los problemas dentro del campo respectivo. Ya que si se trata del arreglo económico de la empresa, de su organización técnica productiva habrá que atender a este tipo de unidad, cuando se trate de una solución de problemas sociológicos, morales, etc.; habrá que tomar en cuenta la más amplia unidad social.

## **3.3 Factores de Producción en la Empresa**

Toda empresa para cumplir sus fines debe organizar, coordinar y orientar en un todo armónico, los tres factores de producción para la doctrina económica son: tierra, capital y trabajo.<sup>35</sup>

### **Tierra**

Es todo aquello que nos rodea y que no se debe a la acción humana, la forman elementos preexistentes al ser humano, es decir, que han existido mucho antes que el hombre. La tierra es a la vez fuente de materiales (el medio geográfico y las materias primas) y la fuerza motriz necesaria para su transformación y manipuleo.

El territorio está constituido por el suelo, subsuelo, mares, ríos, etc., que acondicionados por el clima son valiosos factores para la actividad económica.

Materias Primas son los elementos primarios que la naturaleza ofrece al hombre para su transformación en bienes capaces de satisfacer sus necesidades. Los recursos naturales pueden ser de origen vegetal, mineral, etc., todas estas materias primas son la base especial, para la elaboración de los bienes económicos, mediante la intervención de la actividad creadora del hombre.

La fuerza Motriz, son todos aquellos tipos de energía de la naturaleza capaces de producir movimientos y que el hombre pueda aprovechar para multiplicar su fuerza y realizar con menor esfuerzo un trabajo más productivo.

---

<sup>35</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, 4ª edición México, ECAFSA 2008, Pág. 80

La empresa objeto de estudio Armadora de México cuenta con dos plantas de producción (armadoras) y un centro de distribución de partes, así como más de veinte puntos de venta que conforman su red de concesionarios distribuidores a nivel nacional.

Sus oficinas corporativas se encuentran en Toluca de Lerdo Estado de México, cuenta con una planta en la cual recientemente se amplió introduciendo una línea de ensamble de tracto camiones la cual se inauguró en Parral Chihuahua, esta ensambla camiones y tracto camiones de la marca “Y”, en la planta de Mazatlán Sinaloa ensambla autobuses de la marca “Z”.

### **Planta Parral**

La Planta de Parral cuenta actualmente con 1,380 empleados, tiene una capacidad instalada de 130 unidades por día y de 29,700 por año, cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, ambiental ISO 14000 y la certificación de industria limpia, otorgada por la SEMARNAT, resultado de los altos niveles de desempeño y calidad, que tiene la Planta de camiones y tracto camiones, en Diciembre del 2009 la Planta de Parral cumplió 40 años, en los que ha construido una amplia línea de camiones produciendo un total de casi 200 mil modelos “Y” a lo largo de la historia.

En una superficie de 359,500 m<sup>2</sup>, la Planta de Parral ha logrado acumular una sólida experiencia en la fabricación de camiones y tracto camiones, misma que se ha consolidado gracias a la tecnología de punta que se ha implementado desde 1985. La Planta cuenta con el equipo, los conocimientos y la experiencia para producir más de 900 configuraciones de camiones o tracto camiones diferentes, vehículos hechos a la medida de cualquier aplicación.

El 90% de la producción de Parral se destina al mercado de exportación, atendiendo a clientes en los Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica y el Caribe. La Planta de Parral ha logrado posicionarse como la mejor ensambladora y/o fabricante de camiones “Y” en el mundo, al resultar triunfadora en el certamen Copa Presidente donde se evalúan todas las plantas productoras de camiones y tracto camiones en Estados Unidos, Canadá y México.

La planta de tracto camiones “Y” ubicada en Parral, cuenta con una inversión de 300 millones de dólares, esta planta genera alrededor también 1,100 indirectos. Desde que se puso la primera piedra, se ha regido bajo el exclusivo Sistema Operativo para Tracto camiones, que establece hacer las cosas bien desde la primera vez. El resultado: la más alta calidad de tracto camiones al menor costo, con la máxima productividad y el menor tiempo de entrega. La planta de Parral comprende un edificio administrativo, centro de capacitación, auditorio y un centro de logística de 40,000 metros cuadrados, además de un área de producción de 85,000 metros cuadrados.

El sitio, también incluye un centro de inspección y transportación previo a la entrega, así como una pista de prueba. La decisión de construir esta planta, se debió a las importantes ventajas logísticas de la ciudad, tales como su proximidad a las materias primas, proveedores, clientes, redes carreteras y ferroviarias. La marca “Y” es considerada la creadora del tracto camión “más verde” en su segmento.

Dirección:  
Carretera La Marquesina km 26.34  
342600 Parral Chihuahua

### **Planta Mazatlán Sinaloa**

La Planta de Mazatlán está a cargo de la producción del producto “Z”, después de más de 15 años, se ha posicionado como la ensambladora de autobuses más importante en México. En 2004, comenzaron importantes retos, como la renovación de sus productos y la introducción de nuevas tecnologías en el mercado mexicano. Localizada en las afueras de Mazatlán, comenzó su historia a mediados de 1993, en enero de 1994 se dio inicio oficial de su producción.

En sociedad con la empresa Argentina ECOGA, comenzó el ensamblaje de autobuses urbanos en un concepto CKD (Complete Knocked-Down, en inglés).

El primer vehículo producido fue un autobús de motor delantero con una carrocería ECOGA, montado sobre un chasis, unos pocos meses después se introdujeron autobuses urbanos de motor y carrocería ECOGA, que se volvió pilar en el mercado autobusero. Un total de 1,384 autobuses fueron ensamblados durante esta primera era de la planta de 1994 a 1997, cuando la sociedad con ECOGA terminó. En 1998, la producción de “Y” en Planta de Parral, no fue suficiente para cubrir las necesidades del mercado norteamericano, y se tomó la decisión de transferir completamente las operaciones del producto “Z” a Mazatlán. La calidad del ensamble y las habilidades del personal llevó a tomar la decisión de implementar el ensamble de chasis de camiones y autobuses en la misma línea de producción.

Dirección:  
Costa Sur 3426  
Col. Parque Industrial Maz  
12634 Macaria San Juan, Mazatlán Sinaloa

### **CIP**

El centro de distribución está localizado en la Zona Metropolitana de Monterrey México. Cuenta con una superficie de 33,800 m<sup>2</sup> y tiene una capacidad para almacenar aproximadamente 50 mil partes. El número de líneas procesadas asciende a 35,000 mensuales.

Dirección:  
Circuito Regio 3426  
Col. Parque Industrial Regio  
34126 Villaviciosa de Odón, Monterrey

### **Oficinas Corporativas**

El Grupo Armadora de México cuenta con una historia enriquecida por la diversidad. A partir de 2010 esta compañía mudó sus oficinas corporativas a Toluca d Lerdo, para reunirse bajo el mismo techo con sus subsidiarias Financiera de México, en el corazón de la zona más industrializada del Estado de México con presencia a nivel mundial.

Dirección:  
Parque Industrial Doña María  
Col. Parque Industrial Doña María  
34126 Conjunto Corporativo

## **Capital**

Es la inversión necesaria (dinero) para adquirir el conjunto de medios de producción, materiales y mano de obra para sostener los gastos iniciales de producción. De aquí se deduce el concepto de capital económico, que es precisamente el conjunto de bienes de producción: maquinaria, herramientas, materias primas y bienes en general que se usan para, según los casos, extracción, manejo, transformación, transporte y distribución de los bienes y/o servicios. En la medida en que la técnica avanza y adquiere mayor complejidad, se requieren mayores cantidades de capital para la implantación de industria y comercio. De estas circunstancias se aprovecha el capital financiero, para introducirse en las empresas por la vía del crédito a corto, mediano o largo plazo, ocasionado esto un aumento de los costos.

En país en vías de desarrollo, las empresas que no tienen capitalización propia o no tienen las reservas adecuadas para su mantenimiento y ampliación, son fácil presa del capital financiero. El capital es un factor de suma importancia e incluso es indispensable porque sin capital no podemos emprender ningún negocio. Es el primordial aspecto que debemos definir como obtenerlo. Para salvaguardar los intereses de la empresa objeto de estudio, los datos respecto al capital de la misma no fueron revelados.

## **Trabajo**

Trabajo es la actividad física o mental que el hombre realiza con el fin de crear riqueza para la satisfacción de sus necesidades. Es el factor dinámico de la empresa sin el cual nada puede transformarse. El trabajo o acción humana que actúa sobre los bienes de una empresa, lo que hace proporcionando su habilidad para ejecutar trabajos manuales con máquinas y herramientas; también con su inteligencia y conocimiento técnico para planificar y construir.

En la mediana y grande empresa a medida que aumenta la utilización del instrumental moderno, el elemento humano se divide en dos categorías: el obrero trabajador y elemento técnico. El elemento técnico cada vez adquiere mayor importancia en la dirección, administración y organización de empresas; mientras que el obrero o trabajador en su mayoría carente de preparación especializada, queda a merced de la oferta y la demanda.

El empresario es quien concibe planes y la voluntad o motor que los ejecuta; es autónomo, pues de nadie depende a nadie más que así mismo tiene que rendir cuenta de sus acciones. El reúne, orienta y organiza los factores de la producción en mejores condiciones. En la figura número 5 se muestra como el sector automotriz aporta más de un millón de empleos solo en las empresas armadoras situadas en territorio nacional.

## Generación de empleos formales en territorio Mexicano del sector Automotriz

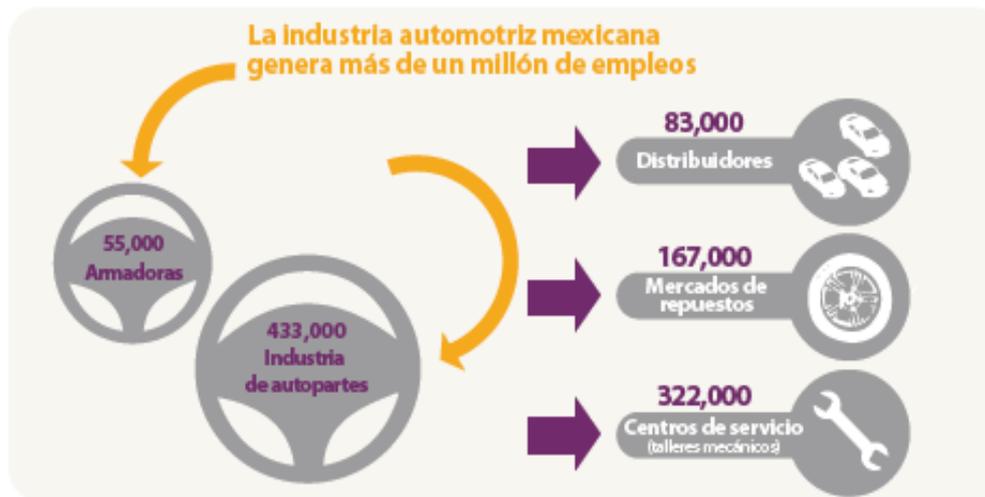


Figura No. 5

### **3.4 Formación de la Empresa**

La empresa de Armadora de México cuenta con más de 50 años de presencia en el país, a lo largo del tiempo se ha distinguido por su liderazgo en ventas y la constante introducción al mercado mexicano de vehículos de vanguardia tecnológica compitiendo en los segmentos de carga y pasaje.

Las empresas consolidadas en México obedecen a la demanda que el mercado a nivel mundial exige de mano de obra calificada, en la figura numero 6 hace un breve resumen de la Historia de las empresas que desde casi un siglo se han consolidado en este territorio.

México se ubica entre los diez principales productores de automóviles, camiones, partes y componentes del mundo. Nuestro país cuenta con una industria madura y dinámica que continúa en crecimiento. En 2011, la producción nacional rebasó los 2 millones de unidades, con un crecimiento del 4 por ciento respecto a 2010. Asimismo, las exportaciones mexicanas de automóviles durante 2011, alcanzaron 3 por ciento más que en el año anterior.

Es por ello que 8 de las 10 armadoras líderes de autos del mundo cuentan con plantas de ensamblaje en México. Además, existen más de mil empresas de autopartes establecidas en el país, la gran mayoría de ellas de origen extranjero.

## La Industria Automotriz en México



La **primera planta de la industria automotriz** se estableció en México en **1921**. Nuestro país tiene una tradición de casi un siglo en este sector.

---



Los productos que se hacen en México han posicionado al país como una plataforma para el desarrollo y la fabricación de vehículos, partes y componentes globales con los más altos y estrictos estándares de calidad internacional.

---



Por ello, México se ha afianzado como un destino atractivo para las inversiones en el sector automotriz. Tan sólo en 2008, empresas como GM, Ford y VW **anunciaron inversiones por más de 7 mil millones de dólares, para la fabricación de vehículos completos, motores y transmisiones**, entre otros.

Figura No. 6

Generalmente los sistemas de producción son tradicionales: ocupan más empleados que maquinaria. La mano de obra Mexicana se califica por:

1.- Desempeñan una intensa labor y utilizan una técnica de producción relativamente sencilla, la cual corresponde con la abundancia de trabajo y la escasez de capital que existe en la mayoría de los países en desarrollo.

2.- Se consideran más eficientes en la utilización de capital y en el manejo del ahorro, el talento empresarial y otros recursos que de otra manera no pudieran manejarse.

3.- Proporcionan un lazo vital a la empresa moderna, distribuyendo sus productos y elaborando artículos terminados para su venta y exportación.

4.- Tienen éxito al servir a un mercado limitado o especializado, el cual no es atractivo para las grandes empresas.<sup>36</sup>

### **Aspecto Administrativo**

Siendo la esencia de lo administrativo la coordinación, que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común. La unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales que coordinan las distintas actividades para el logro del mismo fin. Así puede ocurrir que existan dos empresas que aunque jurídica y económicamente hablando son distintas, pertenecen al mismo propietario; pero que alguna de ellas no sean para dicho propietario más que un medio para mejorar y lograr los fines de otra.

Siendo el instrumento fundamental de lo administrativo el mando, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permitan ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas ante todo en la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 que reglamenta las relaciones obrero-patronales. En la figura número 7 se muestra el organigrama de la empresa objeto de estudio Armadora de México, para proteger los intereses de la misma no se anexo el nombre de los Gerentes. Del presidente de Armadora de México dependen doce Gerentes los cuales a su vez tienen a su cargo a Gerentes de Departamentos o Coordinadores, los principales doce son los que se anexan.

---

36 Rodríguez Valencia Joaquín, "Como administrar pequeñas y medianas empresas" ECASA 2008

## Organigrama Armadora de México

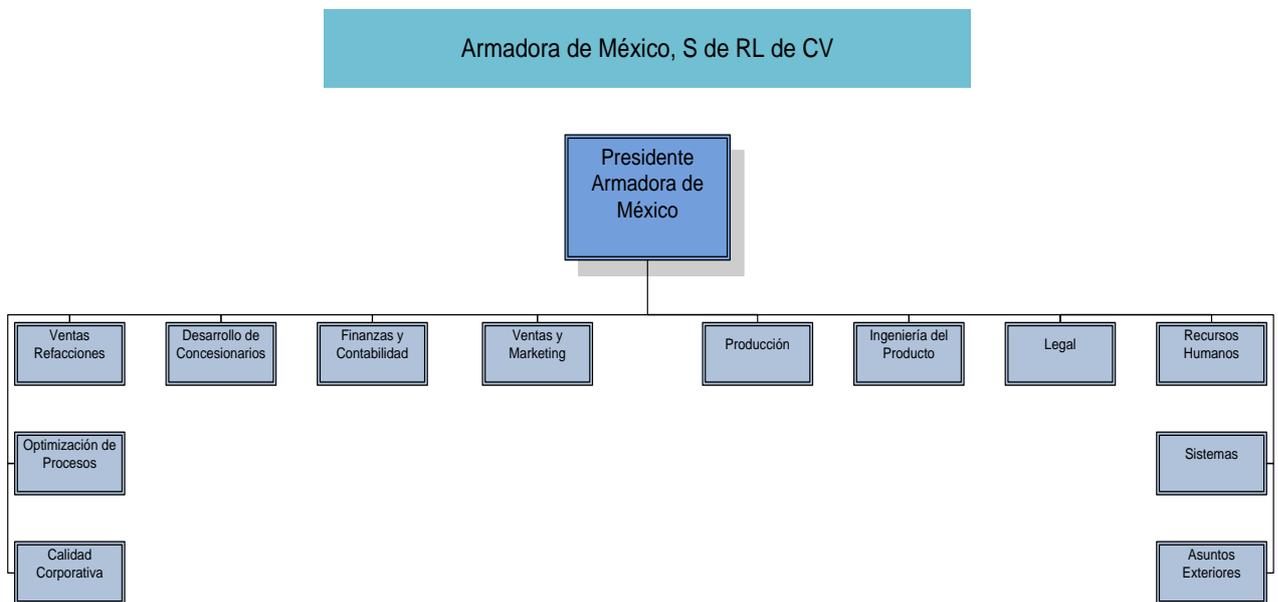


Figura No. 7

Sin organización no hay empresa, aunque la empresa Armadora de México tenga trabajadores e ideas no podrán hacer nada sin una organización, que parte es la que hace cada uno, así que la compañía se dio a la tarea de encontrar la mejor forma de organizar a su personal, empezando con las siguientes fases:

1. Determinar qué tareas han de realizarse.
2. Dividir las tareas en grupos y asignar los grupos de tareas a puestos de trabajo.
3. Agrupar los puestos de trabajo en unidades organizativas (divisiones y departamentos).
4. Señalar quienes son los responsables de los distintos puestos de trabajo.
5. Señalar quienes son los directivos responsables de las distintas unidades organizativas.
6. Dar a cada Director la autoridad necesaria para que pueda hacer que se lleven a cabo las tareas que le han sido encomendadas.
7. Clasificar y establecer las relaciones existentes entre los individuos, los grupos de individuos y las unidades organizativas.

