



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

UNIDAD SANTO TOMAS

INSTITUTO LEONARDO BRAVO, S.C.

SEMINARIO:
DIAGNÓSTICO FINANCIERO DE LA EMPRESA

“LA AUDITORIA INTERNA APLICADA A UNA EMPRESA DE
COMPRA-VENTA DE COMPUTADORAS Y SUS ACCESORIOS”

TRABAJO FINAL

Que para obtener el Título de:

CONTADOR PUBLICO

Presentan:

MAYALI TIKAL CABALLERO FERNÁNDEZ

VANIA GONZÁLEZ RAMÍREZ

ANGÉLICA GUZMÁN GUZMÁN

NALLELY PÉREZ GONZÁLEZ



CONDUCTOR: C.P. JUAN ALBERTO SANTILLAN RAMIREZ
MEXICO, D.F.

OCTUBRE 2011



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

CARTA DE CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., el día 25 del mes de Octubre del año 2011, los que suscriben, **Caballero Fernández Mayali Tikal, González Ramírez Vania, Guzmán Guzmán Angélica y Pérez González Nallely**, pasantes de la Licenciatura **Contador Público**, manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo de tesis, bajo la dirección del **C.P Juan Alberto Santillán Ramírez** y ceden los derechos totales de la **TESIS “La Auditoria Interna aplicada a una empresa de compra-venta de computadoras y sus accesorios”** al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN:

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones electrónicas, mayali_cf@hotmail.com, vaniguez@gmail.com, angelica_gugu@hotmail.com, pegona_volvera@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Mayali Tikal Caballero Fernández



Vania González Ramírez



Angélica Guzmán Guzmán



Nallely Pérez González

LA AUDITORIA INTERNA APLICADA A UNA EMPRESA DE COMPRA-VENTA DE COMPUTADORAS Y SUS ACCESORIOS

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 EVOLUCION DE LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMPRA-VENTA DE EQUIPO DE CÓMPUTO Y SUS ACCESORIOS	3
1.1 Antecedentes	4
1.2 Actualidad	10
1.3 Finalidad económica y social	13
CAPITULO 2 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	18
2.1 Definición	19
2.2 Importancia	21
2.3 Características	22
2.4 Proceso Administrativo	23
CAPITULO 3 EMPRESA	29
3.1 Definición	30
3.2 Fines de la empresa	31
3.3 La administración y la empresa	33

3.4 Clasificación de Empresas	33
3.4.1 De acuerdo con su actividad	34
3.4.2 De acuerdo con la procedencia del capital	35
3.4.3 De acuerdo con el tamaño	36
3.4.4 De acuerdo con el número de propietarios	40

CAPITULO 4 HABILIDADES Y CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS EMPRESAS **43**

4.1 Habilidades Administrativas	44
4.2 Eficiencia y Eficacia	45
4.3 Contraloría y Tesorería	46
4.4 Administración Financiera	47
4.5 El Administrador Financiero	48
4.5.1 Sus funciones	48
4.5.2 Su importancia	49

CAPITULO 5 CONTROL INTERNO **50**

5.1 Definición	51
5.2 Tipos de Control Interno	64
5.2.1 Administrativo u Operativo	65
5.2.2 Contable o Controles Básicos	66
5.3 Método de evaluación	66
5.4 Diseñando un sistema de Control Interno	75

CAPITULO 6 LA AUDITORIA Y SU APLICACIÓN	83
6.1 Reseña Histórica	84
6.2 Definición.	85
6.3 Tipos de Auditoria	86
6.4 Normas y Técnicas de Auditoria	91
6.5 Procedimientos de Auditoría	106
CAPITULO 7 CASO PRÁCTICO	117
CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFIA	142

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es conocido que la gran mayoría de los empresarios, de cualquier nivel económico (o tipo de empresa), buscan optimizar sus recursos, obtener un óptimo funcionamiento y un incremento en su haber patrimonial.

En una empresa existen diferentes áreas de trabajo como son: Finanzas, Contabilidad, Fiscal, Costos, Administración, Auditoría, entre otras, es en estas donde se encuentra el Contador Público, el cual por sus conocimientos, habilidades y capacidades, se convierte en una pieza fundamental en la toma de decisiones, debido a que puede participar en cada una de ellas, ofreciendo a los empresarios propuestas actuales, ideas fundamentadas claras y precisas del camino a seguir para el logro de los objetivos de la entidad.

Dicho lo anterior en el presente trabajo abordaremos la importancia que tiene la Auditoría interna en la empresa, mismo que podemos entender como el examen crítico, sistemático y detallado que se le practican a las operaciones de una entidad. La característica principal de este examen es la de ejercer la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones con la finalidad de sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que nos lleven a una operación más eficiente y eficaz.

En la actualidad resulta sorprendente la deficiencia que hay en materia de Control Interno debido a la falta de cumplimiento de las normas básicas y fundamentales que en materia se refiere, por otro lado está la ausencia de los métodos e instrumentos de análisis a ser utilizados por los Auditores Internos, dándonos como resultado de estas, eventos que afectan al logro de los objetivos establecidos por los directivos tanto en las grandes, pequeñas y medianas empresas.

Nuestro tema se concentrara en una empresa dedicada a la compra-venta de computadoras y sus accesorios, ya que desde hace algunas décadas este tipo de entidades han tenido un crecimiento trascendental debido a su gran demanda.

CAPITULO 1

**EVOLUCION DE LAS EMPRESAS
DEDICADAS A LA COMPRAVENTA
DE EQUIPOS DE CÓMPUTO Y SUS
ACCESORIOS**

EMPRESAS DEDICADAS A LA COMPRA-VENTA DE EQUIPO DE CÓMPUTO Y SUS ACCESORIOS

Para comprender mejor el presente trabajo, iniciaremos con una breve mención de los antecedentes y cambios que han tenido las computadoras a través de los años.

1.1 Antecedentes

La primera computadora fue la máquina analítica creada por Charles Babbage, profesor matemático de la Universidad de Cambridge en el siglo XIX. La idea que tuvo Charles Babbage sobre un computador nació debido a que la elaboración de las tablas matemáticas era un proceso tedioso y propenso a errores. En 1823 el gobierno Británico lo apoyo para crear el proyecto de una máquina de diferencias, un dispositivo mecánico para efectuar sumas repetidas.

En 1944 se construyó en la Universidad de Harvard, la Mark I, diseñada por un equipo encabezado por Howard H. Aiken. Esta máquina no está considerada como computadora electrónica debido que su funcionamiento estaba basado en relevadores.

En 1947 se construyó en la Universidad de Pennsylvania la ENIAC (Electronic Numerical Integrator And Calculator) que fue la primera computadora electrónica, el equipo de diseño lo encabezaron los ingenieros John Mauchly, John Eckert y John Von. Esta máquina ocupaba todo un sótano de la Universidad, esta tenía la capacidad de realizar cinco mil operaciones aritméticas en un segundo.

La idea fundamental de von Neumann fue: permitir que en la memoria coexistan datos con instrucciones, para que entonces la computadora pueda ser programada en un lenguaje, y no por medio de alambres que eléctricamente interconectaban varias secciones de control, como en la ENIAC. Es por estas aportaciones que John Von fue considerado el padre de las computadoras.

Todo este desarrollo de las computadoras suele dividirse por generaciones, las cuales resumiremos a continuación:

Primera Generación

Esta generación abarco la década de los cincuenta. Durante esta etapa las máquinas estaban construidas por medio de tubos de vacío, además estaban programadas en lenguaje de máquina. En esta generación las máquinas eran grandes y costosas.

En 1951 aparece la UNIVAC (NIVersAl Computer), fue la primera computadora comercial, se utilizó para procesar el censo de 1950 en los Estados Unidos.

Entre 1953 y 1957se desarrolló por IBM la IBM 701 de la cual se entregaron 18 unidades.

La computadora más exitosa de la primera generación fue la IBM 650, de la cual se produjeron varios cientos. Esta computadora que usaba un esquema de memoria secundaria llamado tambor magnético, que es el antecesor de los discos actuales.

Segunda Generación

En esta generación se disminuyo su tamaño y crecía su capacidad de procesamiento. También en esta época se empezó a definir la forma de comunicarse con las computadoras, que recibía el nombre de programación de sistemas.

En las dos primeras generaciones, las unidades de entrada utilizaban tarjetas perforadas, retomadas por Herman Hollerith (1860 - 1929), quien además fundó

una compañía que con el paso del tiempo se conocería como IBM (International Bussines Machines).

Las principales características de estos equipos fueron, haber sido construidas con circuitos de transistores, se programaron en lenguajes de alto nivel.

Aparecen los programas procesadores de palabras como el célebre Word Star, la impresionante hoja de cálculo (spreadsheet) Visicalc y otros más que de la noche a la mañana cambian la imagen de la PC. El software empieza a tratar de alcanzar el paso del hardware.

Los principales acontecimientos de esta generación fueron: que la IBM mejoró la 709 y sacó al mercado la 7090, la Radio Corporation of America introdujo el modelo 501, que manejaba el lenguaje COBOL, para procesos administrativos y comerciales.

Tercera generación

Con los progresos de la electrónica y los avances de comunicación con las computadoras en la década de los 1960, surge la tercera generación de las computadoras. Se inaugura con la IBM 360 en abril de 1964.

Las principales características de esta generación fueron: su fabricación electrónica la cual estaba basada en circuitos integrados, su manejo era por medio de los lenguajes de control de los sistemas operativos.

La IBM produce la serie 360 con varios modelos. El sistema operativo de la serie 360, se llamó OS que contaba con varias configuraciones, incluía un conjunto de técnicas de manejo de memoria y del procesador que pronto se convirtieron en estándares.

A mediados de la década de 1970, aparecen en el mercado las computadoras de tamaño mediano o minicomputadoras que no son tan costosas como las grandes, pero disponen de gran capacidad de procesamiento.

Cuarta Generación

Aquí aparecen los microprocesadores que es un gran adelanto de la microelectrónica, son circuitos integrados de alta densidad y con una velocidad impresionante. Las microcomputadoras con base en estos circuitos son extremadamente pequeñas y baratas, por lo que su uso se extiende al mercado industrial.

En 1976 Steve Wozniak y Steve Jobs inventan la primera microcomputadora de uso masivo y más tarde forman la compañía conocida como la Apple que fue la segunda compañía más grande del mundo, antecedida tan solo por IBM; y esta por su parte es aún de las cinco compañías más grandes del mundo.

En esta etapa surgen otras aplicaciones como los procesadores de palabra, las hojas electrónicas de cálculo, paquetes gráficos, etc. También las industrias del Software de las computadoras personales crece con gran rapidez, Gary Kildall y William Gates se dedicaron durante años a la creación de sistemas operativos y métodos para lograr una utilización sencilla de las microcomputadoras (son los creadores de CP/M y de los productos de Microsoft).

Quinta Generación

En vista de la acelerada marcha de la microelectrónica, surge la competencia internacional por el dominio del mercado de la computación.

Japón lanzó en 1983 el llamado "programa de la quinta generación de computadoras", con los objetivos explícitos de producir máquinas con

innovaciones reales en los criterios de lenguaje más cotidiano y no a través de códigos o lenguajes de control especializados.

El futuro previsible de la computación es muy interesante, y se puede esperar que esta ciencia siga siendo objeto de atención prioritaria de gobiernos y de la sociedad en conjunto.

EVOLUCION DE LAS COMPUTADORAS

Los adelantos en el campo de la tecnología de la información en los últimos 30 años, quizá más que cualquier otro factor, han cambiado extraordinariamente la manera como trabajan las personas. La aparición de la computadora y la creación posterior de la Internet han ampliado sustancialmente el acceso a la información, han permitido la comunicación casi instantánea en todo el mundo y ha puesto el poder de las computadoras en las manos de muchas personas y cada persona en una organización.

La introducción de las nuevas tecnologías en los negocios y en la casa ha cambiado la organización y el funcionamiento de todo tipo de organizaciones e instituciones. Prácticamente en tan poco tiempo se ha revolucionado la manera en que todos nosotros trabajamos, jugamos o incluso pensamos como consecuencia del cambio de la producción, almacenamiento y manejo del conocimiento. Nadie duda que la reina de estos cambios haya sido la computadora que ha tenido un papel fundamental como herramienta de valor estratégico para los dirigentes y empleados en las organizaciones contemporáneas. Hoy día los gerentes de las organizaciones han pasado del uso de aplicaciones basadas en texto a entornos basados en agradables gráficos. Dichos entornos también se dominan “entornos integrales de trabajo” orientado al trabajo de grupos de personas, y/o a proyectos en lugar de aplicaciones mono usuarias.

Las computadoras modernas son de tipo digital y electrónicas. Están constituidas por partes electrónicas, transistores y circuitos integrados, lo que se denomina “hardware”. Las instrucciones y los datos se denominan “software”.

Las computadoras se clasifican en 5 tipos según la potencia y la portabilidad de las mismas. Estas son:

- *Computadora personal:* Se trata de una computadora, naturalmente de un solo usuario, de tamaño y potencia considerablemente pequeños y está basada en un solo microprocesador. Dispone una unidad de entrada, normalmente el teclado, una unidad de salida, normalmente una pantalla (monitor) y una o más unidades de almacenamiento de datos.
- *Estación de trabajo:* Una computadora, también para un solo usuario, pero más potente que la personal. Dispone de un microprocesador mucho más potente y un monitor de muy alta calidad.
- *Minicomputadora:* Se trata de una computadora que puede soportar más que un usuario a la vez. Normalmente puede soportar a centenas de usuarios que usan el sistema al mismo tiempo.
- *Mainframe o macro computadoras:* Se trata de una computadora multiusuario, mucho más potente. Puede soportar centenas o miles de usuarios simultáneamente.
- *Supercomputadora:* Una computadora extremadamente rápida que puede procesar centenas de millones de instrucciones por minuto.

Para 1990 sale Windows 3.0 el cual revoluciona el mercado de AMD da a conocer su clon del microprocesador 386 y un año después se lanza Windows 3.1. Intel anuncia su procesador Intel Pentium I

En 1994 se anuncia el navegador Netscape Navigation y en 1998 Intel da a conocer su microprocesador Pentium II

Los componentes esenciales de una computadora en 2006, son los mismos que se utilizaban hacen 25 años. Lo que cambio es la escala de integración, la capacidad de los periféricos, el tamaño y capacidades del software.

En 2010, las computadoras son más pequeñas, veloces y muy eficientes, gracias a innovadoras tecnologías que hicieron posible que sus componentes electrónicos fueran cada vez más diminutos.

Estas novedosas máquinas tenían múltiples procesadores, y fueron significativamente más baratas, accesibles y fáciles de utilizar. Atrás quedo el tiempo de las pesadas "cajas" rectangulares, ruidosas, cableadas y de elevado costo de adquisición y mantenimiento.

Los monitores evolucionarán hacia pantallas amplias (*widescreen*) de alta definición, que podrán fungir como pantallas de TV de alta definición.

1.2 Actualidad

Las nuevas computadoras inauguran otra era en materia de computación personal.



En el presente año, el fin de las computadoras tradicionales llego, dándole lugar al año de las tablets PC. Cada vez más y más gente se está volcando a adquirir uno de estos novedosos dispositivos. La razón principal de esta tendencia es la facilidad que brindan las tabletas a la hora de navegar por internet o de leer e-book, revistas o periódicos online.

La importante consultora Deloitte ha comunicado que, según sus estimaciones luego de analizar el mercado durante esta primera parte del año, se venderán más de 10 millones de tablets alrededor del mundo. Y esta cifra sumada a la impresionante cantidad de Smartphone que se están vendiendo, llevarán a las ventas de dispositivos móviles a superar a las de las computadoras de escritorio por primera vez en la historia.

Por otro lado, esta gran crecida en el mercado de los dispositivos móviles lleva a otra gran batalla en el mundo informático, el de las redes de internet. Se estima que para fines de este año habrá una competencia directa entre los proveedores de internet por redes de Wi-Fi públicas y las compañías telefónicas.



La constante actualización de la tecnología parece ser una característica de nuestros tiempos. La globalización ha hecho necesario buscar de manera continua nuevas formas de producción que permitan a las empresas minimizar costos y hacerse más competitivas. La economía mexicana, al insertarse en los mercados mundiales con la apertura comercial y la liberalización financiera, ha logrado modernizar sus procesos productivos y es ahora una potencia exportadora. Esto ha afectado de manera importante al mercado laboral. Por un lado, han crecientado el rendimiento de la educación y ha hecho más evidentes las diferencias entre grupos de trabajadores (los del sur vs. los del norte; los de edad avanzada vs. los jóvenes; los urbanos vs. los rurales, etc.). Esto representa un reto general, tanto para las autoridades como para los trabajadores. Por otro lado, ha obligado a muchos trabajadores a calificarse en materia de sistemas computacionales, ya no sólo para obtener mayores salarios, sino para poder mantenerse en sus puestos de Trabajo.

Este resultado nos habla de la importancia que ha tomado la computadora como herramienta indispensable de trabajo, en determinados grupos de trabajadores calificados.

Tras una paulatina recuperación en 2010, el mercado de consumo de tecnologías de la información (TI), presento un incremento de doble dígito al primer trimestre del 2011. El mercado de PCS ha crecido 17% en donde las empresas ejercieron el mayor acelerador con un 35% de crecimiento, sin embargo el hogar se sigue recuperando y lo vimos con su 8.4% de crecimiento en el primer trimestre de 2011.

El mercado mexicano tuvo un incremento en las ventas de hardware, que es la principal demanda del segmento de consumo, debido a que los usuarios aprovecharon las ventas de liquidación; los consumidores están utilizando de nuevo su crédito para la compra de tecnología.

El 5 de Octubre del 2011 muere el Estadounidense Steve Jobs uno de los empresarios más importantes y talentosos del sector informático y de la industria del entretenimiento, entre las aportaciones de hardware más conocidas de su empresa se encuentran los siguientes: equipos Macintosh, el iPod, el iPhone y el iPad. Entre el software de Apple se encuentran el sistema operativo Mac OS X, el sistema operativo iOS, el explorador de contenido multimedia iTunes, la suite iLife (software de creatividad y multimedia), la suite iWork (software de productividad), Final Cut Studio (una suite de edición de vídeo profesional), Logic Studio (software para edición de audio en pistas de audio), Xsan (software para el intercambio de datos entre servidores), Aperture (software para editar imágenes RAW), y el navegador web Safari.

1.3 Finalidad económica y social

El mercado de TI en México durante 2010, superó los 14 mil millones de dólares, de los cuales el 28 por ciento fueron generados por los hogares. El 95 por ciento del mercado de consumo, se concentra en PC, impresoras y smartphones, debido a que aún se mantiene en crecimiento la base instalada de equipos, como una plataforma de comunicación de los usuarios, principalmente para conectarse a Internet y las redes sociales.

Los analistas dijeron que se conservó la sinergia de ventas del último trimestre de 2010, porque los hogares, las micro y pequeñas empresas, aprovecharon las ofertas de las tiendas y las facilidades de los créditos a meses sin intereses, que muchas empresas dedicadas a la compra-venta pusieron a disposición de la población.

En tanto que los negocios medianos comenzaron a renovar su base instalada, proceso que habían detenido por la crisis de 2009 y que para este año ya requería de un cambio forzoso de equipos.

En las impresoras, el programa coordinado por la Secretaria de Educación Pública (*Programa Habilidades Digitales para Todos*), ha impulsado su desarrollo; así como su oferta en promociones empaquetadas con la PC, aunque la principal batalla seguirán siendo sus consumibles.

El crecimiento y desarrollo en estas empresas han hecho que evolucionen hacia una cultura empresarial donde los valores de las empresas se muestran como los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Existen valores empresariales que no se toman en cuenta, pero que suelen tomar mucha importancia cuando se actúa y se interactúa en todos los ámbitos que encierran todas las Ideas de negocios que se llevan a cabo dentro de una empresa.

Y es precisamente por esas razones por las que los negocios productivos logran llegar a un punto alto de rentabilidad, en gran parte debido a las características y valores que el empresario debería tener como valores intrínsecos para alcanzar el éxito.

1. Disciplina

Quizá este sea de los valores empresariales más difíciles de encontrar en un dueño de negocios, pero cuando se trata de un buen empresario, la disciplina suele ser su carta de presentación; ser disciplinado en los negocios significa cosas esenciales como la puntualidad, seguir un plan trazado a conciencia, ponerse objetivos y luchar hasta alcanzarlos, separar las cosas personales de los de la empresa, respetar los recursos del negocio como tal, y en general, tener la convicción de terminar y no dejar a medias las cosas que sean importantes para la propia formación de un proyecto exitoso.

2. Autocrítica

Este es un valor sumamente importante debido a que en muchas ocasiones, el empresario pierde el piso y considera o da por hecho que todas las acciones que toma dentro de su negocio son las más correctas; ser auto crítico es aceptar que como seres humanos tendemos a errar y que dichos errores representan la adquisición de experiencias y conocimientos que serán esenciales para evolucionar como empresarios y como personas.

3. Pro actividad

Esta es una clara característica de los empresarios de éxito, ser proactivo significa tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en el negocio, uno debe ser capaz de reaccionar instantáneamente y de forma eficaz, en todas o en casi todas las situaciones que puedan surgir.

4. Perseverancia

La perseverancia en un empresario significa logros, quien esté dispuesto a tener negocios productivos, necesariamente requiere de levantarse y luchar todos los días en contra de las adversidades y de los problemas que se puedan presentar, esto aunado a una motivación empresarial a toda prueba; darse por vencido o tener pensamientos negativos suelen ser factores que pueden inundar la mente del empresario todos los días, habrá que luchar incesantemente contra estos pensamientos para no dejarse vencer.

5. Disponibilidad al Cambio

Llevar a cabo las Ideas de negocio requiere de mucho temple, y sobre todo tener por entendido que habrá la necesidad siempre de estar dispuesto al cambio, cuando las cosas no salen como se planean se requiere de pequeños o grandes ajustes que harán que nuestro camino tome un nuevo rumbo; habrá que estar con

la disponibilidad y la capacidad de entender que las cosas no siempre salen como las previmos.

6. Responsabilidad

Cuando se inicia un negocio se adquieren un sin número de responsabilidades, tanto de índole personales como de índole social; el concepto de la responsabilidad es entender que se deben respetar una serie de lineamientos y reglas, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y en las personas con las que interactuamos.

7. Aprendizaje

Un buen empresario tiene claro que todos los días se aprende algo, además de tener la motivación empresarial, algo muy importante es el tener claro que la preparación mediante el aprendizaje de todas las técnicas y recursos necesarios para el buen manejo de un negocio, son esenciales para la gente de negocios de hoy. Para poder evolucionar con nuestras Ideas se requiere de aprender cosas que no sabemos y en el mundo empresarial, el que no evoluciona está destinado a la desaparición, por lo que solo nos queda prepararnos y aprender nuevas cosas cada día.