Los criterios y/o características que se tomaron en la Descripción de puestos obedecen a las mencionadas en la figura número 8.

Armadora de México se dio a la tarea de segmentar los departamentos la realizó en su momento el área de Recursos Humanos, el principal objetivo de la organización es la división de trabajo, a esta división se le llama departamentación, y a los segmentos en los que se divide divisiones o departamentos:

La metodología para la departamentación se realizó:

- Por funciones, descripción del puesto se elaboró de acuerdo a, NO para persona
- Por territorios
- Por productos
- Por procesos
- Por clientes y canales de distribución
- Combinada

Optando la compañía por la práctica de departamentación combinada, para esto se apoyó de la descripción de los puestos tomando en cuenta las características antes mencionadas en la figura número 8.

## Características tomadas en la Descripción de Puestos para el personal de Armadora de México

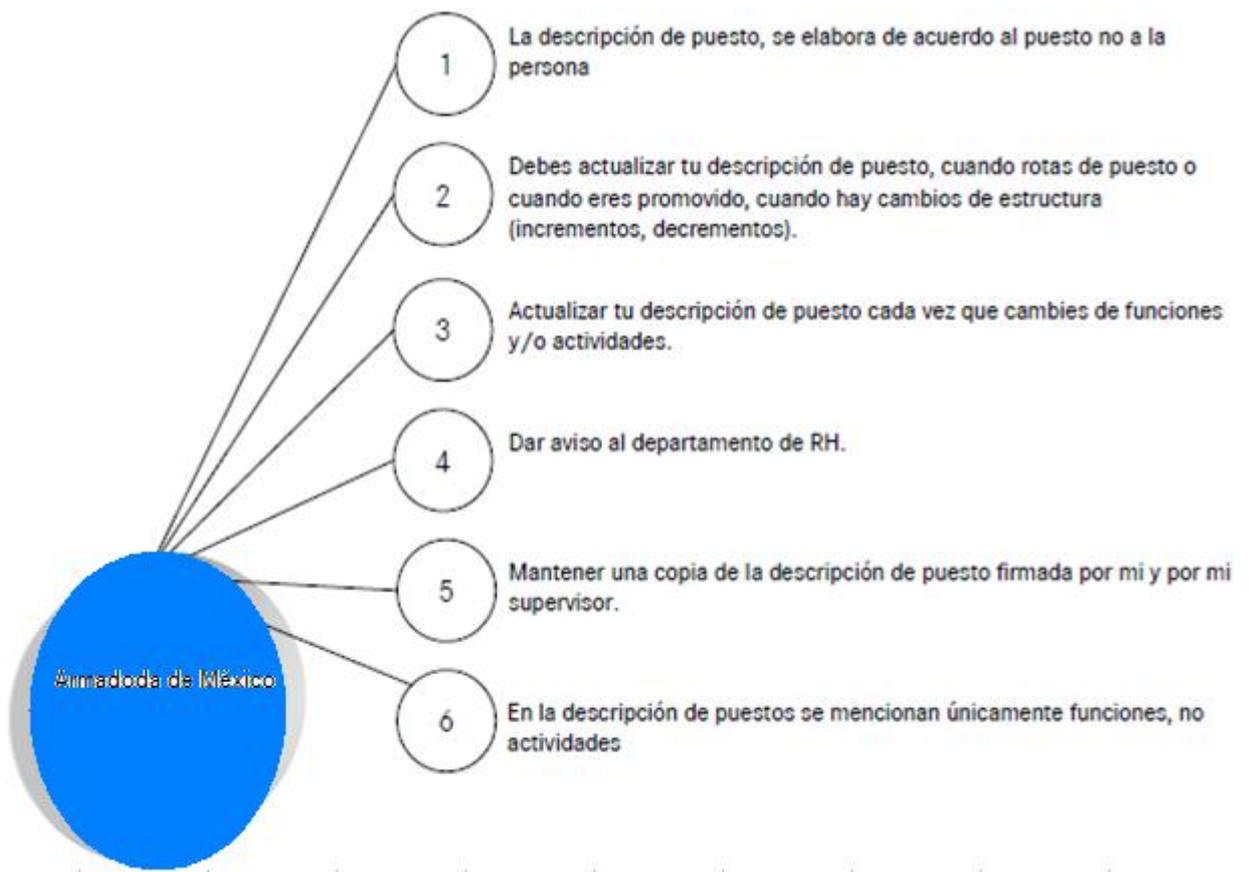


Figura No. 8

Un gran reto para las empresas modernas es el utilizar los recursos con los que dispone para conseguir una mayor efectividad en los bienes y servicios que los consumidores necesitan.

La función que realiza la pequeña y mediana empresa en el desarrollo del país, se define tres puntos que resumen lo que hemos estado comentando:

1.- Proporcionar un mayor número de empleos, la creciente explosión demográfica y la desmentida emigración a los centros urbanos han generado una mayor demanda de empleos. La población requiere más productos y servicios, las necesidades aumentan y las necesidades apoyos del gobierno para facilitar su creación y crecimiento.

2.- Llenar huecos en la producción, sirve como complemento de las grandes empresas, ya que existen muchos productos que tienen que ser elaborados en pequeña escala, y que para una empresa de gran magnitud resultaría incosteable producirlos. Estos productos son necesarios para que las grandes empresas puedan desarrollar su actividad económica.

La auditoría administrativa, para fines de este estudio, necesita hacer esa clasificación de funciones, sub funciones, actividades y puestos ya que al separar las partes de su todo, se facilita su estudio de acuerdo a los objetivos que cada unidad orgánica persiga los cuales deben estar subordinados a los objetivos generales de la empresa.

Por otra parte, el auditor administrativo debe tener presentes los niveles jerárquicos. Por razones prácticas y para que sirva de guía, vamos a tipificar a la empresa de nuestro medio considerando solo tres niveles, independientemente de que puedan presentarse un mayor número. Los niveles son: DIRECCIÓN, GERENCIA, SUPERVISIÓN, los cuales servirán de guía al auditor para situarlo en el área que vaya a examinar.

## Capacidad Administrativa y Niveles Jerárquicos

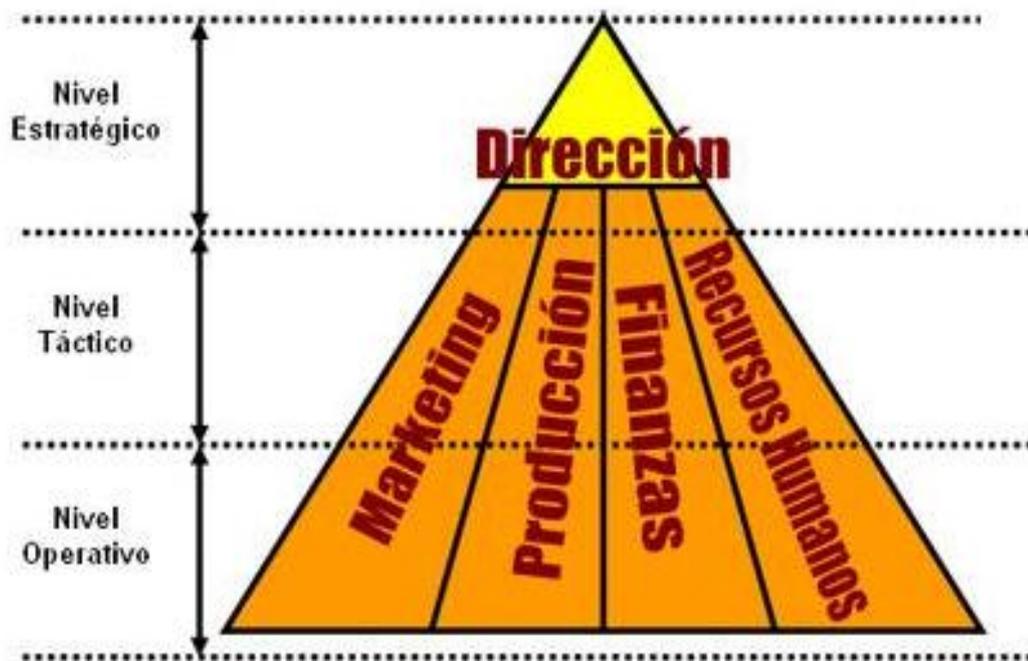


Figura No. 9

A fin de comprender mejor el papel que cada gerente tiene en esta organización y para poder determinar los requerimientos mínimos que exige cada puesto administrativo, se debe tener presente que el ejercicio de la capacidad administrativa es cuestión de grado y no de calificaciones absolutas en el sentido de señalar personal que dirige y que no dirige.

Esto significa que un dirigente, mientras más alto puesto ocupe dentro de la estructura orgánica, requerirá mayor capacidad administrativa en virtud de que le corresponde realizar actividades eminentemente directivas, sin destacar ninguna actividad técnica en especial. Pero conforme el nivel jerárquico es cada vez más bajo, la capacidad administrativa ejercida será menor, conjugándose con otras u otras actividades técnicas características de la unidad que le corresponda dirigir.

Los conceptos anteriores son necesarios para el auditor administrativo, en vista de que le servirán de guía sobre los aspectos que habrá de revisar y a los cuales pondrán mayor atención. En efecto, mientras el área sujeta a revisión vaya subiendo en jerarquía, mayores aspectos administrativos tendrá que examinar y conforme su revisión se enfoque sobre áreas de menor nivel jerárquico, su examen estará considerando menores aspectos administrativos y mayores aspectos técnicos: así hasta llegar al puesto en el cual se conjugan exclusivamente estos últimos que siempre deben estar acordes con las características técnicas de la unidad orgánica a la que pertenezcan.

### **3.5 Importancia de la Empresa**

Todas las personas que buscan obtener mejores resultados en la operación de las empresas se preocupan por idear nuevas técnicas administrativas que conduzcan a la obtención de mayores unidades por lo general estas técnicas se dirigen hacia empresas medianas y grandes.

Con todo y el declive por el cual ha atravesado México en los últimos 4 años cerca del 22% en la fabricación de vehículos automotores del sector de Autopartes es un componente esencial de la industria manufacturera mexicana. En los últimos años, se ha convertido en uno de los sectores más dinámicos y participa con una proporción importante de las exportaciones no petroleras.

Entre 1990 y 2004, el Producto Interno Bruto (PIB) de la industria de Autopartes pasó de 37,256 a 89,328 millones de pesos (a pesos constantes de 1993), lo que significa un crecimiento de más de 139 por ciento en 15 años, resultado de tasas de crecimiento promedio anual de 6%.

Las Armadoras en el mundo consolidadas consideran que la estructura de la industria ha experimentado cambios, principalmente a través de la consolidación (estrategias para mantenerse en una industria madura). Al ser menos y más grandes, los participantes tienen cada vez un mayor poder de negociación con los proveedores, decir, cada vez se tiene menor presión sobre la industria terminal, ellos son los que ponen las condiciones de compra.

Se puede fomentar el desarrollo y la innovación tecnológica, sólo si el estado, la industria terminal, proveedores y la academia realizan un esfuerzo en conjunto, y no sólo eso, darle seguimiento continuo a los proyectos emprendidos que den respuesta a las necesidades del mercado, la industria y el país.

Se cree que el estancamiento de la producción en América del Norte. Si bien otras regiones como Sudamérica y los mercados emergentes en Asia experimentarán crecimientos importantes, se espera que la producción en América del Norte permanezca constante durante los próximos 5 años, gráfica de comparación figura número 10.

## Posicionamiento de México en cuanto a los Costos de Producción

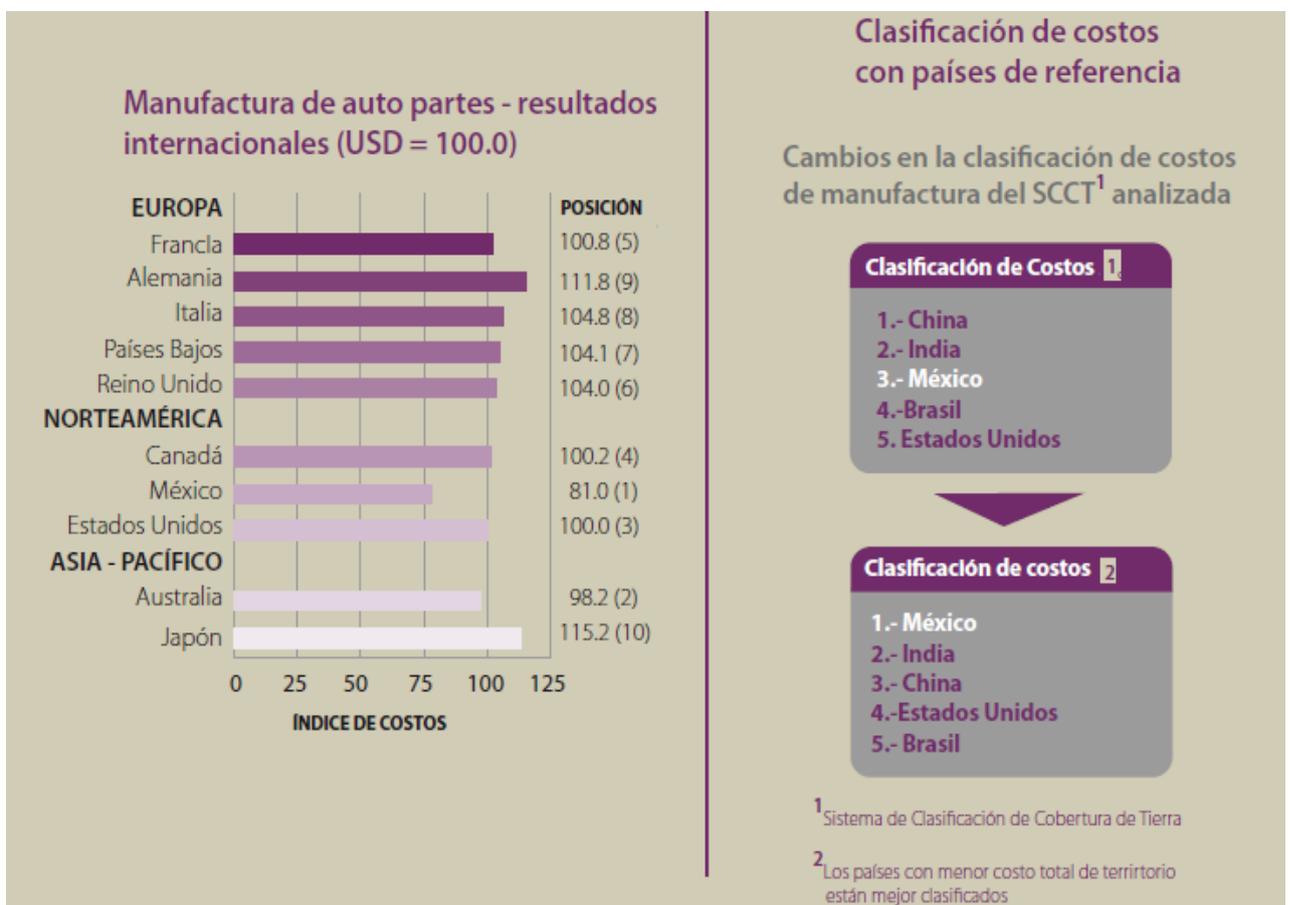


Figura No.10

Las armadoras asiáticas han estado adquiriendo mayor participación en el mercado, pero dentro de nuestro país, la producción de autopartes se enfoca a las empresas estadounidenses, la razón por la cual este es un problema sobre el cual se deben tomar acciones. Las crecientes responsabilidades para los proveedores es el mayor poder de negociación de los compradores se ha visto en un aumento en las responsabilidades de los proveedores y en una constante presión por reducir los precios de los componentes vendidos. Por lo que es necesario tener en cuenta que el desarrollo tecnológico está enfocado al desarrollo sustentable, es decir, se producirá en función de nuevas tecnologías que permitan la conservación de nuestro medio ambiente, por ejemplo, producción de autos eléctricos, híbridos, materiales menos contaminantes, celdas de combustible.

La pequeña mediana empresa constituye en la actualidad el centro de sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la masificación de la sociedad a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, así como al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas, procedimientos y métodos de dirección. Así bien las grandes empresa acaparan el 60% de todas las actividades comerciales el 40% restante corresponde a la pequeña y mediana empresa teniendo una importancia superior a su porcentaje lo cual se ha reconocido aun por los propietarios y dirigentes de las grandes corporaciones. La pequeña y media empresa representan un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estimular, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios.

### **3.6 Recursos que integran la Empresa**

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos e insumos que conjugados armónicamente contribuyan a su funcionamiento adecuado, dichos recursos se escriben en los siguientes puntos:

#### **Recursos Humanos**

Son indispensables para cualquier empresa, no importando su tamaño, ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos
- Experiencias, conocimientos, etc.

Si bien es cierto los “hombres” son el elemento eminente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

a) Existen ante todo obreros ósea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual suelen clasificarse en calificados y no calificados, según se requieran tener conocimientos o perdidas especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados ósea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio conocido más bien con el nombre de “oficinesco”. Pueden ser también calificados o no calificados.

b) Existen además los supervisores cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados: su característica es quizás el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

c) Los técnicos, las personas que con base en un conjunto de reglas o principios buscan crear nuevos diseños de productos sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d) Altos ejecutivos, son aquellos en quienes predominan la función administrativa sobre la técnica.

e) Directores cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

#### **Recursos Materiales**

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios tales como:

a) Instalaciones, edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc. (empresa).

b) Materia Prima, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto).

La empresa Armadora de México cuenta con dos plantas en diferentes estados de la Republica Mexicana, ambas empresas fueron construidas en esos lugares por las facilidades que brindan estos estados en cuanto a carreteras situación que beneficia al sector automotriz.

### **Recursos Financieros**

Están formados por los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta la empresa, indispensables para ejecución de sus decisiones.

Los recursos financieros forman parte del tema objeto de estudio por lo consiguiente es necesario precisar que es un recurso de suma importancia en el desarrollo de cualquier empresa porque es el inicio para que la empresa comience a funcionar invirtiendo, después para pagar a los empleados y por último se refleja por medio de la utilidad y así se puede reinvertir para cerrar el ciclo. Se puede decir que los recursos financieros propios son los siguientes:

- a) Dinero en efectivo
- b) Aportaciones de los Socios
- c) Utilidades

Y los recursos ajenos están representados por:

- a) Prestamos de acreedores y proveedores
- b) Créditos bancarios o privados
- c) Emisión de valores (bonos)

La información financiera no se presento ya que la empresa objeto de estudio no permitió la publicación de la misma para salvaguardar los intereses de la misma.

### **Sistemas**

Son las relaciones estables es que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas o estas con aquellas.

Pueden decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

a) Existen sistemas de producción tales como formulas, patentes, métodos etc.; sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito etc., sistemas de finanzas como por ejemplo las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos el grado de centralización o descentralización, etc.

La empresa Armadora de México cuenta con un sistema de información en la cual se lleva el 100% de la contabilidad de la empresa, en este sistema se encuentra toda la información con la cual se crean los estados financieros que la misma requiera, el sistema que tiene desde hace 7 años es SAP.

El nombre de SAP proviene de: Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de datos. EL nombre SAP es al mismo tiempo el nombre de una empresa y el de un sistema informático. Este sistema comprende muchos módulos completamente integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial. Cada módulo realiza una función diferente, pero está diseñado para trabajar con otros módulos.

La integración total de los módulos ofrece real compatibilidad a lo largo de las funciones de una empresa, esta es la característica más importante del sistema SAP y significa que la información se comparte entre todos los módulos que la necesiten y que pueden tener acceso a ella. La información se comparte, tanto entre módulos, como entre todas las áreas, SAP establece e integra el sistema productivo de las empresas, se constituye con herramientas ideales para cubrir todas las necesidades de la gestión empresarial - sean grandes o pequeñas- en torno a: administración de negocios, sistemas contables, manejo de finanzas, contabilidad, administración de operaciones y planes de mercadotecnia, logística, etc. SAP proporciona productos y servicios de software para solucionar problemas en las empresas que surgen del entorno competitivo mundial, los desarrollos de estrategias de satisfacción al cliente, las necesidades de innovación tecnológica, procesos de calidad y mejoras continuas, así como, el cumplimiento de normatividad legal impuesta por las instituciones gubernamentales. Los Módulos de aplicación son los siguientes:

Gestión Financiera: Libro mayor, libros auxiliares, ledgers especiales.

Controlling: Gastos generales, costes de producto, cuenta de resultados, centros de beneficio.

Tesorería: Control de fondos, gestión presupuestaria.

Sistema de Proyectos: Grafos, contabilidad de costes de proyecto.

Gestión de personal: Gestión de personal, cálculo de la nómina, contratación de personal.

Mantenimiento: Planificación de tareas, planificación de mantenimiento, etc.

Gestión de Calidad: Planificación de calidad, inspección de calidad, certificado de, aviso de calidad.

Planificación de Producto: Fabricación sobre pedido, fabricación en serie.

Gestión de Material: Gestión de stocks, compras, verificación de facturas.

Comercial: Ventas, expedición, facturación.

Soluciones sectoriales: Con funciones que se pueden aplicar en todos los módulos.

SAP fue fundada el 1 de Abril 1972 a partir del desarrollo de un paquete de contabilidad financiera que funcionaba en bloques. Continuó con el diseño y aplicación de un sistema financiero en tiempo real, sobre las experiencias que se tenía en el programa. Simultáneamente, SAP desarrolló un sistema de administración de materiales. Posteriormente el sistema de administración de materiales se convirtió en un paquete estándar, que se financió con los beneficios del sistema financiero contable.

Los dos sistemas desarrollados fueron los primeros módulos de los que se llamo el sistema R, que producto de un nuevo desarrollo, se renombró R/1 seguido de sus sucesores R/2 y R/3.

Armadora de México cuenta con la licencia de R/3, SAP también ofrece diseño y estrategias de procesos, así como, servicios permanentes que ayudan a emigrar los sistemas empresariales de acuerdo con los cambios de las TI. Asimismo, ofrece estrategias de resistencia al cambio en los sistemas de soluciones de negocios pues se involucra en los procesos de capacitación de los usuarios finales del sistema.

### **3.7 Clasificación de las Empresas**

Las transformaciones tecnológicos y organizacionales que han venido presentando en la economía y en los procesos productivos, así como la forma de conducir los negocios a nivel nacional e internacional han originado la existencia de una gran diversidad de empresas, que resulta muy complejo analizar las diferentes clasificaciones que de ellas existen. De manera general pueden distinguirse tipos de empresas según el punto de vista que se tenga para identificarlas, por lo tanto las clasificaremos de la siguiente manera:

1.- Según la procedencia del capital.

a) Pública, la empresa pública ha sido creada por el Estado con el fin de satisfacer una necesidad social o general, pudiendo obtener beneficios económicos. Aunque por su naturaleza, estas empresas sólo cubren necesidades y no persiguen un lucro.

b) Privada, la empresa privada busca obtener beneficios económicos mediante la satisfacción de necesidades o de orden general.

c) Economía Mixta, el capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

1.1 Por la explotación y Conformación de su Capital

a) Multinacionales, en su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo.

b) Grupos Económicos, estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.

c) Nacionales, el radio de atención es dentro del país.

d) Locales, son aquellos en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

2.- Según la actividad que desarrollan

a) Industrial, la actividad principal que ejerce esta empresa es la producción de bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las empresas industriales pueden subdividirse en extractivas, manufactureras y agropecuarias.

b) Comercial, estas empresas son las intermediarias entre el productor y el consumidor; realizan la compra-venta de productos terminados y a su vez se dividen en mayoristas, minoristas y comisionistas.

c) Servicios, estas empresas brindan un servicio a la sociedad y pueden tener o no fines lucrativos. Podemos encontrar empresas de turísticas, educativas, financieras, de transportes entre otras muchas.

### 3.- Según su régimen jurídico

Aquí podemos encontrar todas las empresas que contemplan las leyes. Una empresa puede ser sociedad anónima de responsabilidad limitada, en comandita simple, de capital variable, sociedad cooperativa etc.

### 4.- Según su duración

a) Temporales, las empresas en su constitución especifican el tiempo que tendrá la existencia de las mismas.

b) Permanentes, las que se constituyen de manera indefinida en cuanto al tiempo de duración.

### 5.- Según su tamaño

#### a) Microempresa

- Generalmente tienen un solo propietario
- Su cliente principal es el consumidor final
- Las ventas las realizan de contado
- El dueño tiene injerencia en prácticamente todas las actividades de la empresa.
- Según la SECOFI emplea de 1 a 15 personas

#### b) Pequeñas Empresas

- Generalmente son integradas en sociedad familiares
- Sus productos y servicios los destinan a otro tipo de clientes, siendo en muchas ocasiones intermediarias
- Sus ventas las realizan de contado o a crédito
- El dueño conoce a todos sus trabajadores
- Según la SECOFI emplean hasta 100 personas

#### c) Medianas Empresas

- Son las empresas que mayor ritmo de crecimiento presentan y si con bien administradas pueden alcanzar la magnitud de gran empresa en un tiempo relativamente corto.
- Necesariamente el dueño tiene que descentralizar y delegar funciones a los empleados, para que desarrollen la función que él realizaba.
- La gerencia siente la evolución de sus decisiones a problemas de planeación y control, sustituyendo a las de realización inmediata.
- Sostienen relaciones con diferentes organizaciones, proveedores, clientes, asociaciones, competencia, bancos etc.
- La SECOFI contempla hasta un máximo de 250 personas empleadas.

#### d) Grandes Empresas

- El administrador o gerente que tienen la más alta jerarquía organizacional dedican su trabajo o funciones de coordinación y administrativas. Se apoyan de un grupo de trabajo que les ayuda a administrar. Así como de grupos completos especializados en compras, ventas, contabilidad, finanzas etc.
- Se delegan muchas funciones a gente que designan como jefes, los que a su vez hacen lo mismo con los empleados.
- Es indispensable hacer planeaciones a largo plazo mediante técnicas más sofisticadas.
- Su relación comercial va más allá que las otras empresas teniendo relaciones exteriores, haciendo convenios con el gobierno con instituciones financieras nacionales e internacionales, entre otros.
- La SECOFI indica que emplean más de 250 personas.

## Criterio de clasificación de las empresas por número de Trabajadores

Tamaño/Sector	Industria	Comercio	Servicios
Micro	1 a 10	1 a 10	1 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	251 o más	101 o más	101 o más

**Figura No. 11**

## 6.- Por Sectores Económicos

- Extractivas, dedicadas a explotar recursos naturales
- Servicios, entregar servicios o la prestación de éstos a la comunidad.
- Comercial, desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.
- Agropecuaria, explotación del campo y sus recursos.
- Industrial, transforma la materia prima en un producto terminado.

La industria automotriz para las armadoras en territorio nacional está conformada por la industria terminal y la de autopartes. La industria terminal la integran las 14 empresas establecidas en México que fabrican o realizan el ensamble final de los vehículos automotores. Cinco de estas empresas son de capital 100% extranjero: la empresa C, F, G, N y V, y la empresa objeto de estudio Armadora de México concentran el 92% de la fabricación de vehículos.

En 1997 la producción de esta industria fue de 14 000 millones de dólares y representó el 7% del PIB manufacturero, dio empleo a 60 000 personas, lo que representa el 4% del empleo total de la industria manufacturera. La industria de autopartes está formada por poco más de 500 empresas que en 1997 dieron empleo a 175 100 trabajadores, es decir, el 8% del empleo manufacturero. El monto de sus ventas fue de 6 400 millones de dólares, lo que representa el 3.5 % del PIB del sector manufacturero.

La distinción entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Se ha acortado en los últimos tiempos. Ya que existen nuevos criterios de clasificación, los cuales privilegian la competitividad antes que el tamaño, hoy sabemos que hay empresas altamente competitivas con un reducido número de trabajadores y en sentido inverso, empresas grandes que apenas si han modificado sus procesos en los últimos 20 años, lo que puede ser un riesgo para su permanencia. Como parte de este proceso de cambio en las organizaciones, los propios administradores y empresarios han modificado su papel.

Uno de los mayores mitos que se han logrado romper, como consecuencia de esa competencia se refiere a que solamente las grandes empresas exportadoras con capaces de participar en el mundo global. La presencia de empresas de menor tamaño. Sólidas en su operación y con una dirección especializada ha cambiado la percepción de la empresa. Es sin duda la óptima utilización de la información la aplicación del conocimiento científico y el perfeccionamiento de las habilidades de los directivos, las características que determinan la importancia de la empresa.

## Clasificación de las empresas por Sector



Figura No. 12

### **3.8 Misión y Visión de la Empresa**

La misión y visión que tiene cualquier entidad no importa su tamaño es crucial para el desarrollo de la misma, si bien es cierto, si no se informa a los empleados no importando el rango o posición que tengan en la empresa sobre estos, la empresa difícilmente llegará a los objetivos fijados por la misma.

Por lo anterior la empresa Armadora de México considera que la misión es la necesidad que existe en satisfacer a los clientes con productos y servicios que se están ofertando.

Con la misión conocemos que la empresa va encaminada de acuerdo a sus actividades en desarrollar su futuro, para ello es importante que dicha misión deba ir de la mano con la Visión.

Es esencial que la misión sea:

- a) Amplia
- b) Motivadora
- c) Congruente

Y debe contestar las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué?
- b) ¿Quién?
- c) ¿Cómo?

#### **Visión**

Armadora de México fue la primera en maquilar en masa los vehículos de carga y transporte humano. Somos pioneros en la industria automotriz, estamos orgullosos y comprometidos en dar forma al futuro de una transportación segura y sostenible por medio de tecnologías innovadoras y productos de alta calidad.

Rebasamos las expectativas de nuestros clientes con marcas fascinantes, los mejores vehículos de su clase.

Nos esforzamos por lograr un crecimiento sostenible y rentable entre los líderes de la industria, como un equipo enfocado a la excelencia. Aspiramos a convertirnos en la primera opción a elegir como socio de negocio, vivimos nuestra responsabilidad con el medio ambiente y la comunidad, nos apegamos a estrictos estándares de ética.

Estamos inspirados, facultados y guiados por nuestros valores centrales: pasión, respeto, integridad y disciplina. Valoramos la diversidad y buscamos desarrollar todo nuestro potencial como un equipo global.

#### **Pasión**

- Nuestra pasión es contribuir al éxito de nuestros clientes con los mejores productos y servicios.
- Luchamos por conseguir el máximo rendimiento en todo lo que hacemos, incluso en lo más pequeño.

- Formamos y promovemos a la plantilla más competente y comprometida de la industria en vehículos.

### **Respeto**

- Tratamos a los demás como nos gustaría que nos trataran.
- Respetamos y apreciamos las diferencias entre las personas como base del un aprendizaje constante y como fuente de un enriquecimiento mutuo.
- Respetamos el rendimiento y la iniciativa, alabamos y criticamos de forma constructiva.
- Respetamos y nos comprometemos con el medio ambiente y tomamos muy en serio nuestra responsabilidad social.
- Intentamos ganarnos cada día el respeto de nuestros clientes.

### **Integridad**

- Pretendemos ser ejemplares en aquello que esperamos y exigimos de los demás.
- Respetamos estrictamente las normas legales y las directrices internas de la empresa, así como las reglas reconocidas generales de conducta ética, sin ninguna excepción.
- Cumplimos siempre lo que prometemos.