En general estos son valores empresariales que se consideran esenciales, una buena conjugación de ellos suele redundar en muy buenos resultados para el empresario y en la consecución de los objetivos trazados.

Una vez que se han definido los valores de una empresa es importante entender que:

- * Forman parte de una decisión estratégica a largo plazo.
- * Son factores que definirán la manera de cómo debe vivir la organización.
- * La voluntad y perseverancia siempre serán necesarios para ponerlos en acción.

Algunas de las características principales que tienen en común las empresas es buscar el máximo beneficio de sus clientes a través de la calidad de soluciones, productos y servicios, manteniendo las mejores condiciones de trabajo para sus colaboradores, una alta rentabilidad para sus accionistas y un amplio sentido de responsabilidad social con el país y el mundo.

Hablando de la industria tecnológica muchas tienen como misión, trascender como una empresa global de alta tecnología, líder en soluciones de TI e investigación y docencia en Ciencias de la Computación. Todo esto ligado a sus valores que anteriormente hemos mencionado.

Como pudimos observar a través de los años se hace cada vez más indispensable el uso de esta tecnología, así como la búsqueda de nuevas y mejores máquinas que minimicen horas de trabajo, de acuerdo a las necesidades de la época en que sean requeridas.

CAPITULO 2

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ahora, entrando al tema que nos ocupa daremos algunas definiciones, que son indispensables para el mejor entendimiento de este trabajo.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

2.1. Definición

Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social, que tiene como fin lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

Es mediante este proceso que la empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevarán a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales.

La administración comprende diversos elementos para su ejecución, es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se puedan generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales está la integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad.

Las empresas están estructuradas bajo parámetros de la organización donde se conjuga el recurso humano y la ejecución de las actividades y es necesario que dentro de una organización se deban establecer planes de acción estratégicos

caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones.

Es de conocimiento general que toda organización, sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con el uso adecuado de sus recursos disponibles, lo que hace importante establecer, un estándar de control y evaluación en sus procedimientos a fin de determinar la situación real de la organización, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

La Administración la entenderemos como un proceso, ya que en ella se realizan funciones en cierto orden y secuencia, por lo tanto no es estática, debido a esto se hace necesario que constantemente se esté replanteando.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

Objetivos de la Administración en las empresas

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social.
- Es permitirle tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que produzca o preste sus servicios

2.2. Importancia

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la Administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

Las organizaciones y los individuos continuamente toman decisiones adaptativas con objeto de mantener en equilibrio dinámico con su medio. Para el proceso de toma de decisiones el flujo de información es esencial. Dicho proceso implica el conocimiento de pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual.

2.3 Características de la Administración

La tarea de la administración es instrumentar este sistema de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico, para cual la administración cuenta con las siguientes características:

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejercicio, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.
- **Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
- **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

- Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.
- Interdisciplinarietà. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.
- Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

2.4 Proceso Administrativo

Una vez definida la Administración y conociendo su importancia, así como sus características, analizaremos el porqué esta disciplina es todo un proceso.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Dicho proceso tiene una aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

El proceso administrativo de acuerdo a Agustín Reyes Ponce comprende las actividades de: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Las cuales, definiremos a continuación:

Previsión

La previsión debe de realizarse tomando en cuenta que no hay certeza completa por la cantidad de factores y la intervención de decisiones humanas, por lo que siempre existirá en la empresa un riesgo.

Las previsiones deben de descansar en hechos más que en opiniones objetivas.

El éxito de la empresa es en base a la información de que disponga.

Las previsiones serán más seguras cuando mas podamos medirlas.

Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que la empresa habrá de encontrarse, hasta los diversos cursos de acción posible.

La previsión comprende, las siguientes etapas:

- Investigaciones: Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse en las situaciones.
- Cursos alternativos: Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos.

Planeación

Consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.

Los elementos de la planeación se dividen en:

- **Propósitos:** las aspiraciones fundamentales de tipo cualitativo que persigue en forma permanente un grupo social.
- **Investigación:** consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
- **Objetivos:** representan los resultados que la empresa desea obtener, sin fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- **Estrategias:** cursos de acción general que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- **Políticas:** son guías para orientar la acción, sobre problemas que se repiten dentro de la empresa.
- **Programas:** esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- **Presupuestos:** son los planes de todas las fases de la empresa expresadas en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

- Procedimientos: establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de n trabajo repetitivo.

Organización

Es la función administrativa que consiste en definir las actividades ordenándolas jerárquicamente para alcanzar las metas establecidas, creando funciones, autoridad, responsabilidad, estableciendo las relaciones que deben de existir en las unidades administrativas.

Es un método de la distribución de la autoridad y de la responsabilidad, que sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones, individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las siguientes etapas:

- Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel de la organización.
- Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general que de propuso.
- Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeña por una persona.

Integración

Son conocimientos que se dan al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa por lo cual deben ser eficaces para realizar este funcionamiento, para mejor desarrollo.

Como etapas:

- Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios
- Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

Dirección

Consiste en coordinar el esfuerzo común para alcanzar las metas de la organización mediante de motivación y supervisión.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

- Mando o autoridad: Es el principio del que se deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección.
- Comunicación: Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano siguiendo las órdenes de coordinación.
- Supervisión: La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz, los planes escogidos.

Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes, por lo mismo tiene las siguientes etapas:

- Establecimiento de normas: Llevan control del comportamiento.
- Operación de los controles: Funciones de técnicos y especialistas.
- Interpretación de resultado: Retroalimentación en la administración.

Es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con los planes establecidos, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarias.

Como se aprecia, el proceso administrativo es un pilar fundamental dentro de una entidad o empresa, visto desde otro punto, este proceso es la base para lograr el correcto funcionamiento de cada uno de los procedimientos implantados en esta y como consecuencia, la obtención de los objetivos trazados.

CAPITULO 3

EMPRESA

Después de conocer el concepto de administración y el ámbito en el que se desarrolla, mencionaremos algunas definiciones de Empresa así como las principales características relevantes de estas.

EMPRESA

3.1 Definición

La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

Según el Código Fiscal de la Federación en su art 16 último Párrafo “se considera empresa la persona física o moral que realice actividades empresariales, ya sea directamente o a través de un fideicomiso o por concepto de terceros....”

La Ley Federal de Trabajo señala: “Para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios...”

Una vez definida la empresa, se deben considerar una serie de recursos que es necesario tanto analizar y desarrollar para obtener los mejores resultados de la empresa.

Estos recursos pueden ser:

Recursos humanos, está representado por los propietarios, administradores y todos los empleados que laboran en la empresa los cuales los obtiene a través del proceso de reclutamiento y selección de personal.

Recursos materiales, se obtienen mediante las aportaciones que hacen los propietarios de la empresa y además recurriendo a préstamos y créditos que le conceden otras personas ó entidades comerciales; puede estar representado en dinero en efectivo, mercancías, maquinaria, muebles y otros bienes.

Recursos de trabajo es la actividad que realizan las personas para lograr el objetivo de la empresa, el cual puede ser la producción de bienes, la compra-venta de mercancías o la prestación de un servicio.

3.2 Finalidades económicas y sociales de las empresas

Dentro de las principales finalidades de una empresa se encuentran las siguientes:

- Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta forma incluye un abanico de oportunidades de inversión para los empresarios y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente.
- Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se afecten los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

- Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no afectar sus valores humanos fundamentales y también promoviéndolos.

Responsabilidad Social Empresarial, es el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, este implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

¿Porque la importancia de cumplir con estas finalidades?

El cumplir con estos eventos podría darnos muchos resultados favorables, como pueden ser:

- Un incremento de la productividad, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor.
- Mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional.
- Un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, ya que se cuenta con el apoyo social necesario.
- Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad, dado que la Responsabilidad Social fortalece el compromiso de los trabajadores, mejora su imagen corporativa y la reputación de la empresa, entre otros.
- Imagen corporativa y reputación: frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial. También importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.
- Rentabilidad de sus negocios o performance financiera: se refiere a la relación entre prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva. Se ha demostrado que las empresas fieles a sus

códigos de ética resultan de una performance de dos a tres veces superior respecto a aquellas que no los consideran, de esta forma las compañías con prácticas socialmente responsables obtienen tasas de retorno a sus inversiones muy superiores a las expectativas.

- Reducción de Costos Operativos: Son múltiples las iniciativas que logran reducir costos a las empresas, principalmente del área ambiental, como los es el reciclaje, que genera ingresos extras.

3.3 La administración y la empresa

La administración y la empresa son dos conceptos que están íntimamente ligados pues es claro que una empresa sin una buena administración no podría llegar a lograr sus metas u objetivos para los que fue creada.

La administración a través de su proceso de planeación, organización, dirección y control, es la encargada de organizar y coordinar todos los recursos con los que cuenta la empresa, este proceso se lleva a cabo a través del administrador o gerente el cual se encarga de guiar a la misma.

3.4 Tipos y clasificación de empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas.

Las empresas pueden clasificarse:

- ✓ Por su actividad
- ✓ Por la procedencia de su capital
- ✓ Por su tamaño
- ✓ Por el número de propietarios

3.4.1 De acuerdo con su actividad

Según su actividad se clasifican en:

- ❖ Empresas agropecuarias: Son aquellas que explotan los productos agrícolas y pecuarios.
- ❖ Empresas extractivas: Su objetivo es la explotación de los recursos que se encuentran en el subsuelo.
- ❖ Empresas industriales: Se dedican a transformar la materia prima en productos terminados o semielaborados.

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia.

- ✚ Manufactureras: Se encargan de transformar la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor.
 - De producción. Estas satisfacen a las de consumo final.
- ❖ Empresas comerciales: Son las empresas que se dedican a la compra y venta de productos; colocan en los mercados los productos naturales, semielaborados y terminados a mayor precio del comprado, obteniendo así una ganancia. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - ✚ Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - ✚ Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
 - ✚ Comisionistas: Venden lo que se les consigna.

- ❖ Empresas de servicios: Son las empresas que buscan prestar un servicio para satisfacer las necesidades de la comunidad ya sea salud, educación, transporte, recreación, servicios públicos, seguros y otros servicios.

Brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- ✚ Transporte
- ✚ Turismo
- ✚ Instituciones financieras
- ✚ Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- ✚ Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- ✚ Educación
- ✚ Finanzas

3.4.2 De acuerdo con la procedencia del capital

Según la procedencia del capital:

- ❖ Empresas privadas: Son aquellas que para su constitución y funcionamiento necesitan aportes de personas particulares.
- ❖ Empresas oficiales o públicas: Son las empresas que para su funcionamiento reciben aportes del Estado.
- ❖ Empresas de economía mixta: Son las empresas que reciben aportes de los particulares y del Estado.

3.4.3 De acuerdo con el tamaño

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que si existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores.

- ❖ Microempresa: está comprendida de personas de escasos ingresos. Posee de 1 a 9 integrantes involucrados, aproximadamente.

Estas iniciativas llamadas microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos o simplemente por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan.

Quienes componen la microempresa van desde la señora que vende empanadas en su casa, pasando por el joven, padre de familia que decide instalar un rudimentario taller en la marquesina de su casa.

Ventajas de la Microempresa

- Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.
- Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del Mercado.