### **Disciplina**

- Nuestros debates se basan en hechos, son transparentes, honrados, respetuosos y apasionados.
- Explicamos con claridad los motivos de nuestras decisiones.
- Una vez que se ha tomado una decisión, la asumimos y ponemos en práctica conjunta y sistemáticamente.
- Adoptamos procesos definidos o estandarizados para la mejora continua.

La Visión por su parte, se refiere básicamente como otro de sus objetivos; el poder crecer a corto, mediano y largo plazo para esto requiere incrementar su producción, mejorar los estándares de la calidad, dándole un sabor cien por ciento natural para que sea más atractivo a los consumidores.

### **Mercados y Clientes**

- Situamos al cliente en el centro de nuestras actividades y nos orientamos según sus necesidades.
- Apostamos por una relación a largo plazo con nuestros clientes
- Lograremos incrementar nuestra posición de líder de mercado en los principales mercados internacionales, mediante un crecimiento continuo y rentable.
- Contribuimos a que nuestros clientes obtengan los mayores beneficios, logrando así excelentes precios para nuestros productos.
- Ofrecemos una red de concesionarios y talleres de máxima calidad y profesionalismo a nivel mundial.
- Posicionamos nuestras marcas conforme a las condiciones de mercados locales.

### **Productos y servicios**

- Nos comprometemos totalmente con el trabajo que realizamos tanto en los sectores de vehículos nuevos, como en Postventa y Servicio.

- Ofrecemos una amplia gama de productos
- Somos líderes indiscutibles en calidad de marca y producto.
- Somos líderes en tecnología e innovación y establecemos los precedentes en seguridad, confort, diseño y medio ambiente.
- Ofrecemos a través de nuestros productos el mayor valor agregado a nuestros clientes.
- Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes de manera rápida y flexible.

### **Colaboradores**

- Estamos presentes mundialmente y en forma de una gran familia en el sector de autobuses.
- Actuamos globalmente en equipo, respetando las diferencias tanto locales como culturales.
- Estamos abiertos a los cambios y aprendemos los unos de los otros.
- Contamos con equipo de compañeros extraordinarios y muy comprometidos.
- Asumimos corresponsabilidad empresarial.
- Premiamos la aportación individual que contribuye al éxito en nuestro negocio de autobuses.
- Somos una empresa atractiva que promociona a sus empleados dentro de nuestra red internacional.

### **Procesos**

- Somos una organización de autobuses que opera a nivel mundial con responsabilidades claras de liderazgo.
- Obtenemos economía de escala a través de una red internacional de distribución y la estrategia de uniformidad de componentes y refacciones.
- Nos comprometemos en establecer procesos y sistemas informáticos unificados a nivel mundial.
- Dominamos una gran variedad de productos hechos a la medida, con conceptos de productos modulares.
- Aprovechamos las sinergias en la división de carga y buses.
- Mejoramos continuamente nuestra competitividad y con ello aseguramos nuestros puestos de trabajo.

La misión y visión de Armadora de México están enfocadas a las exigencias del mercado mundial, cubrir los estándares y expectativas que tienen de los productos que ofrece, en ellos se refleja la ambición de seguir en constante crecimiento, estar en paralelo al crecimiento del mercado.

## **CAPITULO IV**

**PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA  
LLEVARSE ACABO EN UNA EMPRESA PRIVADA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ  
UBICADA EN EL VALLE DE TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO**

## CAPITULO IV

### 4.1 Obtención de Información Suficiente y Confiable

De acuerdo a la investigación realizada en los capítulos anteriores en este capítulo se retoman todos los conceptos y temas abarcados los cuales son la base para poder dar inicio con la propuesta de implantación de un sistema de Control Interno para llevarse a cabo en una empresa privada del sector automotriz ubicada en el valle de Toluca Estado de México.

Los puntos que debe asegurar la implementación de un nuevo sistema de control interno según las indicaciones y directrices que la dirección de la empresa Armadora de México son:

- 1.- Eficiencia y Eficacia de las Operaciones
- 2.- Confiabilidad en la Información Financiera
- 3.- Cumplimiento de las Leyes y Normas (incluyendo las de la empresa)

Allegarse de información confiable no siempre es fácil y más cuando se solicitan las partidas a las cuáles se aplicarán las pruebas, se debe asegurar que se cumple con la tercera norma de ejecución del trabajo que determina examinar suficiente que aporte una base razonable para sustentar una opinión. Si se revisa menos del 100% de la información existirá cierta incertidumbre de si la opinión sería la misma que si hubiera examinado toda la información.

Actualmente en razón del costo y tiempo para realizar un examen completo, se acepta este tipo de incertidumbre como “inherente” a una auditoría. A esta incertidumbre inherente se le conoce como “Riesgo Final”. El riesgo final combina dos tipos de riesgos:

1.- Riesgo de que han ocurrido errores o irregularidades de importancia en el proceso de registro de operaciones y preparación de estados financieros, por eso los analistas de Control Interno se apoyan en el control interno para reducir este riesgo.

2.- Riesgo de que errores e irregularidades se hayan reflejado en los estados financieros sin ser detectados. Para reducir éste riesgo los analistas de control interno realizarán pruebas sustantivas que pueden ser:

- a) Pruebas de los detalles de las operaciones de saldos.
- b) Procedimientos analíticos de revisión

Las primeras se refieren a la selección de transacciones de muestra para examinarlo al 100% con la evidencia de que fueron autorizadas, que se efectuaron en realidad, se registraron en la cuenta apropiada por la cantidad correcta y que se presentaron correctamente en los estados financieros.

Los procedimientos analíticos de revisión consisten en el estudio de razones, tendencias, relaciones importantes, la investigación de fluctuaciones y variaciones fuera de lo normal y partidas dudosas.

La calidad y veracidad de la información financiera actual se compara con la información proyectada para ese periodo o con información similar de periodos anteriores. La información proyectada se va a encontrar en presupuestos, estimaciones o tendencias proyectadas. Cuando la actividad y los saldos reflejados en los estados financieros se aproximen a lo esperado, el riesgo de error será relativamente pequeño y si los resultados reales difieren en gran medida de lo esperado, el riesgo de error será más alto y el analista de Control Interno debe detectar la causa de la diferencia para determinar que los estados financieros se presenten en forma adecuada.

Deben considerarse dentro de los riesgos de información , las incertidumbres debidas al muestreo y las provocadas por los demás factores, llamados “riesgos ajenos al muestreo” tales como el que el analista de Control Interno no reconozca un error en la evidencia examinada, o el uso de un procedimiento de auditoría inapropiado.

“El criterio final del auditor determina el punto en el cual la evidencia examinada logra los requisitos de suficiencia y competencia para fundamentar su opinión sobre los estados financieros”.<sup>37</sup>

En la empresa Armadora de México frecuentemente el auditor obtiene evidencia haciendo preguntas a los funcionarios y empleados de la compañía, observándolos trabajar y examinando los documentos elaborados para fines internos y externos.

\*Para que la evidencia sea competente, debe ser válida en su naturaleza y relevante o pertinente para el asunto bajo consideración.

\*Para considerar válidos los datos y la información como evidencia de auditoría deben tomarse en cuenta las declaraciones de la administración y las características esenciales de los mismos datos.

Por lo que se refiere a declaraciones de la administración, las hace la misma en los estados financieros ya sea explícita o implícitamente sobre la información presentada y se clasifican en las categorías de:

- 1.- Existencia o incurrimento
- 2.- Integridad
- 3.- Derechos y obligaciones
- 4.- Valuación y asignación
- 5.- Presentación y revelación

Para existencia o incurrimento, las declaraciones se relacionan con los activos y pasivos de la compañía que realmente existen en una fecha específica y las

---

37 Cook Nimkle. Ed. McGraw Hill, México, Pág. 41

operaciones registradas que hayan ocurrido efectivamente durante un periodo determinado.

La integridad se refiere a que todas las operaciones y cuentas que se deban reflejar en los estados financieros han sido realmente incluidos.

Cuando las partidas que se refieren a los activos reflejan los derechos y las que se refieren a pasivos reflejan las obligaciones, ambas presentadas en los estados financieros, que habla de derechos y obligaciones. Activos, pasivos, ingresos y gastos deben ser presentados en los estados financieros en las cantidades apropiadas, las declaraciones se refieren a valuación o asignación.

La presentación y revelación se refiere a la clasificación, descripción y revelación apropiada de cada componente importante de los estados financieros.

La “suficiencia” se refiere a la cantidad y la clase de información necesaria para respaldar la opinión del auditor y éste determina si es suficiente utilizando criterio profesional y dando la debida consideración a las circunstancias del examen en particular.

Al iniciar la auditoria por departamento de acuerdo a los controles que se tiene cada departamento es importante señalar que el auditor determina los objetivos en base a su criterio profesional sin pasar por alto consideraciones como la naturaleza de los negocios de la compañía, las condiciones económicas y cualquier regulación de la industria o requisitos especiales de contabilidad y posteriormente desarrolla los que proporcionan la base para verificar si son válidas o no las declaraciones de la administración reflejada en todos los componentes de los estados financieros.

Cuando se seleccionan pruebas sustantivas particulares, el auditor toma en cuenta la confianza que puede depositar en el control interno y el riesgo relativo a errores e irregularidades.

### **Competencia de la Evidencia**

El analista de Control Interno recibe mucha información y datos referentes a los estados financieros y las operaciones de una empresa. Debe seleccionar aquello que sirva de base para las declaraciones de la administración, lograr sus objetivos de auditoría y así expresar una opinión sobre la corrección de los estados financieros examinados.

Es necesario que datos e información sean considerados competentes como evidencia de auditoría, por ello deben tener las características de:

1.- Relevancia: Se dice que la información es relevante cuando tiene una relación lógica con la decisión a tomar, es decir, cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a objetivos específicos de auditoría.

Ejemplo: Si estamos evaluando el costo de inventarios, una prueba relevante lo será una factura que se ha cancelado, que no lo sería si estuviéramos verificando la existencia de los inventarios.

2.- Autenticidad: Se refiere a que la evidencia reúne el requisito de representar realmente lo que se supone que es. Es auténtica cuando se comprueba que es verdadera en todas sus características.

Ejemplo: Estamos verificando la cuenta de capital representado por acciones, el título valor es auténtico si está impreso en papel de seguridad, tiene número de serie, el sello de la compañía que indique el número de acciones está extendido a nombre de la compañía y firmado por funcionarios emisores apropiados.

3.- Verificabilidad: Se refiere a que cuando es examinada la evidencia por separado por los auditores lleguen a las mismas conclusiones en circunstancias iguales o similares. Si esto no se diera, la evidencia carece de verificabilidad.

Ejemplo: Un arqueo de caja donde dos auditores lleguen a las mismas conclusiones cuando realicen el conteo de fondos por separado.

4.- Neutralidad: Se refiere a que la evidencia esté libre de prejuicios lo que quiere decir que el asunto en estudio no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales. La evidencia debe presentar el hecho económico de la manera más real posible para poder interpretarlo sin parcialidad ya que así influya sobre las decisiones en alguna dirección en particular.

Ejemplo: Si se omitieran ciertos pasivos contingentes alertarían los estados financieros a favor de la compañía en lugar del banco si en dichos estados apoyan una solicitud de préstamo.

### **Suficiencia de la evidencia**

La cantidad de la evidencia es aquella que resulte adecuada según el criterio del auditor, para algunos controles la cantidad de pruebas será determinada en porcentaje. Las situaciones que influyen en el criterio son la posibilidad de informaciones erróneas, la importancia y el costo.

Posibilidad de información errónea: Es lógico que el auditor necesite más seguridad cuando dude de la razonabilidad de las partidas presentadas de los estados financieros con mayor posibilidad de error. La información errónea no se refiere solamente a importes ya que también puede encontrarse en la descripción de una partida o en los comentarios y anotaciones relacionados con ellas, ya que también existe la posibilidad de que se haya emitido la información necesaria y no solamente que se le considere como errónea.

En cuanto a los procedimientos de control dependientes de la segregación de funciones, las indagaciones deben referirse al periodo auditado, pero las observaciones pueden

restringirse a los periodos durante los cuales el auditor se encuentra en el domicilio del cliente para ejecutar las fases de la auditoría.

De lo anterior, se desprenden los siguientes aspectos:

1.- El estudio y evaluación de control interno debe enfocarse al análisis de la información y a los métodos y registros de que procede la información financiera que constituyen en sí la herramienta.

2.- En control interno debe calificarse y si las fallas detectadas son graves, se deberá abstener de opinar sobre los estados financieros presentados por la compañía.

3.- Debe efectuarse como parte fundamental de la planeación, es decir, cada año, ya que de un ejercicio a otro pueden ocurrir variaciones, no solo en cuanto a cifras, sino dentro de la misma organización como políticas.

4.- El hecho de emitir una opinión sin salvedad no implica la aprobación del control interno, por ello es que debe evaluarse y de ser posible modificarse.

5.- Se debe dejar evidencias en los papeles de trabajo con los cuestionarios de control interno, del estudio y evaluación del mismo efectuado.

6.- El auditor debe comunicar a la gerencia las deficiencias detectadas, errores o irregularidades observados al control interno en un informe especial denominado "Carta de Evaluación al Control Interno" como resultado de su trabajo en materia de estudio y evaluación.

## 4.2 Fines del Control Interno

La implementación de un sistema de control interno en Armadora de México obedece a la necesidad de la dirección general de poder tener a la mano una herramienta útil para detectar las posibles áreas de oportunidad que tienen. Uno de los fines que persigue esta implementación es la prevención de fraudes o al descubrimiento de errores en el proceso contable; o descubrir deficiencias en cualquier sistema operativo; constituye una ayuda indispensable para una eficaz y eficiente administración.

Entre los principales responsables del control interno destacamos la alta gerencia, los auditores y el personal, estando sobre todos estos el Consejo de Administración, el que fija las pautas y la visión global de la organización.

Comprendiendo la situación arriba mencionada se hace evidente que es necesario contar con un marco conceptual que estandarice las mejores prácticas con respecto al control interno. Disponer de dicho marco facilitará la comprensión e implementación de nuevos sistemas de control interno que se adecuen a la realidad actual y brinden una referencia conceptual común sobre éste.

- Establecer una definición común de control interno que contemple las mejores prácticas en la materia.
- Facilitar un modelo en base al cual las organizaciones, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistema de control interno.
- Lograr que el control interno forme parte de la operatoria habitual de la organización y que no sea concebido como un mero formalismo o cuestión burocrática. Esta finalidad se refiere al aspecto organizacional.
- Disponer de una referencia conceptual común para los distintos interlocutores que participan en el control interno que sirva de referencia tanto para auditores como para auditados. Sin este marco de referencia resultaba ser una tarea compleja, dada la multiplicidad de definiciones y conceptos divergentes. Esta finalidad se refiere al aspecto regulatorio o normativo.

La Alta Gerencia es la responsable última del correcto funcionamiento del sistema de control. La integridad y la ética deben ser elementos que aporten ejemplo a los demás empleados. Debe dirigir a los gerentes que a su vez son los responsables en sus respectivas áreas. La Auditoría Interna debe desempeñar un papel de supervisión sobre la eficiencia y permanencia de los sistemas de control.

Para ello debe contar con una ubicación jerárquica adecuada (contar con permisos de acceso, autoridad para solicitar y obtener información, etc.). Los empleados tienen la responsabilidad de participar en el esfuerzo de aplicar el control interno, cuyos detalles deben ser incorporados a la descripción de los puestos de trabajo. Ellos deben comunicar al nivel superior los desvíos que detecten con respecto a los códigos de conducta, a las políticas establecidas o a la legalidad de las acciones realizadas.

El Consejo de Administración fija las pautas y la visión global del negocio, debe asegurarse de contar con vías de comunicación efectivas con la Alta Dirección y las áreas financieras, legales y de auditoría interna para garantizar que dichos sectores comprendan los lineamientos.

El sistema de control interno persigue las siguientes finalidades:

- 1.- Proteger sus recursos contra pérdidas, fraude o ineficiencia
- 2.- Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- 3.- Apoyar y medir el cumplimiento de la organización.
- 4.- Juzgar la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización.
- 5.- Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización.

### **Protección de sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia**

Este es uno de los fines más importantes del control interno ya que por medio de un adecuado sistema de control interno, será posible evitar pérdidas, fraudes, errores, desperdicios e ineficiencias, de igual forma podrá preverse contingencias que pudieran afectar los recursos organizacionales.

### **Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos**

Por costumbres, la revisión del control interno se asocia con los ingresos y gastos. Actualmente se reconoce la existencia de una importante finalidad del control interno, consistente en la prevención de pérdidas y la elaboración de información contable y administrativa precisa en todas las áreas funcionales de la empresa. Un control interno inadecuado de ventas, por ejemplo, puede producir pérdidas de incompetencia al embarcar la mercancía sin la previa aprobación del departamento de crédito. Un ejemplo más de actividades que requieren de un control interno adecuado para evitar pérdidas, se encuentra en la adquisición, mantenimiento y retiro de maquinaria y equipo. Desechar equipo sin autorización y sin registro será causa indiscutible de pérdidas sustanciales.

### **Apoyar y medir el cumplimiento de la organización**

Ninguna función representa mejor el espíritu de la administración moderna que la de control; de hecho, alcanzar eficazmente los objetivos de las organizaciones y satisfacer las necesidades comerciales es el resultado directo de su ejercicio. Los objetivos y planes tienen una relación estrecha con los controles. Los planes son compromisos de acción. Una forma adicional de medir el cumplimiento de los objetivos de la organización se logra valiéndose de guías intermedios para delegarse de respuestas rápidas que pueden hacer frente a problemas que podrían afectar de manera significativa los resultados futuros.

## **Juzgar la eficiencia de operaciones en todas las áreas funcionales de la organización**

Asumiendo que los objetivos han sido establecidos en términos susceptibles de ser medidos, es necesario proveerse de medios para calificar los resultados corrientes. Se necesita saber lo que está logrando actualmente en el proceso operativo hacia los objetivos establecidos; además, en esta información debe considerarse la solución a las necesidades presentes en el lugar, tiempo y gente adecuados. De esta manera, se hace necesario saber hacia dónde se quiere ir y qué se está haciendo actualmente con miras al logro de los objetivos. Sólo así podrán obtenerse las bases adecuadas para comprar y analizar las acciones correctivas a realizarse u otro tipo de acción administrativa.

## **Cerciorarse si ha habido adhesión a las políticas generales de la organización**

Las políticas son parte de la planeación, requieren desde el punto de vista del control, algunos requisitos para su práctica eficaz. Por ejemplo, la necesidad de que se fijen por escrito, como en el caso de los procedimientos y programas. De esa manera, tanto las políticas establecidas como los procedimientos y programas, servirán en forma efectiva a la función de control, ya que no se presentarán confusiones e interpretaciones erróneas.

Las políticas deberán ser realistas en el sentido de que sean de aplicación práctica y debidamente coordinadas en las distintas áreas funcionales de la organización. Además, deben ser suficientemente específicas para que puedan servir como guía efectiva. Igualmente deben adaptarse a las condiciones cambiantes, sin perder de vista los objetivos fijados previamente. Las políticas, las instrucciones, así como el comportamiento de la organización, que adquieren vigencia y se conservan por medio del control interno, son tres tipos:

- De tipo formal: Expresados en soluciones de la dirección superior, en las disposiciones, tales como adoptar e implantar manuales administrativos o las instrucciones escritas que cubran actividades limitadas.
- De tipo informal: Dentro de la organización formal se adopta la forma de instrucciones orales, como las de procedimiento que dicta un jefe a sus colaboradores.
- De tipo implícito: Hábitos y normas en las operaciones, no dictados por escrito, sino de palabra, y que sin embargo, son más o menos comunes en una organización.

La efectividad de la operación de toda organización es influida tanto por las políticas y normas implícitas como por las explícitas.

El control interno sin embargo, no termina con la prueba de conformidad respecto de las políticas y normas de operación, sino que se extiende a las operaciones prácticas que tienen que ver con las decisiones o acciones de un individuo o que de manera intencional, caen dentro de la capacidad discrecional de éste y no se rigen por reglas o convenciones; por ejemplo, una determinación basada en el criterio individual de negar o conceder un crédito a un cliente.

### 4.3 Sistema Informativo del Control Interno

Se pretende incluir un nuevo sistema en el cual cada departamento pueda subir en el los formatos con las pruebas mensuales que realicen de acuerdo a los controles que deben seguir.

SCI AM es el sistema “maestro” de la empresa objeto de Estudio Armadora de México que se utiliza para documentar, calificar y dar seguimiento a los resultados de la ejecución de las diferentes actividades de control en las distintas revisiones: propias o de auditoría (interna y/o externa) así como de procesos de remediación sobre los hallazgos detectados durante las revisiones propias y/o de auditoría.

En este sistema realizará una especie de firma electrónica por nivel Gerencial, ejemplo:

**Área:** Cuentas por Cobrar  
**Controles:** 1.- Registro de Ingresos en el Periodo  
2.- Registro de Provisión de Cuentas Incobrables

**Periodicidad de las pruebas:** Control 1 Mensual  
Control 2 Trimestral

#### **Firma Electrónica de Revisión y Responsabilidad de los Controles a Cargo:**

La confirmación se realizara en el sistema como se muestra en la siguiente Gráfica, figura número 13, el sistema de Control Interno propuesto requiere supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo.

Para lograr esto se llevan a cabo actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y control, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse, es decir que es necesario actualizar dichos procedimientos hasta hacerlos acordes a las variaciones que va sufriendo la organización a lo largo de su ciclo de vida.

Así mismo, las circunstancias sobre las que se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir los nuevos riesgos originados por las nuevas circunstancias.

En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y si se mantiene la capacidad de asimilar nuevos riesgos.

Por lo anterior se propone:

Supervisión Continua, existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias. Debe existir un proceso que compruebe que el sistema de control interno se mantiene en funcionamiento a través del tiempo. La supervisión continua tiene tareas permanentes y revisiones periódicas. La frecuencia de estas últimas dependerá de la importancia de los riesgos en juego. Las deficiencias detectadas deben ser oportunamente comunicadas.

# Sistema de Control Interno Armadora de México SCI AM

## SCI AM

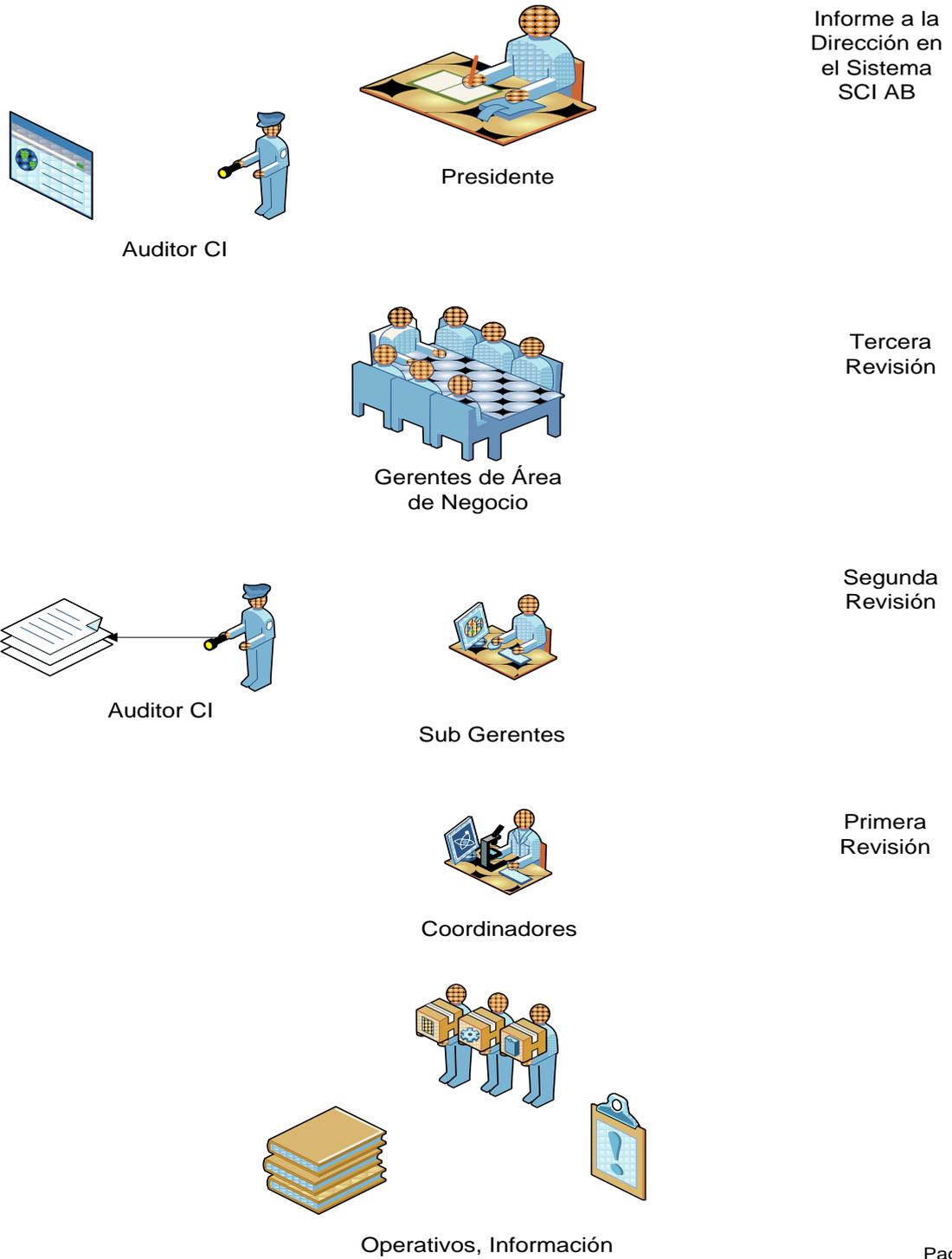


Figura No. 13

#### **4.4 Estructura del Control Interno**

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:

- 1.- Ambiente o entorno de control, establece el fundamento para un sistema de control interno proporcionando la estructura y disciplina fundamentales.
- 2.- Evaluación del riesgo: implica la identificación y análisis por parte de la conducción y no del auditor interno de los riesgos relevantes para lograr los objetivos predeterminados.
- 3.- Actividades de control: o las políticas, procedimientos y prácticas que aseguran el logro de los objetivos de la conducción y que se cumple con las estrategias para mitigar los riesgos.
- 4.- Información y comunicación: sustenta todos los otros componentes del control comunicando las responsabilidades de control a los empleados y brindándoles información en tiempo y forma que les permita cumplir con sus funciones.
- 5.- Supervisión: cubre los descuidos externos de los controles internos por parte de la conducción o terceros externos al proceso, o la aplicación de metodologías independientes. La supervisión corresponde al control que se realiza sobre el propio control, por lo que conceptualmente se puede entender como una meta control.

#### **Ambiente o entorno de Control**

Está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización. Algunos de estos aspectos son la integridad y valores éticos de los recursos humanos, la atmósfera de confianza mutua, la filosofía y estilo de dirección, la estructura y plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento y políticas en materia de recursos humanos.

La dificultad en establecer valores éticos radica en la frecuente necesidad de atender intereses de las distintas partes que pueden ser contrapuestos. Es una tarea fundamental lograr equilibrio entre los intereses de la dirección, los de la empresa, sus empleados, proveedores, clientes, competidores y el público.

Algunas veces, una determinación incompetente de las metas y objetivos en la misma organización dificulta lograr conductas éticas incitando a los individuos que en ella trabajan a cometer actos fraudulentos, ilegales o poco éticos. Un ejemplo es poner énfasis en lograr o mostrar resultados a corto plazo. Esta premisa en principio inocente fomenta una condición que el personal debe cumplir y de no hacerlo pagará un costo. Por ello, para defender sus propios intereses, se ve tentado a hacerlo. Los estilos gerenciales marcan el nivel de riesgo empresarial y pueden afectar al control interno. Un planteo empresarial orientado excesivamente al riesgo o no tomar en cuenta los

aspectos de control al emprender negocios son indicativos de riesgos en el control interno. Desde otro punto de vista, una gerencia que sin dejar de afrontar riesgos toma en cuenta todos los elementos necesarios para su seguimiento pero evitando riesgos inadecuados crea un ambiente propicio para control interno en la organización.

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y objetivos, la que deberá estar plasmada en un algún tipo de herramienta gráfica.

El personal es el recurso más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su máximo rendimiento. Debe procurarse su satisfacción y realización personal en el trabajo que realiza, tendiendo a que éste se enriquezca. Para lograr este objetivo, la dirección debe realizar diferentes actividades al momento de selección, capacitación, rotación y promoción del personal así como también cuando se aplican sanciones disciplinarias.

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

### **La Evaluación de Riesgo**

El riesgo es otro de los elementos que constituyen el control interno. Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta pero no nula. La importancia de cada riesgo en el control interno se basa en su probabilidad de manifestación y en el impacto que puede causar en la organización.

El riesgo puede ser tanto interno como externo y comprende situaciones que imponen a la organización barreras para su crecimiento o inclusive para su supervivencia. Eliminar completamente el riesgo es una situación hipotética porque los factores a considerar son demasiados en un entorno donde el dinamismo es una constante.

Sin embargo, existen muchas opciones para reducir el riesgo de que la organización sea afectada por amenazas. Una de ellas es precisamente un adecuado control interno que tiene el objetivo, en lo que respecta al riesgo, de mantener en observación las principales variables que comprenden los riesgos más importantes.

El principal responsable de considerar y tomar acciones contra los riesgos involucrados en el actuar de la organización es la alta dirección. Sin embargo, a partir de sus observaciones y determinaciones, la responsabilidad de mantener control interno sobre los riesgos se propaga hacia el resto de la organización, tanto en dimensión vertical como horizontal. De esta manera se mantienen responsabilidades bien definidas en toda la organización pero manteniendo una estructura jerárquica en éstas.

En este apartado, la auditoría tiene la responsabilidad de supervisar que el control interno cumple sus objetivos de minimizar los riesgos y en el caso de existir puntos débiles en el control, identificarlos. Podemos citar algunos de los riesgos más frecuentes que puede sufrir una organización tipo:

Algunos riesgos externos:

- Cambios en el ambiente operativo. Cambios en reglas o en la forma de realizar las operaciones pueden resultar en diferentes presiones competitivas y por lo tanto en riesgos diferentes.
- Nuevo personal. El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al control interno.
- Sistema de información nuevo o rediseñado. Cambios significativos y rápidos en el sistema de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.
- Crecimientos acelerados. Un crecimiento acelerado en las operaciones pueden forzar demasiado los controles y crear el riesgo que éstos no se lleven a cabo o se ignoren.
- Nueva tecnología. La incorporación de nueva tecnología dentro de los procesos productivos o los sistemas de información pueden cambiar los riesgos asociados con el control interno.
- Nuevas líneas, productos y actividades. El incorporarse en negocios o transacciones en donde la entidad tiene poca experiencia, pueden cambiar los riesgos asociados con el control interno.
- Reestructuración corporativa. Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones, que pueden traer cambios en los riesgos asociados en el control interno.
- Cambio en pronunciamientos contables. La adopción de un nuevo pronunciamiento contable o un cambio en los ya existentes, pueden afectar a los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.
- Personal con mucha antigüedad en el puesto. Una persona con mucha antigüedad en el puesto puede ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos.
- Operaciones en el extranjero. La expansión o adquisición de operaciones en el extranjero crean nuevos riesgos que pueden impactar el control interno.

Para identificar los riesgos más importantes es necesario realizar un mapeo de estos, que incluya la especificación de los dominios o puntos clave de la organización, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar. La dirección tendrá la responsabilidad de identificar riesgos, siendo también importante que se analicen con la misma profundidad los factores que pueden contribuir a aumentarlos.

En este apartado en particular nos referimos a los objetivos de control del riesgo. Los procesos mediante los que se establecen objetivos en una organización pueden ser muy

estructurados o formales o, por el contrario, informales. Así mismo, los objetivos pueden encontrarse claramente identificados o bien ser implícitos.

Sin embargo, para permitir un control interno bien determinado es preciso que estén cuantificados de alguna manera ya que de no estarlo se hace difícil la comparación de valores categóricos. De existir indicadores cualitativos (sin cuantía explícita) es necesario asignarles una ponderación cuantitativa de acuerdo a las necesidades de la organización.

Los objetivos relativos al riesgo deben considerar controles que aseguren detectarlo para posteriormente tomar medidas correctivas para reducirlo, por ello los parámetros consisten en valores adecuados que de alguna manera aseguren que el control interno es eficiente y efectivo.

Condiciones para evaluar los riesgos:

El establecimiento de los objetivos de la empresa, es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La dirección debe fijar primero los objetivos, y luego determinar cuáles serán los riesgos más importantes que pueden afectar su logro para poder tomar las medidas necesarias. De no seguir este orden no se pueden determinar cuantificaciones correctas para los riesgos y sus impactos.

Establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. Los mismos deben estar parametrizados para ser mensurables. Sin embargo, aún cuando debería existir una seguridad razonable de que estos objetivos puedan cumplirse, no siempre existe la seguridad que todos lo hagan. Esta actividad es una fase clave de los procesos de gestión, y si bien no constituye estrictamente un componente del control interno, es un requisito que permite garantizar el funcionamiento del mismo.

La cuantificación de los riesgos posibles en una organización no es tarea fácil ya que se debe describir un método sencillo (entre los varios que existen) que es útil para la valoración de riesgos y que permitirá disponer de un "índice de importancia". Este índice considera la frecuencia de ocurrencia de cada riesgo y el impacto que provoca en la organización en caso de hacerse realidad. El impacto está referido a pérdida de activos, pérdida de tiempo, disminución de la eficiencia y eficacia de las operaciones o el control, efectos negativos en los recursos humanos, y alteración en la co rectitud de la información de la organización, entre otras. En este modelo los impactos deben estar expresados en una única unidad, que bien puede ser monetaria.

Este método consiste en asignar una frecuencia "F" (según un intervalo de tiempo igual para todos los riesgos, que puede ser anual), y el impacto "I" que genera (en el mismo intervalo de tiempo considerado para la frecuencia) medido en dinero. Luego se obtiene un índice de exposición de acuerdo a la fórmula:

$$E = F \times I$$

Una vez obtenidos estos índices se procede a su ordenamiento para determinar la prioridad de atención que se le debe otorgar. Un requisito importante es que todos los valores deben estar sincronizados. Esto significa que deben estar referidos a un mismo período de tiempo y una misma unidad de impacto.

## **Actividades de Control**

Las actividades de control son las normas, reglas de qué debe hacerse y procedimientos de control que se realizan en el entorno de las organizaciones con el fin de asegurar que se cumplen todas las operaciones y tareas que establece la Dirección superior dispuestas de tal forma que tiendan a la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control que se revisarán en la empresa Armadora de México de acuerdo a su organigrama conforman el elemento fundamental de los elementos de control interno. Estas actividades están orientadas a minimizar los riesgos que dificulten la realización de los objetivos generales de la organización.

Las actividades de control se deben realizar en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de gestión de la misma, comenzando con un análisis de riesgos a fin de disponer los controles.

La segregación de funciones debe ser uno de los controles internos más importantes y efectivos. Todas las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción deben ser, dentro de lo posible, claramente segregadas y diferenciadas.

Los niveles de autorización a las transacciones y tareas más relevantes para la organización sólo deben ser autorizados y ejecutados por personal al que le fue asignada la responsabilidad dentro de sus competencias.

Para garantizar el correcto funcionamiento y asegurar la confiabilidad del procesamiento de transacciones, el sistema de información debe ser controlado debidamente. Los sistemas de información tienen que contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas del mismo. Además debe ser flexible para permitir cambios o modificaciones rápidas ante los requerimientos de la Dirección de la organización tanto en las operaciones como en la presentación de informes gerenciales. El sistema debe dar apoyo y controlar todas las actividades de la organización (como ser registrar y supervisar las transacciones y eventos que ocurran) además de mantener registros financieros.

Al tamaño de las pruebas así como las mismas deben realizar periódicamente recuentos físicos de los elementos de naturaleza tangible. Estos controles son muy efectivos al contrastarlos con los datos correspondientes a los registros contables de los mismos.

Desarrollo y normas de las pruebas:

Son las pautas o instrucciones básicas que se refieren a las “buenas prácticas” que son deseables dentro del ambiente de sistemas. Estas normas y procedimientos, se refieren a:

1. Desarrollo y mantenimiento de programas.
2. Pruebas de programas.
3. Pasajes de programas a producción.
4. Documentación de sistemas.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos de registro que:

- a) Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
  - b) Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
  - c) Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
  - d) Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
  - e) Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.
- Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los reportes financieros, por lo que el auditor debe obtener un entendimiento en las formas que la entidad utiliza para informar las funciones, responsabilidades y cualquier aspecto importante con relación a la información financiera.

### **Información y Comunicación**

La aplicación de este punto en la implementación hace referencia que la empresa Armadora de México, cuenta con un gran volumen de datos. Esto es debido a las herramientas que, en la actualidad, permitieron una mayor disponibilidad de los mismos.

Dentro de los mencionados datos existen algunos que son relevantes para la consecución de los objetivos propuestos por la organización. Además de ser claros, deben ser obtenidos en tiempo y forma

La información incluye los datos del sector, los datos económicos de la organización y de los mecanismos de control. Estos pueden ser obtenidos de fuentes internas o externas a la organización, así como también de fuentes formales e informales.

Dado que las empresas se mueven en un entorno cada vez más cambiante, resulta importante que los sistemas de información puedan adaptarse en forma oportuna y ágil a las condiciones del entorno, es por ello que la flexibilidad de los mismos resulta fundamental. La misma puede presentarse y ser adquirida de diversas maneras sin perder así la cualidad de información.

Según la presentación:

Fuentes Formales: Por ejemplo la información obtenida en seminarios, congresos o eventos.

Fuentes Informales: Por ejemplo aquella que surge de conversaciones con los clientes o proveedores.

Según el origen de donde provenga:

Fuentes Internas: la información recabada del personal perteneciente a la organización. Puede ser tanto formal (reportes) como informal (conversaciones).

Fuente Externas: la información recogida de personas ajenas a la organización. También puede ser formal como informal.

Según el contenido:

Información financiera: es información que refleja cualquier actividad relacionada con el origen o el manejo de fondos.

Información de control interno: Se identifica y captura información utilizada para poner en marcha otros componentes de control. También se distribuye en un formato predefinido y de manera oportuna para permitir al personal llevar a cabo, si correspondiere, las acciones correctivas.

Según la calidad de la información:

El grado de calidad de la información condiciona fuertemente la toma de decisiones de los individuos de la organización y pueden llegar a determinar si las decisiones son acertadas o no. Es necesario que los informes ofrezcan los suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información dependerá de los siguientes factores:

- Contenido: Está toda la información necesaria.
- Oportunidad: Tiempo de obtención adecuado.
- Actualidad: Información reciente.
- Exactitud: Contiene datos correctos y precisos.
- Accesibilidad: Fácil obtención por las personas autorizadas y denegación de acceso a las no autorizadas.

La comunicación forma parte de los sistemas de información. Los canales por los que se envía la misma deben ser adecuados y debe estar presente en todos los niveles de la organización. Desde el punto de vista jerárquico, debe producirse de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y hacia ambos lados. Así como la información, la comunicación puede producirse de manera interna o externa.

Comunicación interna

Cada miembro de la organización debe entender la importancia del sistema de control interno y saber cuáles son sus derechos, obligaciones y responsabilidades dentro de este sistema, para tomar las medidas correctivas adecuadas, también debe conocer cómo sus acciones se relacionan con el trabajo de los demás, y cómo afecta cualquier desvío de sus actividades en el resto.

También es importante que los canales de comunicación estén abiertos hacia los niveles superiores, que el personal cuente con mecanismos para enviar y registrar información y que la alta gerencia esté dispuesta a escuchar para que así los empleados puedan enviar sus inquietudes, preocupaciones y, si correspondiere, denuncias teniendo como premisa la mejoría del ambiente de control. De no ser así es muy probable la consecución de problemas y violaciones a los controles establecidos, ya sea por desconocimiento o por mala intención.

## Comunicación externa

Es la que se realiza con las personas ajenas a la organización. Es muy importante debido a que se puede obtener información de las preferencias y exigencias de los clientes de fuentes muy confiables. Un ejemplo remarcable de este tipo de comunicación son los estudios de mercado tanto para iniciar un negocio como para mejorar la calidad de uno en marcha. Las comunicaciones recibidas de terceros a veces brindan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. Un ejemplo sencillo serían los reclamos por envíos defectuosos que revelan problemas de tipo operativos o denuncias de proveedores.

## Vigilancia

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Para lograr esto se llevan a cabo actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y control, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Es decir que es necesario actualizar dichos procedimientos hasta hacerlos acordes a las variaciones que va sufriendo la organización a lo largo de su ciclo de vida. Así mismo, las circunstancias sobre las que se configuró el sistema de control interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir los nuevos riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y si se mantiene la capacidad de asimilar nuevos riesgos.

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del control interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias. Debe existir un proceso que compruebe que el sistema de control interno se mantiene en funcionamiento a través del tiempo. La supervisión continua tiene tareas permanentes y revisiones periódicas. La frecuencia de estas últimas dependerá de la importancia de los riesgos en juego. Las deficiencias detectadas deben ser oportunamente comunicadas.

Una importante responsabilidad de la administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha (en el momento en que se llevan a cabo las operaciones normales), evaluaciones separadas o por la combinación de ambas. La existencia de un departamento de auditoría interna o de una persona que realice funciones similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia.

Este proceso debe incluir el uso de información o comunicaciones pertenecientes a entidades externas como pueden ser cartas donde los clientes se quejan o un registro de comentarios, los cuales pueden indicar problemas o subrayar áreas donde se necesita mejora. También la administración podrá considerar comunicaciones de los auditores externos relativas al control interno dentro de las actividades de vigilancia.

El auditor debe obtener un entendimiento de los tipos de actividades que la entidad lleva a cabo para vigilar el adecuado funcionamiento del control interno sobre la información financiera. Incluyendo cómo esas actividades son utilizadas para iniciar acciones correctivas.

#### **4.5 Metodología de la evaluación del Control Interno**

La metodología con la que los controles serán evaluados consiste con la implementación de tres métodos en los cuales el Analista de Control Interno se apoyará para examinar el control interno de las empresas de varios métodos, todos con sus ventajas y desventajas, comparados entre sí, aunque todos dirigidos hacia un mismo fin, que es el de conocer la situación que guarde el control interno en un negocio.

**Método Descriptivo:** Consiste en la explicación por escrito de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos de control interno. Es decir, la formulación de los memorándum donde se transcriben en forma fluida los diferentes pasos de un aspecto operativos.

Estos memorándum son preparados para cada una de las áreas que integran la empresa, detallando los procedimientos utilizados.

Los principales apartados de que se compone un memorándum son:

- Procedimientos utilizados
- Medidas de control interno
- Puntos fuertes y débiles en los procedimientos y en las medidas de control
- Los documentos originados con relación al proceso deben ser numerados en el mismo orden en que son procesados por la empresa, debiendo obtenerse copia de los mismos.
- Se deberán redactar resúmenes de los procedimientos seguidos con respecto a dichos documentos.
- En caso de utilizar el método descriptivo como complemento de un flujo grama, se deben efectuar las referencias cruzadas.

**Método Gráfico:** Los diagramas de flujo en el mayor de los casos son complemento de los sistemas de información, los cuales contribuyen a un mejor entendimiento de la documentación que es esencial para los sistemas de información gerencial.

Los diagramas muestran la situación actual de la empresa, proporcionando una forma más sencilla de detectar sus deficiencias y corregirlas con la mayor brevedad posible.

En su contenido los diagramas deberán mostrar el proceso completo de las transacciones, es decir, desde el principio hasta el final. Un diagrama ideal es aquel que se refleja al sistema una clara visión de lo que se hace, evitando que quede sobrecargado de líneas o bien que éstas se crucen entre sí, lo que podría dar lugar a confusiones.

La elaboración de diagramas persigue tres objetivos que a continuación se describen:

- Describir la segregación de responsabilidades
- Describir las operaciones
- Definir los departamentos o puestos que habrán de intervenir

**Método de Cuestionario:** Se fundamenta en una serie de preguntas clasificadas en atención a los procesos, medidas y rutinas como básicas y fundamentales, la serie de preguntas se prepara de antemano para evitar olvidos, logrando con ello elaborarlas de manera más completa y con un ordenamiento lógico, en forma tal, que cada una sea consecuencia de la otra, procurando que estas vayan de menor a mayor dificultad, las preguntas se diseñan de modo que las contestaciones afirmativas representen el cumplimiento de la empresa con situaciones ideales y todas las respuestas negativas son llamadas de atención en cuanto a los puntos que ameriten un estudio más profundo, más detallado, pudiendo realizarlo con alguno de los otros métodos para examinar el control interno.

Los cuestionarios de control interno serán tan efectivos como adecuada sea su utilización y aplicación, además deben ser elaborados de acuerdo a las características particulares de cada negocio o empresa.

Existen dos tipos básicos de cuestionarios, uno simplificado y otro completo. El simplificado debe aplicarse a empresas relativamente pequeñas donde sus controles no son tan completos; y el completo está destinado para empresas cuyos controles internos son razonablemente completos.

Los cuestionarios de control interno se pueden dividir en cuatro partes:

a) Referencias: Relativo al plan de cuentas y a las clasificaciones que cada auditor puede establecer.

b) Formulación de preguntas: deben ser redactadas de tal forma que una respuesta afirmativa indique la existencia de un procedimiento de control y una respuesta negativa la ausencia del mismo.

c) Opinión: Se refiere al punto de vista que se tiene sobre la eficiencia del control interno, no se enfoca a la teoría sino a lo que en realidad se ha encontrado.

d) Comunicación de deficiencias: Es necesario para que se estudien y modifiquen los procedimientos de control, adaptándolos a nuevas normas y a un mejoramiento de procedimientos.

Cada persona tiene su parte de responsabilidad en los controles, por lo que para la implementación se contará con Asesores, Revisores y el equipo de SCI AM a los cuales se les dará la capacitación sobre el sistema SCI AM.

**Asesores:**

- Elaborar documentación de diseño, efectividad y procedimientos de prueba
- Evaluación de resultados obtenidos durante la elaboración de pruebas de efectividad
- Definición y calificación de diseño y pruebas de los controles aplicables, dentro del sistema
- Definir actividades de remediación para las deficiencias detectadas en las diferentes fases de revisión
- En términos generales los asesores / revisores son los dueños del proceso y personal que llevan a cabo o son responsables del proceso. El asesor documenta los controles del proceso y elabora las pruebas de efectividad, mientras que el revisor aprueba los resultados obtenidos.

**Revisores:**

- Revisión de documentación de diseño, efectividad y procedimientos de prueba. Incluye comentarios y confirma la calificación emitida por el asesor dentro de SCI AM
  - Coordinación de los roles y definición de participantes dentro de su área de responsabilidad.
  - Definición de actividades de remediación en conjunto con el asesor.
- Interpretación de resultados de control interno a través de los procesos de sub-certificación trimestral y anual.

**Equipo de SCI AM:**

- Adaptar guías, lineamientos y fechas corporativas de acuerdo a la operación local.
- Asegurar la aplicación de metodologías corporativas a actividades / procedimientos locales.
- Capacitar y apoyar al personal involucrado.
- Revisión de documentación de diseño y pruebas en conjunto con los asesores y/o dueños de procesos.
- Asegurar que la documentación actualizada y calificación de controles se encuentren reflejados dentro del sistema SCI AM, de conformidad con las diferentes fases de revisión.
- Monitorear y apoyar en los procesos de remediación.
- Coordinar las auditorías internas y externas (KPMG).
- En términos generales, los equipos de control interno son el contacto central con el personal involucrado (CFO, asesores / revisores y auditores locales). Coordinan el proceso completo de revisión de control interno para propósitos de la entidad e interactúan principalmente como soporte, apoyo y consulta para asesores y revisores. Es el contacto directo con los auditores externos para planear y ejecutar la revisión.

## 4.6 Elaboración del manual de Procedimientos

En el control Interno no se debe pasar por alto la importancia que representa la elaboración de un manual de procedimientos, el cual incluye todas las actividades, responsabilidades que son inherentes al área de contraloría, que a su vez lo hará del conocimiento a los responsables de cada área dentro de la estructura organizacional: todo ellos para contribuir al logro de los objetivos en la entidad económica.

Este manual forma parte del sistema de control interno por que permite desarrollar adecuadamente las actividades de los encargados de área proporcionando que la información que fluye del sistema contable, financiero y administrativo sea favorable para los fines de la empresa. Algunos de los objetivos del manual de procedimientos son:

- Establecer una línea de autoridad para complementar los controles de la entidad económica.
- Definir las funciones y responsabilidades, evitando lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Establecer un sistema de información para los niveles directivos de la empresa.
- Favorecer la existencia de un mecanismo dentro de la estructura administrativa que asegure un análisis efectivo que brinde protección contra errores, fraude y corrupción.
- Crear un sistema de control de operaciones futuras, asegurando la gestión proyectada.
- Fomentar la responsabilidad resaltando las cualidades de los empleados.