Desventajas de la microempresa:

- Utilizan tecnología ya superada
- Sus integrantes tienen falta de conocimientos y técnicas para una productividad más eficiente.
- Dificultad de acceso a crédito.
- La producción generalmente, va encaminada solamente al mercado interno.

- ❖ Pequeña empresa: tiene un número entre 10 y 19 trabajadores. Es aquella que maneja escaso capital y pocos empleados. Se caracteriza por que no existe una delimitación clara y definida de funciones entre el administrador y/o propietario del capital de trabajo y los trabajadores; por ello existe una reducida división y especialización del trabajo. Su contabilidad es sencilla debido a que maneja poca información en este campo.

Ventajas de la pequeña empresa.

- Motiva a los empleados a formar empresas propias, debido a los bajos salarios y sueldos por la agravación que sufre la economía.
- Generación de empleos: Se le atribuye a las pequeñas empresas el mayor porcentaje de generación de empleos de un país. Es por esto que son consideradas como una importante red de seguridad de la sociedad.
- Fomento de la innovación.
- Satisfacción de las necesidades de las grandes compañías: ya que surgen como distribuidoras de las empresas de mayor tamaño, agentes de servicios y proveedores.
- Ofrecimiento de bienes y servicios especializados: Pues las pequeñas empresas resuelven las necesidades especiales de los consumidores.
- Constituye una importante herramienta de la economía de servicios, la cual ha ido a través de los años desplazando la economía de escala de las grandes empresas.

Desventajas de la pequeña empresa.

- Pagan sueldos y prestaciones laborales relativamente bajas a sus empleados.
- Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes empresas.

- ❖ Mediana empresa: si tiene un número entre 20 y 100 trabajadores. En este tipo de empresa se puede observar una mayor división y especialización del trabajo; en consecuencia, el número de empleados es mayor que en el anterior, la inversión y los rendimientos obtenidos ya son considerables. Su información contable es más amplia.

Ventajas de la mediana empresa.

- Aseguran el Mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra.
- Tienen un efecto socioeconómico importante ya que permite la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica a menor costo de infraestructura.

Desventajas de la mediana empresa.

- Falta de financiamiento adecuado para el capital-trabajo como consecuencia de la dificultad de acceder al Mercado financiero.
- Tamaño poco atractivo para los sectores financieros ya que su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atrapar el interés de los grandes conglomerados financieros.
- Falta del nivel de calificación en la mano de obra ocupada.
- Dificultades para desarrollar planes de investigación
- Se le dificulta a la mediana empresa hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas y fiscales, a las trabas aduaneras, todo lo cual le insume costo de adecuación más alto que las grandes empresas y les dificulta poder mantenerse en el Mercado.

- ❖ Grandes empresas: si posee más de 100 trabajadores. Es la mayor organización. Posee personal técnico especializado para cada actividad. En este tipo de empresas se observa una gran división, especialización del trabajo, la inversión y las utilidades obtenidas son de mayor cuantía. La información contable que se maneja en el desenvolvimiento de las actividades mercantiles también es mayor y se lleva en forma sistematizada.

Ventajas de la grande empresa.

- Favorecen la balanza comercial con las exportaciones de los bienes generados.
- Poseen facilidad de financiamiento, por dar mayor garantía a los grupos financieros del pago de la deuda.
- Constan de la mayoría de profesionales de una sociedad.
- Se forman de sustanciosos montos de capital.
- Las barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.

Desventajas de la grande empresa.

- Son víctimas del descenso de la economía lo cual genera la disminución en los salarios y sueldos.
 - No satisfacen las necesidades especiales de una sociedad, por ser consideradas como una actividad no rentable.
 - Se ve acechada por la burocratización
 - Desajustes entre las decisiones tomadas por los mandos medios y el empresario.
-
- ❖ Multinacionales o empresas transnacionales: son aquéllas que no sólo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido.

3.4.4 De acuerdo con el número de propietarios

Según el número de propietarios y atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios las dividimos en:

- ❖ Empresas individuales: Denominadas también empresas unitarias o de propietario único. En ellas, aunque una persona es la dueña, la actividad de la empresa se extiende a más personas, quienes pueden ser familiares o empleados particulares.
- ❖ Sociedades: Son las empresas de propiedad de dos o más personas llamadas socios. De acuerdo con la forma de asociarse, las sociedades pueden ser:

I. Sociedades de personas: se clasifican en:

- ✓ Sociedad Colectiva: Se constituye por dos o más personas, los socios pueden aportar dinero o bienes y su responsabilidad es limitada y solidaria. La razón social se forma con el nombre y/o apellidos de uno o varios socios seguidos de la expresión & Compañía, Hermanos, e Hijos u otra análoga. Ejemplo: Librería de Porrúa Hermanos y compañía, Pineda Gómez y Compañía.(Arts. 25-50 LGSM)
- ✓ Sociedad en Comandita Simple: Se constituye por uno o más gestores o uno o más comanditarios, uno tiene la responsabilidad ilimitada; en la razón social debe figurar el nombre o apellido de los socios que tienen responsabilidad ilimitada, seguido de la expresión & Cia. S. en C. Ejemplo: Ca Modas y Cía S. en C., Grupo Editorial Bauer México y Cía S en C (Arts. 51-57 LGSM)

II. Sociedades de capital: se clasifican en:

- ✓ Sociedad Anónima: Se forma con un mínimo de dos socios. El Capital aportado está representado en acciones. La razón social se forma con el nombre que caracteriza a la empresa seguido de la expresión S.A. Ejemplo: Alpura, SA, Andrea, SA, Barcel, SA (Art. 87 LGSM)

- ✓ Sociedad en Comandita por Acciones: Se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. El Capital está representado en títulos de igual valor. (Art. 207 LGSM)

III. Sociedades mixtas: El prototipo de esta clase de solidaridad es:

- ✓ Sociedad De Responsabilidad Limitada: es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley. La sociedad de responsabilidad limitada existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social ira inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S. de R. L.” Ejemplo: Sabritas S de RL de CV, (Art. 58 LGSM)

IV. Sociedad Sin Fines de Lucro: Son las entidades que persiguen exclusivamente fines sociales, culturales, deportivos y de servicios, sin fines de lucro. Ejemplo: Teletón, Fundación Pies Descalzos, Fundación Telmex.

En el presente capítulo conocimos el significado, finalidad y la clasificación de las empresas, cabe destacar que el proceso administrativo mencionado en el capítulo anterior es aplicado a todas ellas, aunque siempre basándose en las necesidades y objetivos de cada una.

CAPITULO 4

HABILIDADES Y CARACTERISTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS EMPRESAS

Una vez considerando el proceso administrativo y estudiando en lo general las características de las empresas, se presentan las diversas habilidades que tiene una empresa a fin de desarrollarlas y ser exitosa.

4.1 Habilidades Administrativas

A continuación citamos dichas habilidades.

Habilidad Técnica

Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen métodos, proceso y procedimiento. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas.

Podemos definir: que las habilidades técnicas son aquellas habilidades que tiene una persona para realizar mecánicamente una tarea específica o la cual adquiere con el paso del tiempo.

Por ejemplo, la elaboración de cédulas, analizar datos, planear, organizar, etc.

Habilidad Humana

Es la capacidad para trabajar con personas, es el esfuerzo cooperativo, es el trabajo en equipo, es la creación de un ambiente en que las personas se sienten seguras y libres para expresar sus opiniones.

Habilidad Conceptual

Es la capacidad de ver la imagen del conjunto, de reconocer los elementos importantes en una situación y comprender las relaciones entre ellos.

Es decir, esta habilidad consiste en contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, esto con el fin de identificar la manera en que la organización o empresa es aceptada en su ambiente.

Por ejemplo, tenemos que para la toma de decisiones, necesitamos contar con la habilidad de poder realizar el proceso de identificar una situación que requiere:

1. Analizar el problema.
2. Ponderar las alternativas.
3. Llegar a una decisión.
4. Empezar la acción.
5. Evaluar resultados.

Habilidad de Diseño

Es la capacidad para solucionar problemas en forma tal que la empresa se beneficie. Para ser eficiente, en particular en los niveles organizacionales más altos. Los gerentes deben estar en posibilidad de ser algo más que ver el problema. Necesitan tener además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para encontrar una solución práctica para él.

Dentro de las principales características administrativas de una empresa, encontramos dos conceptos fundamentales de comprender.

4.2 Eficiencia y Eficacia

Eficiencia.- La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, “acción, fuerza, producción”.

Se define como “ la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.”

Eficacia.- Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera para el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos.

Para desarrollar con mayor eficacia las operaciones de una empresa, es necesario la delegación de funciones, la cual se realiza a través de la jerarquía.

La jerarquía administrativa, son los niveles en los que una persona determinada se puede desarrollar a lo largo de su trabajo.

Tipos de jerarquía administrativa

Altos directivos

Son los administradores del nivel superior que tienen el mayor poder y llevan la responsabilidad total de una empresa.

Gerentes medios

Son aquellos que reportan a los administradores del nivel más alto, el funcionamiento detallado de la empresa, además de desarrollar planes para implementar las metas generales establecidas por los altos directivos.

Gerentes de primera línea

Son administradores que supervisan a los trabajadores y las operaciones que realizan.

Una de las clasificaciones más importantes de las actividades que se realizan para conseguir la eficiencia de estas, son las de la contraloría y de tesorería o de finanzas.

4.3 Contraloría y Tesorería

Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación, deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa protección de los activos de la empresa, y valuación económica.

Entre las funciones de la contraloría encontramos las siguientes:

- ✓ Registro e información de los resultados de la operación y de la situación financiera,
- ✓ Coordinación e integración de los presupuestos,
- ✓ Control presupuestal,
- ✓ Sistemas y procedimientos,
- ✓ Auditoría interna,
- ✓ Relaciones con auditoría externa,
- ✓ Cumplimiento de obligaciones fiscales.

La Tesorería es el departamento responsable de la función de las finanzas y se encarga de:

- ✓ Proponer objetivos, políticas y planes financieros,
- ✓ Mantener relaciones con inversionistas,
- ✓ Negociar la obtención de recursos,
- ✓ Promover una eficiente administración de capital de trabajo,
- ✓ Con base en planes de la empresa cuantificar requerimientos de inversiones y necesidades de recursos.
- ✓ Identificar áreas y actividades sujetas a riesgos,
- ✓ Proponer y coordinar la política fiscal de la empresa.

4.4 Administración Financiera

La Administración Financiera es la técnica que tiene por objeto la obtención, control y el adecuado uso de recursos financieros que requiere una empresa, así como su manejo eficiente y protección de los activos, esta se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad(utilidad) y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una entidad.

Podemos decir que las finanzas son el arte y la ciencia de la administración del dinero, por lo que la administración financiera es una disciplina que nos ayuda a planear, producir, controlar y dirigir nuestra vida económica. La importancia del dinero en nuestra forma de vida actual ha originado que se preste mucha atención a como se administra el mismo.

4.5 El Administrador Financiero

Desempeña un papel importante en la operación y éxito de las empresas. El papel del financiero va desde la predicción y el manejo de efectivo, hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y procuramiento de fondos.

4.5.1 Funciones

El Administrador Financiero debe dominar los fundamentos tanto de Economía y Contabilidad. Se debe conocer el marco de referencia económica imperante, los niveles cambiantes de la actividad económica y los cambios en la política, por mencionar algunos.

Las funciones del Administrador Financiero son:

- El Administrador interactúa con otros Administradores para que la empresa funcione de manera eficiente.
- Crear planes financieros para obtener recursos financieros y lograr que la entidad pueda funcionar y a demás de expandir todas sus actividades.
- Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de maquinas y equipos, pago de salarios entre otros.
- Invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: inversiones en el mercado de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los mercados de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.

La meta de un Administrador Financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

4.5.2 Importancia del Administrador Financiero

Dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del Administrador Financiero en la operación de la empresa resulta de vital importancia.

La eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, pues de él depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo el que brindara las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

Un buen administrador debe proporcionarles a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa.

Frente a la administración financiera y su gestión el administrador financiero debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

El administrador financiero debe asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

CAPITULO 5

CONTROL INTERNO

Toda empresa para desarrollar sus actividades debe contar con una administración, con la finalidad de velar que todas las actividades laborales se realicen de una forma eficiente y eficaz. Para ello se requiere de un control en cada departamento, que permita verificar si se está cumpliendo con los planes o metas de la empresa y poder corregir cualquier falla en el proceso.

Es por esto que en el presente capítulo definiremos de una manera amplia este concepto.

CONTROL INTERNO

5.1 Definición

El Control Interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

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

El Control Interno se expresará a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de las respectivas entidades, y se cumplirá en toda la escala de la estructura administrativa, mediante la elaboración y aplicación de

técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

El mismo estará diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia en las operaciones. Se orienta a los objetivos básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos.
- Confiabilidad en la información financiera. Se relaciona con la preparación de los estados financieros confiables, incluyendo información que complementa a dichos estados.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Se refiere al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a que está sujeta la entidad.

El Control Interno es un proceso que constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo, es ejecutado por personas, no son solamente manuales de políticas y procedimientos, sino personas en cada nivel de una organización, este está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

El cumplimiento de tales objetivos, depende de cómo se desempeñen las actividades dentro del control de la entidad. Sin embargo, la consecución de los objetivos, tales como la participación en el mercado o ingreso de nuevas líneas de productos, no siempre está bajo el control de la entidad.

Para la administración moderna el tener una clara comprensión del concepto y el alcance de un Sistema de Control Interno constituye un factor clave para los propósitos de alcanzar una utilización eficaz de los recursos, al evitar o disminuir las pérdidas por concepto de desvíos y despilfarros, fraudes y las conductas corruptivas.

El Control Interno efectivo ayuda a que una entidad logre sus objetivos. Puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución, pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena, ni transformarlas en políticas, acciones de los competidores o condiciones económicas que puedan ir más allá del control administrativo.

El Control Interno no es un evento o circunstancias sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad, son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.

El proceso de los negocios, que es dirigido con o a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrado mediante el proceso básico o gerencial de planeación, ejecución y monitoreo. El Control Interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo. Les facilita funcionar y monitorear su conducta y relevancia continuada. Es una herramienta usada por la administración, no un sustituto de la administración.

La construcción de controles también tiene implicaciones importantes en los costos involucrados y en el tiempo de respuesta, si se tiene en cuenta que la mayoría de las empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos y necesitan reducir sus costos, agregando nuevos procedimientos separados a los existentes, añaden costos. Centrándose en las operaciones existentes y en su contribución al Control Interno efectivo y construyendo controles en sus actividades de operaciones básicas, hacen a la entidad más flexible y competitiva.

Similarmente, los controles afectan las acciones de la gente. Un control efectivo reconoce que la gente no siempre comprende, comunica o desempeña de una manera consistente. Cada individuo lleva a su lugar de trabajo un trasfondo y unas habilidades técnicas únicas y tiene necesidades y prioridades diferentes.

La gente debe conocer sus responsabilidades y sus límites de autoridad. De acuerdo con ello, deben existir lazos claros y cerrados entre los deberes de la gente y la manera como lo llevan a cabo, lo mismo que con los objetivos de la entidad. El personal de la organización incluye al consejo de directores así como la administración y otras personas.

Los elementos conceptuales comunes en materia de Control Interno, se sintetizan de la siguiente forma:

- La concepción moderna es el control permanente ejercido por cada persona desde el comienzo de cada proceso, cuyo fin primordial es el mejoramiento continuo.
- Es una herramienta cuyo propósito central es ayudar a la Administración a cumplir eficientemente sus objetivos.
- Comprende el conjunto de políticas, procedimientos y técnicas de control establecidas por la empresa para proveer una seguridad razonable en el logro de una adecuada organización administrativa y eficiencia operativa.
- Permite una adecuada administración de los riesgos que enfrentan las empresas y contribuye al cumplimiento de las disposiciones legales.
- Es una herramienta para evitar la corrupción administrativa. Permite definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la Institución. Es preferible mejorar la situación a tiempo que encontrar responsables tarde.

De acuerdo a las experiencias de la práctica internacional y según las particularidades de nuestro país, en el diseño de un Sistema de Control Interno se debe sustentar, existiendo una estrecha vinculación entre cada uno de sus componentes, lo siguiente:

Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios; también se deben definir políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos; un sistema de organización adecuado para ejecutar los niveles de responsabilidad la adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos, dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones, aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones de Control Interno, establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades, establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control, organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión, establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad y evaluación del desempeño de los directivos en función de los resultados obtenidos en materia de Control Interno.

El Control Interno se implanta para mantener la empresa o negocio en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Esto facilita a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y reestructurándose para el crecimiento futuro. El Control Interno promueve la eficiencia, reduce los riesgos de pérdida de activos y ayuda a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de leyes y regulaciones.

De acuerdo al Boletín 3050 emitido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, el Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma en que la administración maneja el negocio, y están integrados en los procesos administrativos. Los componentes son los siguientes:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento del sistema de control.

El Control Interno no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afectan solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional, repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros.

Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

Los sistemas de Control Interno operan con diversos niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en forma diferente en tiempos diferentes. Cuando un sistema de Control Interno alcanza una calidad razonable, puede ser "efectivo".

A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en entidades diferentes. Puede haber algunos ajustes entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente en que previenen un riesgo en particular, sin embargo en combinación con otros, pueden lograr un efecto de conjunto satisfactorio.

A continuación definiremos cada uno de dichos componentes, con la finalidad de que se tomen en cuenta para definir en algún momento cual el más apropiado para cada situación.

Ambiente de Control

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades. En esencia es el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan los otros cuatro componentes. El mismo incluye:

a. Integridad y valores éticos.

Tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se esperan de todos los miembros de la Organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del Control Interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su empleo. Es decir, la gente imita a sus líderes. Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas respecto a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o requeridos, debilidad de la función de auditoría, inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

b. Compromiso con la competencia

No es más que los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente con sus tareas. Los aspectos que se deben tener en cuenta son: Las descripciones formales o informales de trabajo y el análisis de conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos.

c. Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría.

Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el Ambiente de Control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas, y que interactúen con los Auditores internos y externos.

d. Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, principios y criterios contables, entre otros.

El Ambiente de Control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente con el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

Evaluación de riesgos

El segundo componente involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

En cada entidad existe una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Como condición previa se deben establecer objetivos, enlazándolos en distintos niveles para que los mismos sean consistentes internamente.

La evaluación, o mejor dicho la autoevaluación del riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos.

a. Objetivos.

Representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un Control Interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante. Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

Los objetivos se clasifican en:

Objetivos de Operación: Son aquellos relacionados con la efectividad y la eficiencia de las operaciones de la Organización.

Objetivos de Información Financiera: Se refiere a la obtención de información financiera contable.

Objetivos de cumplimiento: Están dirigidos a la adherencia a Leyes y Reglamentos federales o estatales, así como también a las políticas emitidas por la Gerencia.

En ocasiones la distinción entre estos tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos apoyan a otros. El logro de los objetivos está sujeto a los Controles Internos efectivos que proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la Gerencia. En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la empresa. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se

reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones.

b. Riesgos.

Todos los organismos enfrentan riesgos y éstos deben ser evaluados. El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo. Para ello la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior. Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los mismos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego, las causas del riesgo en este nivel permanecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

c. El análisis de riesgos y su proceso.

Sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos, evaluación de la probabilidad de ocurrencia, las consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo y la evaluación de acciones que deben tomarse.

d. Manejo de Cambios

Este elemento es de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras. El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes.

Actividades de Control

Como tercer componente tenemos las actividades de control, las cuales están conformadas por las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control deben evaluar el contexto de las directivas administrativas para manejar los riesgos asociados con los objetivos establecidos para cada actividad significativa. Se considera si las actividades de control se relacionan con el proceso de valoración de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directivas de la administración se estén cumpliendo. Las actividades de control tienen distintas características, pueden ser: manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas.

Sin embargo lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Información y Comunicación

El cuarto componente señala que: la información pertinente debe identificarse, capturarse y comunicarse en una forma y en un tiempo adecuado, de tal manera que permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hacen posible conducir y controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control.

Varios de los elementos que integran este componente son:

- La información generada internamente, así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones y del seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.
- Los sistemas integrados a la estructura se deben adoptar de manera contundente en la implantación de las estrategias.
- Los sistemas integrados a las operaciones son medios efectivos para la realización de las actividades de la entidad.
- La calidad de la información, constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes.

La información, para actuar como un medio efectivo de control debe ser oportuna, actual, razonable y accesible. También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

Supervisión y seguimiento del sistema de control

Como ultimo componente el Boletín nos señala la importancia de la supervisión y seguimiento del sistema de control. Haciéndonos mención de que dichos sistemas son diseñados para operar en determinadas circunstancias, para lo cual se toman en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control, sin embargo, las condiciones evolucionan debido a factores externos e internos, logrando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

Los sistemas de Control Interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad de desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones de monitoreo, que consiste en la evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura de Control Interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario. El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor Sistema de Control Interno.

Para un adecuado monitoreo se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el Control Interno está funcionando adecuadamente.
- Si las informaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos, o por el contrario no se han efectuado.
- Si los cursos de capacitación, las sesiones de planeación u otras reuniones al personal proporcionan retroalimentación a la administración en cuanto a si los controles operan efectivamente.
- Si el personal es cuestionado periódicamente, si entiende y cumple con el código de ética de normas legales y si se desempeña regularmente en actividades de control.
- Si son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de auditoría interna.

El logro del verdadero éxito de una organización empresarial pasa a ser responsabilidad de todos los integrantes de la misma y del establecimiento pleno de un adecuado Control Interno. El mismo ha de ser diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación de principios y normas contables, fiscales y tributarias.

5.2 Tipos de Control Interno

Para una mejor comprensión sobre los tipos de control, partiremos de la siguiente definición de control interno:

“El Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.”

El control interno se divide en Control Interno Administrativo u Operativo, Control Interno Contable o Controles Básicos y Control Interno Preventivo o Disciplinas de Control.

Los cuales definiremos a continuación:

5.2.1 Control Interno Administrativo u Operativo

“... promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia”

La actividad empresarial establece metas u objetivos. Para lograrlos se establecen políticas. La implantación de las mismas implica instituir controles internos administrativos u operativos.

Estos sirven, primordialmente, a un objetivo de tipo operativo y que, en general, son llevados a cabo por sectores ajenos a los contables.

Es de especial importancia la evaluación de los controles que posee efecto directo sobre la situación económico-financiera de la empresa, y que responden a la designación de controles básicos.

En lo relativo a controles básicos, el Auditor Interno deberá evaluar su existencia, pues los mismos pueden existir en cualquier negocio bien organizado, no estando condicionado su funcionamiento a la dimensión de la empresa.