### Objetivo del manual de procedimientos

Integrar en forma ordenada los procedimientos, institucionales o específicos, de acuerdo con una metodología propia, que permita conocer el funcionamiento o la operación integral de las unidades administrativas que conforman la empresa.

### Creación del manual de procedimientos

La elaboración del Manual de Procedimientos es una tarea exhaustiva y minuciosa, que requiere diseñar la metodología mínima necesaria que conduzca en el menor tiempo posible a su elaboración. Con este propósito, a continuación se ilustran algunos de los puntos fundamentales que habrán de seguirse para su realización.

**1.- Cada “Control Objective”** deberá contar con al menos uno de cada uno de los siguientes documentos:

- Design Documentation Template
- Effectiveness Testing Documentation Template
- Effectiveness Sample Items Template\*

\*En el caso de controles “Year End”, las muestras de cierre de año podrá completarse la del primer periodo o podrá optarse por subir una plantilla independiente, a elección del asesor y revisor, siempre y cuando se liste el total de la revisión realizada en el año.

## 2. - Design Documentation Template

**Objetivo:** Es la presentación del proceso de manera general ejecutado por el asesor, en donde se identifican aquellas actividades que constituyen un control y que buscan mitigar un objetivo de control determinado.

**Cuando lo lleno?** Se llena uno por cada objeto de control, haciendo referencia a cada actividad de control y se debe llenar.

**Contenido:**

- ¿Quién ejecutara cada actividad de control?
- ¿En qué consiste la actividad de control?
- ¿En que parte del proceso se ejecuta la actividad de control?
- ¿Qué sistema se ocupa?
- Documentos relacionados

## 3.- Effectiveness Testing Documentation Template

**Objetivo:** Se desglosa cada una de las actividades de control identificadas en cada objeto de control, haciendo referencia al detalle de su ejecución y la evidencia resultado de la misma.

**Cuando lo lleno?** Se llena uno por cada objeto de control, haciendo referencia a cada actividad de control y se debe llenar.

**Contenido:**

- ¿Quién ejecutara el control?
- ¿En qué consiste la actividad de control?
- Tipo de Control (Manual o de Aplicación)
- Frecuencia (¿Cada cuando se ejecuta?)
- Breve descripción del control
- Referencia al documento que contiene la (s) prueba (s)
- Resultado de la (s) prueba (s)

## 4.- Effectiveness Sample Items Template

**Objetivo:** Hacer constar la evidencia de las actividades de control ejecutadas

**Cuando lo lleno?** Se llena uno por cada actividad de control realizada y se llenara en el período P1 y en el P4 en caso de tratarse de un control de cierre de año

**Contenido:**

Lista la evidencia que se tiene de la ejecución de las actividades de control

Para una representación más gráfica, favor de referirse a la figura número 14.

# SCI AM

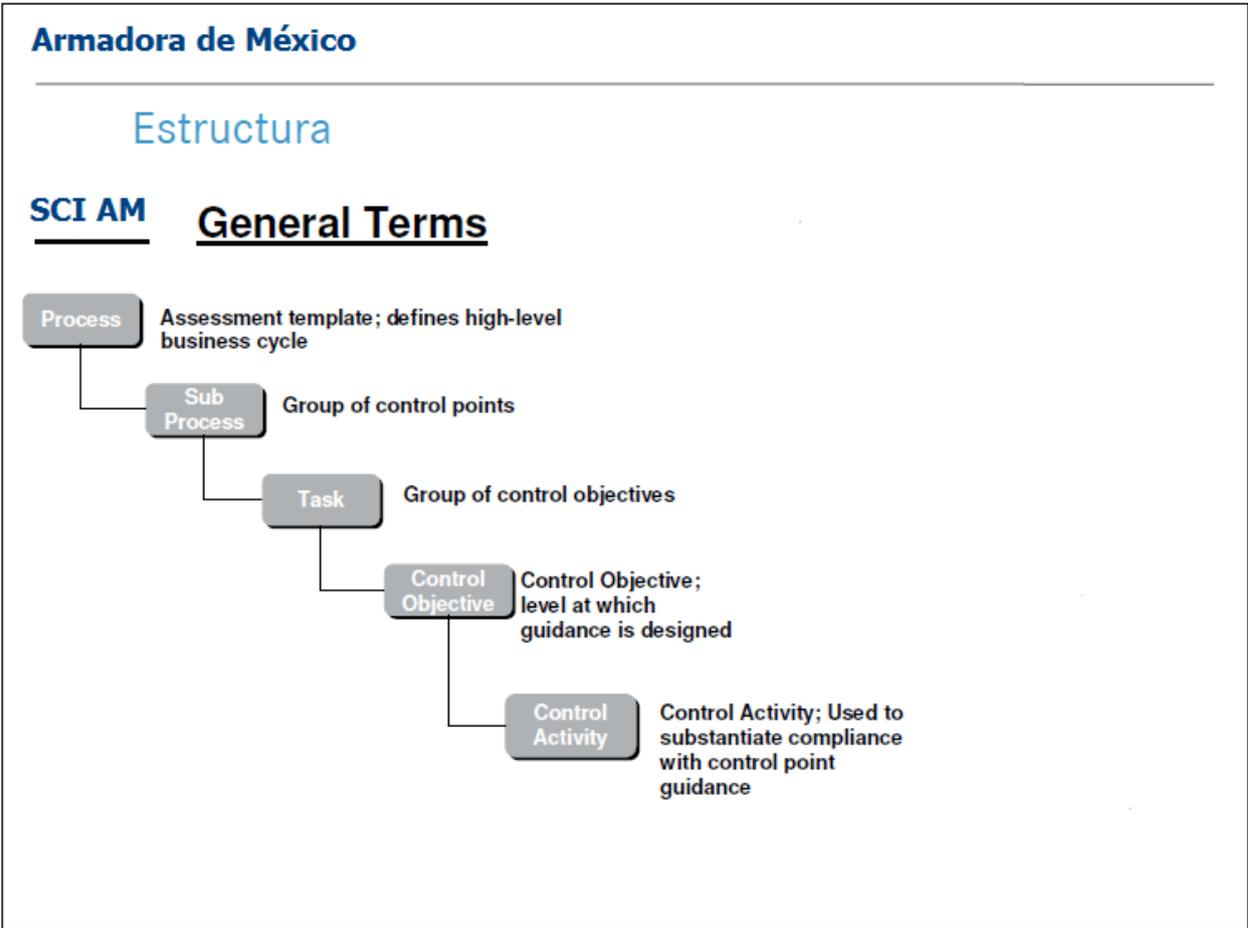


Figura No. 14

## **Investigación**

Para llevar a cabo la investigación correspondiente previa a la integración del manual respectivo, es necesario planear las acciones pertinentes respecto a la identificación, captación, y diseño de los programas donde se consignen los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del mismo, para definir o conocer sus características, propiedades, alcances o fines, e influir en su contenido, mediante procesos subsecuentes de análisis y diseño.

Se debe determinar al responsable de la conducción del trabajo en la Unidad Administrativa que se trate, mismo que integrará el documento basado en los lineamientos y recomendaciones que se dan a conocer en la presente Guía, con el propósito de guardar homogeneidad en cuanto al contenido y presentación de los mismos. La investigación en materia de sistemas y procedimientos tiene una metodología propia que en lo general se conforma y parte de un plan de investigación, cuyas actividades básicas son las siguientes:

- 1.- El reconocimiento para este caso, de las unidades responsables, de su integración y de sus fuentes de información disponibles, tales como normas, manuales y otros documentos afines, la revisión visual del medio; y la opinión o comentarios directos del personal.
- 2.- La definición de los métodos para la investigación, tales como: la visita guiada, la observación directa, la lectura documental, la entrevista abierta o dirigida, entre otras. Se recomienda la entrevista abierta, en la cual se necesita una gran capacidad de retención y descripción.
- 3.- El diseño y la aplicación de medios y materiales de apoyo tales como: la encuesta, la guía de entrevista o de observación, los cuestionarios, las fichas de información, los cuadros de problemas, necesidades y éxitos, el muestreo estadístico, etc.
- 4.- La identificación de las normas, atribuciones, funciones y actividades básicas y complementarias.
- 5.- El inventario de procedimientos, tales como: la cantidad, homogeneidad, el tipo (institucionales o específicos), la vigencia y las actividades aún no procedimentadas y con posibilidades de documentarse.
- 6.- La identificación de los requerimientos, tales como: la depuración, actualización, modificación, sistematización o la creación de nuevos procedimientos.

La integración de la información se hará de tal modo que facilite el análisis, permita identificar las necesidades, resuelva los problemas de operación o productividad, canalice las ideas sobre mejora continua e innovación, plantee el objetivo, y jerarquice y de secuencia lógica a los pasos o las operaciones de las actividades; así como articular éstas con el marco funcional y normativo de la unidad responsable.

## **Análisis**

Es una categoría metodológica que permite estudiar y distinguir las partes de un todo (institucional, unidad responsable, etc.), además de identificar y conocer los principios (sustancia y esencia), los elementos (atribuciones, estructura, funciones, procesos, recursos e interacciones) y los fines (objetivos, metas y resultados), de su composición,

y contar así con las bases y los conocimientos necesarios para actuar, en su caso, sobre sus propiedades y características, e influir en su integración, transformación, funcionamiento u operación.

La base de la información para la realización del análisis de los procedimientos, se encuentra en los resultados de la investigación, en la aplicación de los conocimientos metodológicos, y desde luego, en la disposición del personal responsable del mismo, el cual comprenderá tres etapas:

**Primera:** El estudio de los antecedentes para conocer el principio y la evolución tanto de la organización, como del funcionamiento de la unidad responsable, y verificar la validez o procedencia de la manera en que se realizan una o varias actividades, con el fin de comprender la situación vigente y posibilitar las acciones de mejora continua e innovación.

**Segunda:** La revisión de la situación actual de la institución y de sus unidades responsables para conocer la articulación y correspondencia de atribuciones, objetivos, estructuras orgánicas, normas y políticas, competencias, funciones, actividades, procedimientos, operaciones, puestos y plazas. Adicionalmente, se debe conocer la situación vigente de los tramos de control, las cargas de trabajo, la comunicación y coordinación, el ambiente de trabajo y las relaciones del personal.

**Tercera:** El análisis de la información existente para responder a las preguntas siguientes:

¿Qué actividad u operaciones se realizan? Con alusión a la naturaleza y los fines de la función de la cual se desprenden las actividades susceptibles de procedimentar, actualizar, redimensionar o suspender.

¿Para qué? Finalidad de las actividades, operaciones y de los resultados de la ejecución.

¿Quién (es)? Descripción de los órganos o puestos responsables del desarrollo de las actividades.

¿Cómo se realiza? Explicación del método de trabajo y del uso de los instrumentos, equipos, espacios y materiales, para lograr los objetivos de una actividad.

¿Cuándo se realiza? Relativo al señalamiento de los tiempos de ejecución y obtención de los resultados, según las normas, políticas y lineamientos del procedimiento, la metodología de trabajo y los requerimientos de los usuarios, demandantes o beneficiarios.

¿Dónde se realiza? Referencia de la ubicación tanto de la unidad responsable, los puestos de trabajo, así como de sus usuarios.

¿Con qué se realiza? Señalamiento de los insumos, equipo y demás medios utilizados para la ejecución y logro de los resultados.

## **Diseño**

Acción que con una metodología y técnicas ex profeso permite transformar o traducir secuencial y cronológicamente las ideas, actividades u operaciones en textos escritos o en imágenes (gráficas o audiovisuales) procesadas, manual, mecánica o electrónicamente con apoyo de medios modernos de tecnología de la información.

## **Presentación de los Procedimientos**

Este apartado enuncia o relaciona todos los procedimientos que se van a describir en el Manual, se recomienda que se redacten de forma sencilla, sintetizada, de forma tal que expresen la esencia del servicio. Una vez que se relacionen por cada área (dirección, subdirección, departamento), en el orden en que aparecen en el organigrama del manual de organización de la unidad administrativa respectiva, se deberán analizar cada uno, considerando la inclusión de los puntos siguientes:

- \* Nombre del Procedimiento.
- \* Objetivo del Procedimiento
- \* Normas y Políticas de Operación.
- \* Descripción de los Procedimientos.
- \* Formatos e Instructivo de llenado
- \* Diagramas de Flujo.

### **4.7 Ámbito de la aplicación del Control Interno**

El control interno para su ejercicio queda comprendido bajo las siguientes acepciones:

- a) Al dominio o conducción de una situación.
- b) A la verificación o evaluación.

El control como conducción de una situación, es un control operativo, y corresponde ejercerlo a los responsables de la ejecución de las acciones en todos los niveles de organización a través de los mecanismos de supervisión y de control en general, que se encuentran incorporados en todo procedimiento o sistema de operación. El control como verificación o evaluación, es el que debe realizar elementos ajenos a la operación, que posean independencia de criterio y de acción, con objeto de emitir juicios objetivos sobre la forma en que son conducidas o controladas las operaciones, proponiendo a su vez recomendaciones de mejora para apoyar a los responsables de su ejecución.

La implementación del Sistema de Control Interno en Armadora de México se extiende para todas las áreas de negocio que derivado de la investigación tengan algún riesgo y le sea necesario tener un control del mismo. Ninguna persona aisladamente tenga bajo su control los trámites completos relacionados a la transacción. Este principio fundamentalmente establece que el trabajo de los empleados se relacione de tal forma que exista una comprobación automática entre unos y otros. El control interno comprende la segregación de tareas entre empleados, de modo que se establezca un sistema de verificaciones y confrontaciones y se reduzca la posibilidad de irregularidades, figura número 15.

## Ámbito del Control Interno SCI AM

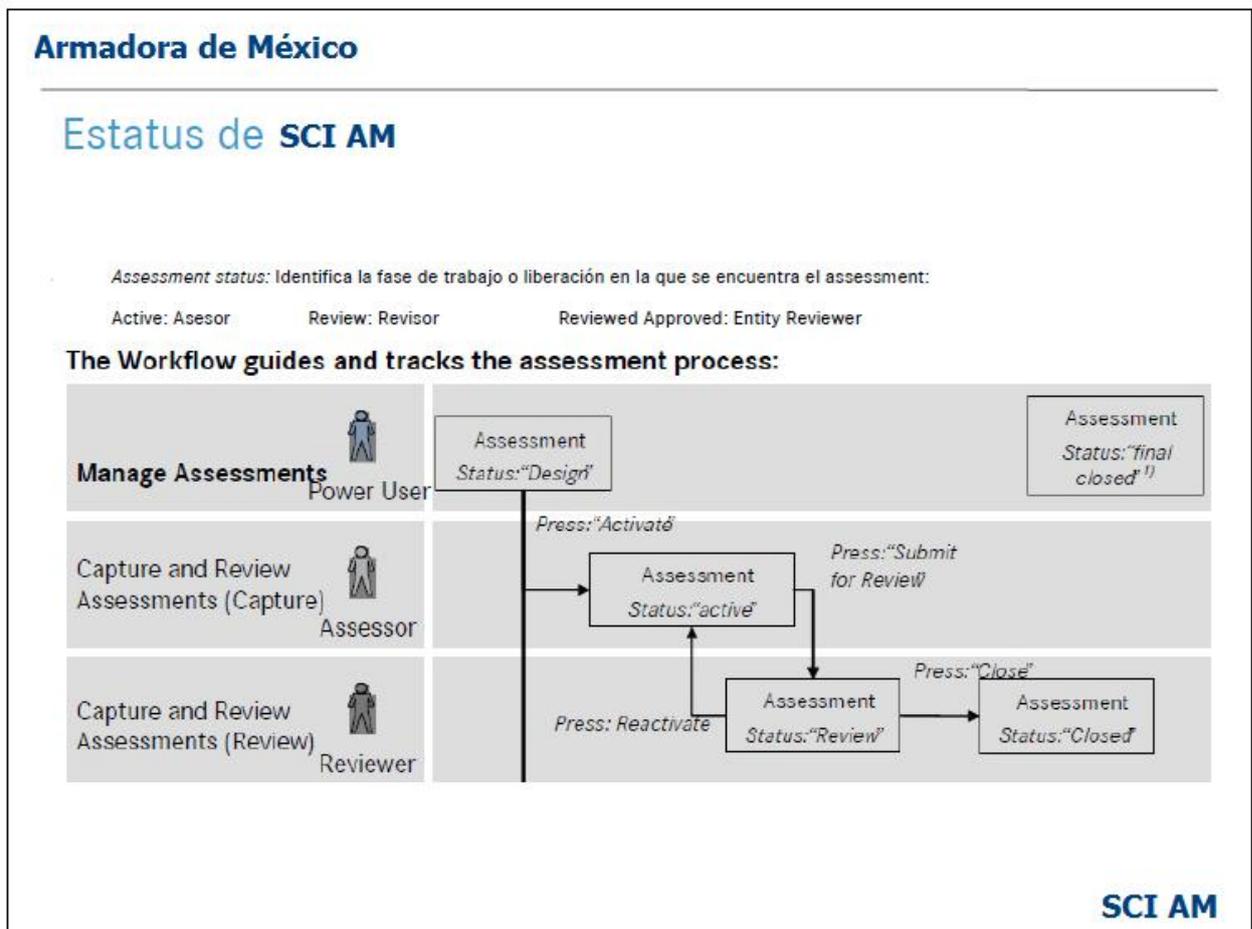


Figura No. 15

## 4.8 Elementos del Control Interno

Para la implementación de este Sistema de Control Interno en la empresa Armadora de México se realizó bajo los estándares que exigen las siguientes Leyes:

La Ley Sarbanes Oxley Act 2002, también conocida como ley SOX o SOA nace en Estados Unidos de América con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York (NYSE) y evitar que éstas alteren su información financiera, cometiendo con ello fraude contra los inversionistas. La Ley SOA regula a todas las empresas que cotizan en NYSE, así como a sus filiales.