Ante una Pequeña y Mediana empresa, deberá realizar una descripción narrativa de los controles básicos que existen y explicar las comprobaciones efectuadas para confirmar su funcionamiento.

5.2.2 Control Interno Contable o Controles Básicos

“..., verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables,...”

Este tipo de control está orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad.

Son los mecanismos de control que aseguran y dan confiabilidad al registro y síntesis de tales operaciones y transacciones (Respecto de las operaciones que tienen efecto financiero). Es decir, aquellos que aseguran la confiabilidad de información contable.

Los controles básicos permiten que:

- * Únicamente se registran contablemente las operaciones válidas.
- * Los registros contables contengan todas las operaciones válidas que han ocurrido.
- * Se siga correctamente el proceso aritmético de los registros contables.

5.3 Métodos de evaluación del Control Interno

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 y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Según el Boletín 3050, dentro de sus generalidades nos explica que el estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere, “el auditor debe efectuar un estudio y

evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos”.

La comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto mexicano de Contadores Públicos en su boletín 5030, muestra la metodología para el estudio y evaluación del control interno, donde recomienda que ese proceso se efectúe por ciclos de transacciones. Los ciclos básicos de transacciones a considerar son: ingresos, compras, producción, nóminas y tesorería.

El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

Existen 4 métodos para hacer el estudio y evaluar el control interno:

- a. Método de cuestionario
- b. Método gráfico
- c. Método descriptivo
- d. Método de análisis factorial

De este estudio y evaluación, el Contador Público podrá desprender la naturaleza de las pruebas diferentes sobre una misma partida. De ello dependerá la extensión que deba dar a los procedimientos de auditoría empleados y la oportunidad en que los va a utilizar para obtener los resultados más favorables posibles.

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- La muestra debe de ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.

El mejor método es aquel que se adecua a la entidad de acuerdo a su operación, tiene más posibilidades de ser un método efectivo si se tiene previo conocimiento de las operaciones y la estructura de la entidad.

a. Método de cuestionario

Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo: la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

El auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre el control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas las cuales incluyen como se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo las

funciones, que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo conteste durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Se presenta en una hoja, que en la parte superior derecha se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes, a continuación, sobre el lado izquierdo de la hoja, están consignadas otras funciones donde se anotaran los nombres de los ejecutantes, si el nombre de la persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, se constituye así una función incompatible que será anotada en la columna de observaciones y en consecuencia habremos descubierto una falla en el control interno.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Ventajas:

- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud, cubre con diferentes aspectos lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

Desventajas:

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.

El empleo de este método es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

b. Método gráfico

También llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica y los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Es aquel que se expone por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quiénes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujo grama.

El método gráfico señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

Para complementar este método, se recomienda el uso de la carta o gráfica de organización, dichas cartas son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Existen dos tipos de gráficas de organización:

- Cartas maestras.
- Cartas suplementarias.

Las cartas maestras presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos y las cartas suplementarias muestran la estructura de cada departamento en forma más detallada, además, el uso combinado de dichas cartas con los manuales de operación permite que se pueda identificar las desviaciones del control interno.

Ventajas:

- Proporciona una rápida visualización de la estructura de la entidad.
- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que fallan.

- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia.

Desventajas:

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

El método gráfico o de flujo gramas se recomienda como auxiliar a los otros métodos.

c. Método descriptivo

El método descriptivo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema relacionados con las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto y que puede consistir en:

- Preparar sus notas relativas al estudio de la entidad de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

Ventajas:

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

Desventajas:

- Se puede pasar inadvertidas algunas situaciones anormales o deficientes.
- No se tiene un índice de eficiencia.

En el método descriptivo, siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

d. Método de análisis factorial

Consiste en la distinción e identificación de los factores que concurren en los resultados de operación de una entidad para llegar al conocimiento de cada factor, con el objeto de determinar su contribución en el resultado de las operaciones realizadas.

En el análisis factorial se concibe la operación de una entidad como resultado de la combinación ponderada de sus componentes genéricos, unos internos y otros externos, a los que denomina “factores de operación”.

La identificación, análisis y estudio de dichos factores habrá de hacerse tomando en cuenta la actividad o giro de la entidad y el propósito de la misma, ya que es obvio que no serán los mismos factores que inciden para entidades industriales o comerciales, de servicios, lucrativas, no lucrativas, gubernamentales o no gubernamentales.

Los factores internos de una entidad que se dedica a la venta de productos son:

- Medio ambiente
- Administración
- Productos
- Procesos
- Mercadotecnia
- Contabilidad
- Estadísticas

El fin de un análisis factorial aplicado a una entidad, es cuantificar la contribución de cada factor en el resultado de las operaciones que ésta realice, es, por tanto, un medio de control.

El auditor debe apoyarse en el uso de cuestionarios para este propósito.

Este método debe ser complementado con la aplicación de razones financieras simples, comparando cuantitativamente los componentes de cada factor para evaluar su contribución en el resultado de las operaciones de la entidad.

Con certeza no puede decirse que cualquiera de los cuatro métodos es completo o eficaz, aisladamente, en todos los casos. En algunos, tal vez sea aplicable el método gráfico; en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios; en algunas ocasiones es aplicable el método de análisis factorial; y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación el método descriptivo. En frecuentes ocasiones se usa una combinación de los cuatro métodos; es decir el relevamiento específicamente, la recopilación de antecedentes y la comprobación de los mismos se lleva a efecto usando, tanto gráficos o flujo gramas, cuestionarios, narrativos o de análisis factorial.

5.4 Diseñando un sistema de control interno

El diseño de un buen sistema de control interno debe iniciarse en función de un objetivo fijado por la administración, determinado el conjunto de acontecimientos deseables en el futuro. En esta etapa se debe tratar de que los resultados deseados expresen en dimensiones cuantificables.

La idea de que el control interno consiste exclusivamente en comparar lo efectivamente producido con lo deseado es errónea. Un control interno efectivo es el que se preocupa por determinar con anticipación los elementos de predicción que durante el proceso del control ayudaran a la obtención de los resultados deseados.

Lo que se pretende es fijar el nivel que se considera aceptable y con el cual se harán las comparaciones. Es decir, cada elemento predictivo necesita un estándar en función de los resultados deseados.

En el diseño del sistema control interno se requiere un análisis cuidadoso de cada elemento predictivo para detectar donde se podrá encontrar una deficiencia y no emprender acciones correctivas sin estar seguros de la efectividad del remedio. La elección final y aplicación de la correctiva deben ser responsabilidad de cada

departamento, de modo que dicha acción no perturbe la secuencia normal de actividades. En esta etapa, el administrador debe preguntarse si es imprescindible planear nuevamente, es decir, corregir el curso de acción actual, en la función de la corrección propuesta, de tal forma que la brecha entre lo presupuestado y lo real se haga cada vez menor.

Para diseñar un sistema de control interno se deben seguir los siguientes pasos:

1- Analizar la misión de la entidad.

La Misión es la razón de ser la empresa y refleja la actividad central que realiza. Es el propósito general que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la entidad se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

2- Definir la estrategia y los objetivos organizacionales.

Según la misión se definen las estrategias y los objetivos a cumplir dentro de la entidad. Como requisito indispensable se deben establecer Objetivos estratégicos que indiquen los cambios o impactos que se propone realizar la organización en sus diferentes áreas para alcanzar la Visión en el futuro.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Ser medibles o cuantificables
- Ser alcanzables o factibles de realizar
- Estar sujetos a cumplirse en una fecha fijada
- Ser conocidos y aceptados por todos los miembros de la entidad.
- Estar relacionados con la Misión y presentar retos para alcanzarla.

3- Analizar los procesos existentes.

Se debe analizar los procesos que se desarrollan en la entidad identificando las debilidades, controles existentes y desvíos de información para encaminar dichos procesos a la consecución de los objetivos propuestos. Si la organización no tiene procesos definidos se aconseja hacer un relevamiento de procesos, actividades y tareas y diseñarlos de acuerdo a la realidad de la empresa.

4- Establecer recomendaciones y mejoras.

Luego de analizar los procesos existentes e identificar los puntos débiles se establecen recomendaciones y mejoras a los procesos para hacer uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que posee la organización.

5- Definir procesos nuevos.

Con la ejecución de las recomendaciones que se hicieron en el paso anterior se mejoran los procesos existentes y se crean los nuevos procesos diseñados para alcanzar los objetivos.

6- Creación de los procesos.

Tenemos que contemplar los aspectos relevantes para poder crear procesos nuevos en el sistema de control interno que consiste en los siguientes pasos:

- Identificar los departamentos involucrados y relacionarlos con documentos o medios: se establece los medios en los cuales la información se almacenara. Estos medios de información pueden ser electrónicos o medios manuales. Debemos entonces identificar los departamentos involucrados.
- Analizar la segregación de funciones: la identificación expuesta se realiza con el objetivo de analizar la segregación de funciones como un pre-requisito de control. Si no existe una adecuada segregación de funciones a nivel de la arquitectura del sistema el mismo se caracteriza por su falibilidad, es decir la posibilidad de que sea violado. La segregación de funciones es fundamental, tanto para el auditor como para aquel que diseña el sistema.
- Identificar los puntos débiles de control: en la ejecución del sistema se pueden dar errores, habrá que identificar donde se pueden producir esos errores con exactitud.
- Para cada punto de control posibles, detallar la totalidad de los errores posibles
- Para cada uno de los posibles errores arriba identificados establecer un método de control: se debe diseñar los controles que prevengan o detecten los posibles errores identificados el punto anterior.
- Para los métodos de control establecidos analizar su costo beneficio: el costo del control no puede ser mayor al valor que se controla. Pero es difícil determinar dicho valor. Este aspecto debe ser analizado para cada sistema y control en particular y depende de las características y valores organizacionales de cada empresa

- Para los métodos de control establecidos analizar la segregación de funciones: una vez establecidos los métodos de control lo que debemos analizar es si las personas involucradas en el proceso de control cumplen con los requisitos de separación de funciones.

7- Cuadro de mando integral.

El Cuadro de Mando Integral es una técnica que traduce la visión y estrategia de una entidad en un conjunto coherente de indicadores, ayudando a las organizaciones a encaminarse hacia la realización de sus objetivos.

Las principales características del CMI son:

- Influir sobre la dirección estratégica.
- Permitir evaluar el proceso a través de indicadores antes, durante y después de su ejecución.
- Ayudar a cultivar el capital intelectual que necesitan las empresas para un crecimiento sostenido de las organizaciones.
- Proveer de señales de alerta gerencial a los directivos de las empresas.

El diseño de los Indicadores de Gestión es la base para que esta herramienta cumpla sus propósitos en la organización.

Para diseñar indicadores se deben responder las siguientes preguntas:

- Que se quiere medir?,
- A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- De donde se obtendrá la información?

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Verificable
- Aceptado por la organización, de preferencia entre los involucrados y evaluadores
- Justificable en relación Costo-Beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática si se trata de indicadores cuantitativos
- Tener precisión conceptual en caso de indicadores cualitativos

8- Medición de los indicadores.

Al realizar la medición de resultados se determinan las desviaciones y las causas a través de la evaluación de control interno. De esta manera se presentan conclusiones con sus elementos: condición, criterio, causa, efecto y recomendación.

9- Alcanzar la visión.

La Visión es una declaración clara y precisa de cómo queremos que sea, y donde deseamos que esté nuestra Organización en el futuro. Si se han definido objetivos estratégicos con las características antes mencionadas, se diseñan indicadores efectivos y se aplican las correcciones de las desviaciones encontradas en el proceso de control del Sistema de Control Interno se logra alcanzar la visión de la organización en el tiempo establecido.

La metodología del diseño de un sistema de control interno tiene como base la Planificación Estratégica es por esta razón que en primer lugar se realiza un análisis de la situación existente y la misión, se determinan los Objetivos de la organización para llegar a cumplir su visión. De esta forma los directivos de la organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

El diseño del sistema de control interno tiene los siguientes objetivos:

- Aplicar las normas y demás disposiciones legales y técnicas que son aplicables a la entidad.
- Examinar, verificar y evaluar la Gestión: Administrativa, Financiera y Operativa.
- Buscar eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, económicos y materiales de la entidad.
- Aplicar indicadores de control.
- Comunicar e involucrar a todo el personal en los objetivos trazados por la entidad en base a su Misión y Visión.
- Identificar las debilidades de los procesos analizados, y proponer acciones correctivas.
- Proveer una herramienta de información oportuna, veraz y confiable para la toma de decisiones y obtener retroalimentación de las mismas.

Esta metodología indica que las normas vigentes y el control interno que existan en una institución son el camino para llegar desde la Situación Actual hasta el Futuro Deseado.

Toda empresa debe adoptar un sistema de control interno que permita una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos y medir su gestión periódicamente para determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos planeados.

Con la aplicación y el análisis de cada uno de los pasos para el desarrollo de un sistema de control interno, podemos obtener una correcta administración de la entidad relacionada con la adecuada toma de decisiones.

CAPITULO 6

LA AUDITORIA Y SU APLICACIÓN

LA AUDITORIA Y SU APLICACIÓN

6.1 Reseña Histórica de Auditoría

Desde tiempos memorables el ser humano se vio en la necesidad de escuchar y comunicar determinadas situaciones para la vida cotidiana que no era otra cosa que satisfacer sus necesidades primarias entre las que se encontró la necesidad de ahorrar o almacenar hoy para mañana.

En ese momento en el cual se lleva esta acción surge un modo comporta mental definido hacia la reflexión, el análisis, la observación, la fundamentación y la elección de la mejor opción.

Pues bien, cuando se lleva a cabo este proceso, ya se está de alguna manera, auditando, es decir; diagnosticando, revisando, evaluando, controlando y recomendando la estrategia a seguir para alcanzar el bienestar en una organización en este caso primitiva.

Hacia la edad antigua, aproximadamente 5 000 años antes de Cristo, con la aparición de la escritura y con el desarrollo del as nuevas organizaciones socioeconómicas, políticas, filosóficas y culturales, se afinco la necesidad de salvaguardar la economía de las tribus, clanes y reinos a través del delega miento a un integrante de la organización con formación en escritura y números para que realizara actividades como la organización de datos y cifras que permitieran una evaluación de la situación y referente para la toma de decisión.

A principios de la revolución industrial, no había grandes transacciones, la misión del auditor era buscar si se había cometido fraude en ese negocio, estos negocios eran pequeños.

Con el paso de los años, las empresas se van transformando en grandes, se comienza a separar el capital y la propiedad del negocio, es decir, la Administración. El auditor sin dejar de hacer lo que realizaba en la primera fase, tiene una nueva actividad que es la de verificar, certificar, la información de esos administradores que le pasan a través de la cuenta de resultados, sea veraz.

6.2 Definición de Auditoría

Es la investigación, revisión, verificación, comprobación y evidencia. Aplicada a la empresa, es el examen del estado financiero de una empresa realizada por personal cualificado e independiente, con el fin de emitir una opinión con que tales estados contables muestran lo acontecido en el negocio.

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto a la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Ya que se define con razonabilidad, la situación real de la empresa.

Además, evalúa el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

Una auditoría puede evaluar, por ejemplo el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos y su distribución, etc. Contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones.

El análisis de los elementos obtenidos en la exploración deben conducir a:

1. Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas.

2. Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas.
3. Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
4. Definición de lo objetivos específicos de la Auditoría.
5. Determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.
6. Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las tres E (economía, eficiencia y eficacia).
7. Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la Auditoría, así como el costo estimado.

6.3 Tipos de Auditoria

- Auditoría Financiera: Consiste en una revisión exploratoria y crítica de los controles subyacentes y los registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público, cuya conclusión es un dictamen a cerca de la corrección de los estados financieros de la empresa.
- Auditoria de operaciones: Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar las condiciones que pueden mejorarse.

- Auditoría administrativa: Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.
- Auditoría fiscal: Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista físico (SHCP), direcciones o tesorerías de hacienda estatales o tesorerías municipales.
- Auditoría de resultados de programas: Esta auditoría la eficacia y congruencia alcanzadas en el logro de los objetivos y las metas establecidas, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.
- Auditoría de legalidad: Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.)
- Auditoría integral: Es un examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos humanos, financieros y materiales son manejados con debidas economías, eficacia y eficiencia.

Clasificación de la Auditoría

Auditoría Externa

La Auditoría externa se define como el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

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

Tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

- Se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión

independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

- Debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas, debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.
- Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse

completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios.

Diferencias entre auditoría interna y externa:

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa. ➤ El diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa ➤ Está inhabilitada para dar Fe Pública 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La relación es de tipo civil. ➤ Este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa. ➤ Tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

6.4 Normas y Técnicas de Auditoría

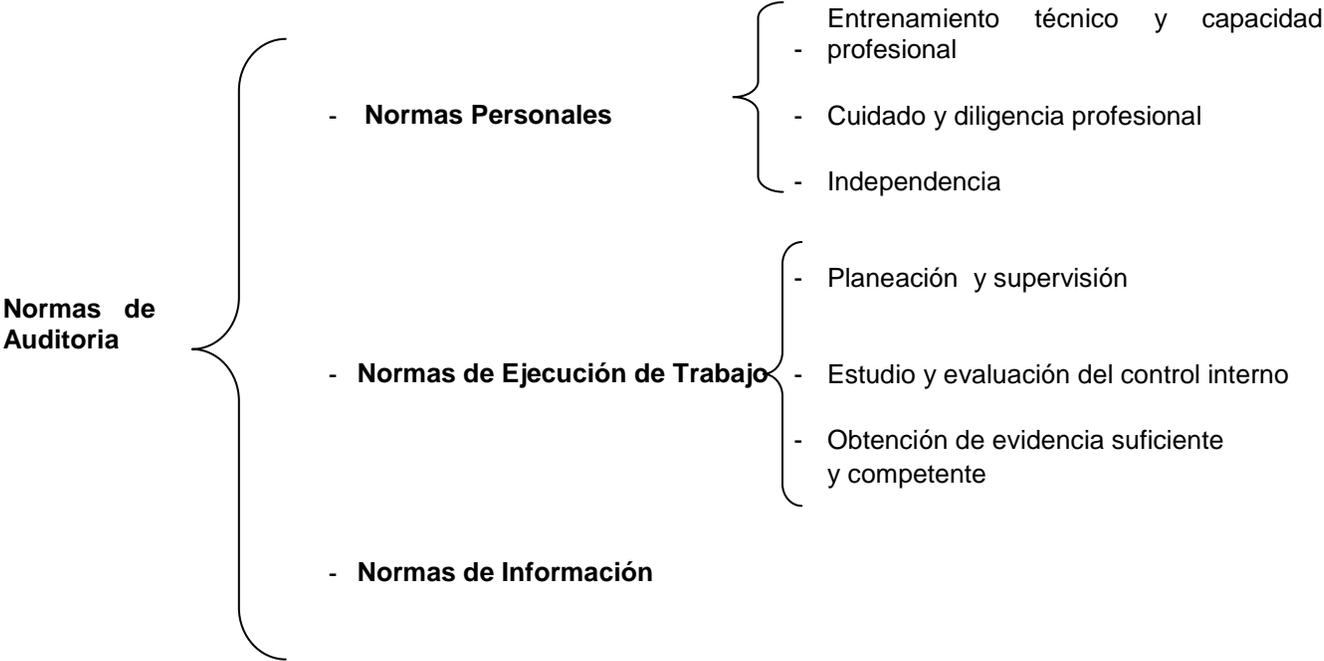
Normas de Auditoria

Una de las comisiones normativas más antiguas y trascendentes de nuestro Instituto es la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoria (denominada así desde octubre de 1971), la cual fue establecida en el año de 1955, con el propósito fundamental de determinar los procedimientos de auditoría recomendables para el examen de los estados financieros que sean sometidos a la opinión del contador público.

En agosto de 1971, dicho propósito fue ampliado a cuatro objetivos principales que se conservan a la fecha y que son:

- ✓ Determinar las normas de auditoría a que deberá sujetarse el contador público independiente que emita dictámenes para terceros, con el fin de confirmar la veracidad, pertinencia o relevancia y suficiencia de información de su competencia.
- ✓ Determinar procedimientos de auditoría para el examen de los estados financieros que sean sometidos a dictamen de contador público.
- ✓ Determinar procedimientos a seguir en cualquier trabajo de auditoría, en sentido amplio, que lleve a cabo el contador público cuando actúa en forma independiente; y
- ✓ Hacer las recomendaciones de índole práctica que resulten necesarias como complemento de los pronunciamientos técnicos de carácter general emitidos por la propia Comisión, teniendo en cuenta las situaciones particulares que con mayor frecuencia se presentan a los auditores en la práctica de su profesión

Esta Comisión considera que independientemente de la obligación de normar la actuación del contador público como auditor independiente que asegure alta calidad de sus servicios, tiene el compromiso de promover y patrocinar la publicación de elementos materiales que contribuyan al desarrollo profesional del contador público en el campo de la auditoría, a mantener y aumentar su capacidad técnica y a integrar una doctrina profesional de alto nivel y adaptada a las circunstancias y modalidades especiales de este trabajo en nuestro país.



Normas Personales

Son cualidades que el auditor debe tener para ejercer sin dolo una auditoría, basados en un sus conocimientos profesionales así como en un entrenamiento técnico, que le permita ser imparcial a la hora de dar sus sugerencias.

Entrenamiento Técnico y capacidad profesional

La primera norma general el auditor no puede satisfacer los requerimientos de normas de auditoría sin poseer dos características: una educación adecuada complementada con experiencia en campo contable. La primera se logra con el título universitario de contador público.

En el desarrollo de un trabajo tendiente a expresar una opinión sobre estados financieros el auditor independiente actúa como un individuo capacitado en las prácticas contables y procedimientos de auditoría. La obtención de tal capacitación se inicia por la educación formal de la cual será complementada con experiencia práctica. La educación debe ser adecuada para formar a un profesional, ampliada con un entrenamiento adecuado para llenar los requisitos profesionales y no sólo ser lo necesariamente extensa en materia técnica, sino también incluir educación general es decir formación integral.

El examen debe ser realizado por personas que estén habilitadas legalmente para ejercer la Contaduría Pública, es decir estar acreditados por una cedula profesional de Contador Público con plena vigencia, y que tengan entrenamiento adecuado, conocimientos suficientes sobre la aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoría que garanticen a la colectividad un trabajo basado en un criterio profesional definido, lo cual se logra con el respectivo título universitario en Contaduría Pública. La educación formal y la experiencia profesional son complementos la una de la otra. El entrenamiento de un profesional incluye su conocimiento y desarrollo de la profesión y por lo tanto, él debe estudiar, entender

y aplicar las nuevas formas sobre principios contables y procedimientos de auditoría que vayan siendo emitidas a la profesión.