Esta Ley abarca y establece nuevos estándares para los consejos de administración y establece los requerimientos por parte de la SEC (Securities and Exchanges Commission) para la ejecución de las auditorías, transparencia financiera y gobierno corporativo.

El Artículo 404 de la Ley SOA exige un informe de control interno (IC) donde se establece la responsabilidad del equipo directivo a tener una estructura de control interno adecuada. Derivado de lo anterior Grupo Daimler establece el departamento de Internal Control over Financial Reporting (ICFR), quien estará a cargo de coordinar y monitorear el Control Interno de la entidad.

El control interno es un proceso ejecutado por todo el personal de una entidad incluyendo el consejo de administración y la dirección, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas

Por decisión de la junta directiva así como en respuesta a los requerimientos de otros organismos como el “Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz” – BilMoG; (organismo alemán); se ha decidido continuar con el monitoreo cercano ya implementado sobre el control interno de la organización, así el departamento de ICFR y sus tareas permanece aunque cambió de nombre, siendo ahora sistema de Control Interno Armadora de México (SCI AM).

La dentro de lo que abarca la ley Ley Norteamericana “Foreign Corrupt Practices Act” por sus siglas FCPA determinamos que este control obedece a:

- Dentro de los temas de cumplimiento, el departamento de Group Compliance (GC) es el experto en los temas de prevención de la corrupción.
- Derivado de que los inversionistas y el capital de trabajo se encuentra listada en la NYSE así como por razón de la actividad comercial y actos con repercusión sobre el territorio de los Estados Unidos nos encontramos regulados por la Ley Norteamericana “Foreign Corrupt Practices Act” (FCPA), que regula sobre temas de corrupción en el extranjero.

-La corrupción se define como el uso ilegal de los recursos confiados para el enriquecimiento o beneficio privado, Transparency Internacional  
-Adicional a la FCPA existen otras legislaciones internacionales sobre el tema de corrupción tales como; “Soborno internacional” IntBestG, Código penal (Art. 299), etc.

El control interno debe ser adecuado al ambiente de autoridad de cada administrador, reflejando así la naturaleza de la actividad controlada.

#### **4.9 Beneficios del Control Interno**

Al hablar del costo beneficio que se obtiene a través de la implementación de un sistema de control interno apropiado, se deben contemplar todos los factores que pueden vulnerar la prosperidad y estabilidad de una negociación, a las cuales se les ponderará un valor de riesgo, partiendo de este para la visualización de los beneficios o implicar tener bajo supervisión o la observancia de una determinada normatividad de las actividades que se desarrollan en torno al patrimonio de la empresa.

El Sistema de Control Interno que se pretende implementar en la empresa Armadora de México traerá consigo los siguientes beneficios:

- Contiene una guía metodológica que facilita la aplicación de la metodología COSO y lo asiste durante todo el proceso de revisión.
- Permite codificar los niveles jerárquicos de la organización para así determinar el organigrama de acuerdo a la nomenclatura de la misma.
- Permite identificar los procesos y sub-procesos, efectuar un ranking de los mismos, así como asociarlos a las áreas correspondientes.
- Permite la creación de grupos de trabajo y de revisores, que facilitan la distribución de las tareas.
- Esta implementación permite asignar a los revisores privilegios de Administrador.
- Contiene los objetivos, riesgos y actividades de control genéricos del Informe COSO.
- Manejar varias versiones de los cuestionarios generales.
- Marcar las actividades de control que luego serán objeto de auditoría.
- Uso de ponderadores a nivel de procesos, objetivos y riesgos.
- Evaluar los cuestionarios generales a cualquier nivel jerárquico.
- Exportar todos los reportes a formato RTF, HTML y EXCEL.
- Exportar todas las gráficas a formato BMP.
- Genera formularios de evaluación de cuestionarios generales en HTML.
- Permite acceso multi-usuario a la evaluación de riesgos y actividades de control.
- Permite efectuar un ranking de los procesos.
- Permite comparar los resultados de diferentes períodos.
- Incluye ayuda en línea.
- Permite la sincronización de cuestionarios generales y evaluación de riesgos y actividades de control de bases off-line.

Por lo que se puede establecer que el principal beneficio de un sistema de control interno, es que a través de los informes que se generan del mismo nos reflejara la

exactitud de la situación financiera y los factores que la han proporcionado, sin embargo, es conveniente enumerar los más significativos como pueden ser:

- Un buen sistema ahorra tiempo al auditor en su examen y le ofrece seguridad en los datos contabilizados, lo que naturalmente disminuirá el costo de la auditoría.
- Se eleva la calidad de la producción debido a la supervisión de cada uno de los procesos de la misma.
- El plantear las políticas adecuadas para la obtención de negociaciones y condiciones favorables para clientes y proveedores.
- El cumplimiento con las leyes, decretos, reglamentos y cualquier tipo de normativa.
- Evita la duplicidad de trabajo
- Incrementa la calidad de la supervisión
- La retroalimentación de la información se hace dinámica
- Procura el logro de los objetivos.

De lo anterior se puede resumir que los beneficios que aplica el control interno son:

- |                                       |                                       |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| a) En el funcionamiento de la empresa | { Mayor Control<br>Mayor Información  |
| b) En el registro de las operaciones  | { Menor Costo                         |
| c) En la economía de la empresa       | { Menores Errores<br>Mayor Eficiencia |

#### **4.10 Informe del Control Interno**

Es el cuaderno en el cual mediante comentarios, explicaciones y gráficas, se hacen sugerencias derivadas del examen del control interno.

En el aspecto formal, puede decirse que el contenido del informe está integrado por un cuaderno, que a su vez está compuesto por las cubiertas y el pliego donde constan los comentarios, explicaciones, gráficas y sugerencias derivado del examen del control interno.

El aspecto material, el informe también puede adoptar las siguientes partes:

- a) Cubiertas
- b) Carta de presentación
- c) Comentarios, explicaciones y gráficas
- d) Sugerencias

La parte externa principal de las cubiertas está destinada para:

- a) Nombre de la empresa
- b) Denominación de tratarse de un informe de control interno
- c) Fecha o periodo
- d) Nombre y dirección de quién emite el informe.

Los comentarios y explicaciones que se crean necesarios y pertinentes en las circunstancias, debiendo utilizar una redacción clara, limpia, con terminología accesible, sencilla y precisa, concreta y bien presentada, así como las gráficas que sean necesarias.

Las sugerencias se presentarán en forma escrita contemplando:

- El problema
- La causa
- Los efectos
- Las sugerencias
- La alternativa

La forma de presentación puede variar, según el criterio y sentido común de quién emite el informe, sin embargo, en la práctica se acostumbra seguir la secuencia tradicional de los estados financieros, o bien, el orden de la organización de la empresa o conforme al tipo de problema ejemplo:

- a) Organización
- b) Procedimientos de Contabilidad
- c) Aspectos legales
- d) Aspectos fiscales
- e) Aspectos financieros
- f) Aspectos generales

Las sugerencias mencionadas relacionadas con la estructura del sistema de control interno, con los procedimientos de contabilidad y asuntos relacionados de empresas automotrices; observaciones y sugerencias que con mayor frecuencia se presentan, desde luego, en base a mi estudio y que dependerá del tipo de empresa, de su giro, de su tamaño, de sus características específicas de cada una.

Para el mejor y claro entendimiento de lo que presento en este capítulo, debe considerarse, además, lo siguiente:

- a) Que las sugerencias aplicables a determinados negocios empresas o entidades, no necesariamente son aplicables a otros, debido a sus diferentes características.
- b) Cada observación o deficiencia a la estructura del sistema de control interno, deberá ser estudiada, evaluada y concluida en cada caso y por lo tanto, la sugerencia deberá adaptarse a dichas circunstancias.
- c) La forma en que deberán expresarse dichas sugerencias o recomendaciones, será distinta considerando las características del trabajo realizado.
- d) Que varias de las recomendaciones que presento, se refieren a la misma deficiencia a la estructura del sistema de control interno pero su redacción es diferente.
- e) Para que una sugerencia tenga mayor impacto deberá contemplar:
  - Descripción del problema o situación observada
  - La (s) causa (s) que originó (aron) el problema
  - Los efectos financieros y de otra índole que resulten, como consecuencia del problema
  - La sugerencia o alternativas, en su caso, para solucionar la situación presente

Como un complemento a lo expresado, se recomienda se consulte el boletín 3050 de las Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para atestiguar, especialmente la parte relativa a "Situaciones a informar"; así mismo, deberá exigirse, en todos los casos, que tratándose de una auditoría de estados financieros, la preparación y entrega de un informe de sugerencias a la estructura de control interno fuera obligatoria, en tal caso, el Boletín 3050 de referencia debería incluirlo en forma categórica y definitiva.

## CONCLUSIONES

Una vez concluido el presente trabajo de investigación que he denominado “**Propuesta de implantación de un Sistema de Control Interno para llevar a cabo en una empresa privada del sector automotriz ubicada en el valle de Toluca, Estado de México**” he llegado a las siguientes conclusiones:

En la actualidad, la Información es uno de los recursos más preciados en cualquier organización. El contar con información íntegra, accesible, consistente, confiable y oportuna, es fundamental para que dicha organización pueda subsistir, desarrollarse y tomar decisiones correctas en el dinámico mundo actual.

Por todo esto, es que las organizaciones buscaron diversas formas de formalizar procesos de elaboración y control de la información. Cada una de ellas fue implementando metodologías de control, coexistían múltiples maneras de controlar lo mismo.

A razón de esto surge esta propuesta la cual es un compendio de definiciones, reglas y buenas prácticas acerca del control interno en una organización. Si bien todas las organizaciones necesitan llevar a cabo prácticas de control, este informe está especialmente orientado a aquellas en las que por su envergadura, requieren y están en condiciones de aplicar mecanismos formales y preestablecidos de control para evitar o reducir los fraudes, riesgos y conductas inadecuadas que puedan surgir, tanto por parte del personal, como de clientes y proveedores.

Al implementar las prácticas sugeridas, la organización consigue controlar más eficiente, eficaz y transparentemente su operatoria. Una de las grandes ventajas, reside en que al parametrizar y formalizar las técnicas de medición, el control resulta simple y efectivo. Otra ventaja importante es su dinamismo para ser revisado y actualizado según los cambios que va experimentando la organización.

En síntesis, las prácticas son una herramienta altamente recomendable en materia de control interno para grandes organizaciones.

- El Control Interno es de suma importancia en la actualidad que deben contemplar todas las entidades; ya que es un instrumento para evitar errores, superar deficiencias; que en la mayoría de los casos se generan por falta de coordinación entre las diferentes áreas que integran la empresa.
- Si toda empresa cuenta con excelentes sistemas Control Interno, que sean eficientes; esto nos genera mejores resultados confiables que nos reflejen la realidad de las actividades generales de la empresa, evaluando permanentemente dichos resultados, y en su caso que ayuden a corregir errores de tal manera que estaríamos actualizando los procedimientos de trabajo para el beneficio de la empresa.
- El Control Interno es de gran importancia por su labor en el sentido de controlar de manera eficaz la operación de cada área de la empresa tales como, compras, ventas,

recursos humanos, producción etc., a través de revisión y verificación de todas las actividades administrativas y contables de la entidad.

- El Licenciado en Contaduría es el profesionalista idóneo para establecer y controlar un sistema de Control Interno por el perfil que tiene y los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de su Licenciatura en Contaduría.

- El control interno es básico para la estructura administrativa y contable de la empresa ya que contribuye a controlar la información financiera siendo más confiable, permite detectar fuga de recursos, fraudes y fomentar la eficacia operativa de la empresa.

- Considero que el Gerente o Director General de la empresa debe verificar, supervisar que todos los sistemas de Control Interno, con el apoyo de los auditores con la finalidad de ver si se está dando cumplimiento a las diferentes actividades y/o operaciones como lo establece los controles y/o procedimientos establecidos.

- Es recomendable desde mi punto de vista que los sistemas de control interno requieran ser actualizados permanentemente de acuerdo a las necesidades que se vayan desarrollando para su mejor rendimiento y mejor resultado.

- El Licenciado en Contaduría al elaborar el informe debe proporcionar toda la información necesaria para su evaluación, revisión y corrección en su caso para el perfeccionamiento así como también debe aportar todas las sugerencias y recomendaciones apropiadas de acuerdo a la conjugación de la información para lograr las metas y objetivos planteados por la entidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Brink Víctor y Witt Herman, Auditoría Interna Moderna, Evaluación de Operaciones y Contables, Editorial ECAFSA 2008.

Codera Martín José María, Diccionario de Contabilidad, Editorial Pirámide.  
Cook Nimkle. Editorial McGraw Hill, México.

C.P. Escarpulli Montoya Abel, Apuntes de Contabilidad I Ciclo Financiero a Corto Plazo, Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. 2008.

C.P. Romero López Javier, Principios de Contabilidad, Editorial Mc. Graw Hill 2ª Edición 2009.

C.P. Paz Zavala Enrique, Introducción a la Contaduría”, Editorial Ecafsa. Thomson Learning año 2008.

Declaraciones sobre Normas de Auditoría, Tomo II, México 2009.

Díaz González Luis Raúl, Diccionario Jurídico para Contadores y Administradores, Editorial Gasca Sicco 2008.

George R. Terry, Principios de Administración”, Edit. C.E.C.S.A., México 2008.

Guía para la Organización y Administración de un Departamento de Auditoría Interna. IEE 2008.

Holmes, Auditoría, Principios y Procedimientos UTEHA, 2008.

Institute of Internal Auditors the Statement of Responsibilities of Internal Auditing, IIA EUA 2ª Edition 2008, traducing libber

Lawrence Charles. Procedimientos de Control interno. Editorial Herrera Hnos. 2008.

López Obrieta Salvador, “Introducción a la auditoría Interna” 2008.

López López José Isauro, Diccionario Contable Administrativo y Fiscal, Editorial ECAFSA 2009.

NIF A2, Normas de Información Financiera, Postulados Básicos

Osorio Sánchez Israel, Auditoría 1, Editorial ECASA 2008.

Perdomo Moreno, Fundamentos de Control Interno, Editorial ECASA, México 2009.

Perdomo Moreno Abraham, Fundamentos de Control Interno, Editorial ECASA 2008

Romero López Javier, Principios de Contabilidad, Premio Nobel de Contaduría, Editorial Mc Graw Hill 2008.

Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, 4ª edición México, Editorial ECAFSA 2008.

Rusenas Oscar Rubén, "Manual del Control Interno", Editorial MACCHI 2009.  
Santillana González Juan Ramón, Auditoría IV Auditoría Interna, Administrativa, Operacional y Financiera, Editorial Thomson 2ª Edición 2008.

Santillana González Juan Ramón, Establecimiento de un Sistema de Control interno, Editorial ECASA 2ª Edición año 2009.

Santillana González Juan Ramón, Establecimiento de Sistemas de Control Interno. La Función de Contraloría, Thomson 2009.

Whittington Ray, "Auditoría un Enfoque Integral", Editorial Mac Graw Hill, Edición 12, 2009.

### **PÁGINAS INTERNET**

<http://www.uaem.org.mx.com>

<http://mx.google.com>

[es.wikipedia.org/wiki/Contador Público](http://es.wikipedia.org/wiki/Contador_Público) 10 de Octubre de 2008