El auditor independiente es contratado para que examine e informe sobre los estados financieros debido a que, por medio de su entrenamiento y experiencia, es un experto en contabilidad y auditoría y adquirido la habilidad de efectuar consideraciones objetivas y a ejercitar un juicio independiente con relación a la información registrada en los libros o descubierta a través de su revisión. Como resultado, su opinión provee una seguridad razonable que los estados financieros hacen una presentación justa de la información.

Cuidado y diligencia profesional

Esta norma requiere que el auditor independiente desempeñe su trabajo con el cuidado y la diligencia profesional debida. La diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apegarse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen. El hecho de que el auditor sea competente y tenga independencia mental no garantiza que su examen sea un éxito pues se hace necesario que no actúe con negligencia.

El auditor debe pues ejercitar adecuado cuidado de manera que el contenido de sus papeles de trabajo sea suficiente para respaldar su opinión y su representación en cuanto al cumplimiento de Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Independencia

Esta norma requiere que el auditor sea independiente; además de encontrarse en el ejercicio liberal de la profesión, no debe estar predispuesto con respecto al cliente que audita, ya que de otro modo le faltaría aquella imparcialidad necesaria para confiar en el resultado de sus averiguaciones, a pesar de lo excelentes que puedan ser sus habilidades técnicas. Sin embargo, la independencia no implica la actitud de un fiscal, sino más bien, una imparcialidad de juicio que reconoce la obligación de ser honesto no sólo para con la gerencia y los propietarios del negocio sino también para con los acreedores que de algún modo confíen, al menos en parte, en el informe del auditor.

Es de suma importancia para la profesión que el público en general mantenga la confianza en la independencia del auditor. La confianza pública se dañaría por la comprobación de que en realidad le faltara la libertad y, también podría perjudicarse porque existieran circunstancias que pudieran influir en la misma. Para lograr esta libertad, el auditor debe ser intelectualmente honesto; ser reconocido como independiente, no tener obligaciones o algún interés para con el cliente, su dirección o sus dueños.

Normas de Ejecución de Trabajo

El segundo grupo de Normas de Auditoría se refieren a los requisitos mínimos que deben cumplirse en el desarrollo del trabajo para ofrecer calidad. Este grupo de normas suministran al auditor la base para efectuar un juicio profesional sobre la calidad de los estados financieros.

Planeación y Supervisión

El trabajo debe ser técnicamente planeado y debe ejercerse una supervisión apropiada sobre los asistentes, si los hubiere.

La planeación del trabajo tiene como significado, decidir con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la Empresa que va a ser objeto de su investigación, para así planear el trabajo a realizar, determinar el número de personas necesarias para desarrollar el trabajo, decidir los procedimientos y técnicas a aplicar así como la extensión de las pruebas a realizar. La planificación del trabajo incluye aspectos tales como el conocimiento del cliente, su negocio, instalaciones físicas, colaboración del mismo etc.

Al analizar la primera norma sobre la ejecución del trabajo debe tenerse en cuenta que la designación del auditor con suficiente antelación presenta muchas ventajas tanto para éste como también para el cliente. Para el auditor es ventajoso porque el nombramiento con anticipación le permitirá realizar una adecuada planeación de su trabajo para así ejecutarlo de manera rápida y eficaz y para determinar la extensión de la labor que pueda llevarse a cabo antes de la fecha del balance.

El trabajo preliminar del auditor es benéfico para el cliente por cuanto permite que la revisión se ejecute más eficientemente y también hace posible que se pueda completar la revisión en un tiempo más corto después de la fecha del balance.

Las pruebas de auditoría pueden ejecutarse casi en cualquier época del año. Durante la revisión preliminar, el auditor puede llevar a cabo pruebas de los registros del cliente y sus procedimientos para determinar hasta qué grado puede tenerse confianza en ellos. Las conclusiones a las cuales llegue a través de las prueba le servirán para determinar los procedimientos de auditoría necesarios para completar el examen. Es pues una práctica aceptable el que el auditor ejecute partes substanciales de su examen durante revisiones o visitas preliminares.

Estudio y Evaluación del Control Interno

Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él como base para determinar la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

La segunda norma sobre la ejecución del trabajo indica se debe llegar al conocimiento o comprensión del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y para determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría para que el trabajo resulte efectivo.

El control interno es un proceso desarrollado por todo el recurso humano de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de conseguir eficiencia y eficacia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables al ente.

Las responsabilidades del auditor y sus funciones en relación con su examen ordinario con el propósito de emitir una opinión sobre los estados financieros, no están diseñadas primordialmente y específicamente y no se puede, por lo tanto, confiar en ellas para descubrir desfalcos y otras irregularidades similares; sin embargo, el auditor debe estudiar y evaluar el sistema de control interno lo cual puede ocasionar el descubrimiento de irregularidades o la posibilidad que existan.

Obtención de evidencia suficiente y competente

Debe obtenerse evidencia válida y suficiente por medio de análisis, inspección, interrogación, confirmación y otras técnicas de auditoría, con el propósito de allegar bases razonables para la emisión de una opinión de los estados financieros sujetos a revisión.

La mayor parte del trabajo del auditor independiente al formular su opinión sobre los estados financieros, consiste en obtener y examinar la evidencia disponible. La palabra evidencia es un galicismo tomado del inglés, pues en español la palabra correcta es prueba. El material de prueba varía sustancialmente en lo relacionado con su influencia sobre él con respecto a los estados financieros sujetos a su examen.

La suficiencia de la evidencia comprobatoria se refiere a la cantidad de evidencia obtenida por el auditor por medio de las técnicas de auditoría (confirmaciones, inspecciones, indagaciones, calculo etc.). La evidencia comprobatoria competente corresponde a la calidad de la evidencia adquirida por medio de esas técnicas de auditoría.

La evidencia que soporta la elaboración de los estados financieros está conformada por información contable que registra los hechos económicos y por los demás datos que corrobore esta última, todo lo cual deberá estar disponible para el examen del revisor fiscal o auditor externo.

Los libros oficiales, los auxiliares, los manuales de procedimientos y contabilidad, los papeles de trabajo, los justificantes de los comprobantes de diario, las conciliaciones, etc., constituyen evidencia primaria que apoya la preparación de los estados financieros.

La medida de validez de tal evidencia para los propósitos de auditoría queda a juicio del auditor; en este aspecto la evidencia para la auditoría difiere de la evidencia legal la cual está circunscrita por reglas rígidas. La manera como la evidencia influye sobre el auditor varía sustancialmente a medida que él se va formando una opinión con respecto a los estados financieros bajo examen. La objetividad, el tiempo de conseguir la evidencia, el grado en que ésta sea pertinente y también la existencia de otras pruebas que puedan respaldar las

mismas conclusiones, pueden también considerarse como factores para determinar su competencia.

El auditor comprueba los datos contables por medio de:

- Análisis y revisión;
- Reconstrucción de los pasos de procedimientos seguidos en el proceso contable y en la preparación de planillas y/o distribuciones;
- por medio de repetición de los cálculos, y
- conciliando otras clases y aplicaciones que tengan relación con la misma información.

Normas de Información

Son el resultado que el auditor debe entregar a los interesados para que se den cuenta de su trabajo, también es conocido como informe o dictamen.

El dictamen es el documento que suscribe el contador público conforme a las normas de su profesión al alcance y resultado del examen realizado sobre los estados financieros de la entidad de que se trate.

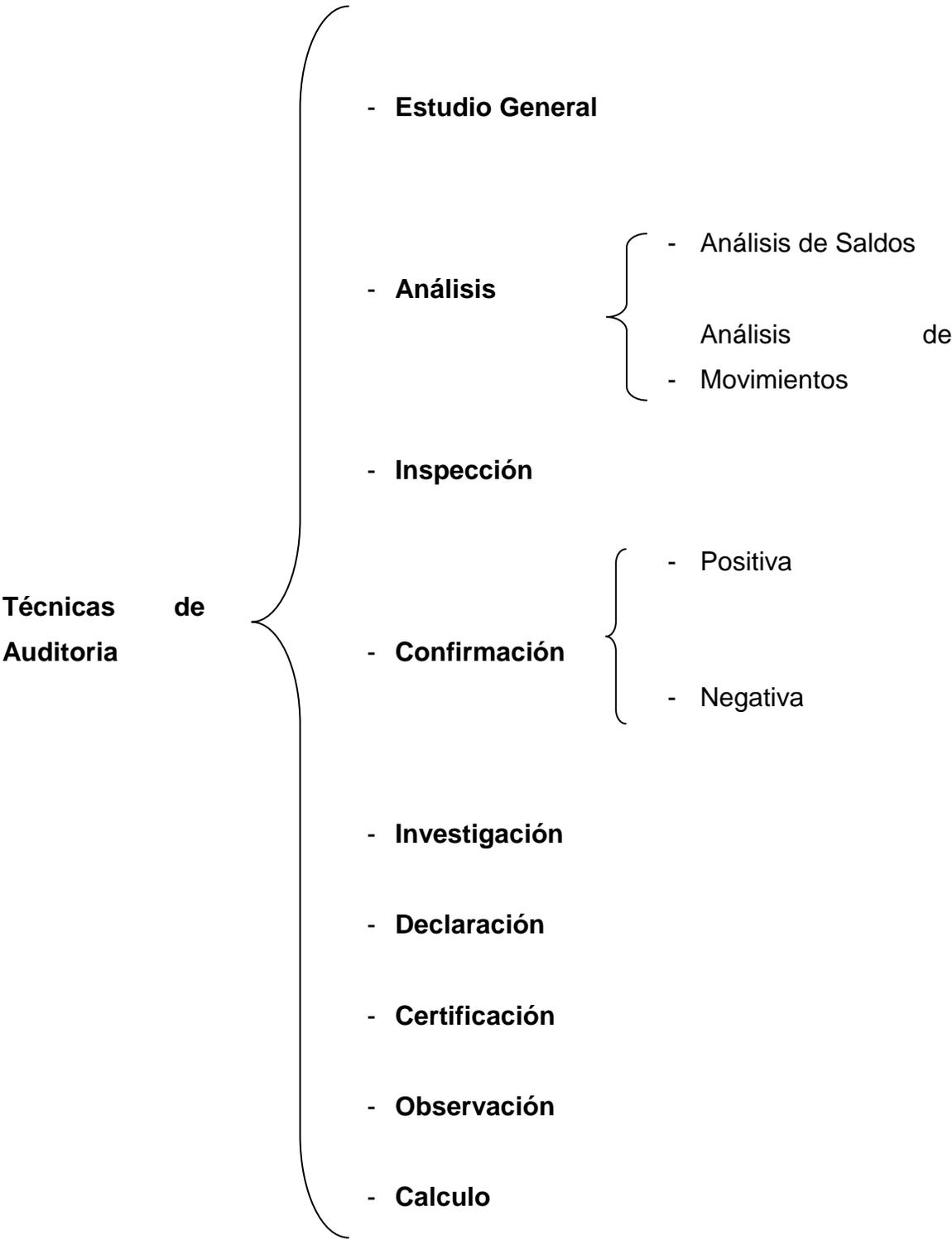
TECNICAS DE AUDITORIA

Se define a las técnicas de auditoría como “los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones.

Al aplicar su conocimiento y experiencia el auditor, podrá conocer los datos de la empresa u organización a ser auditada, que pudieran necesitar una mayor atención.

Las técnicas y procedimientos están relacionados, si las técnicas no son elegidas adecuadamente, la auditoría no alcanzará las normas aceptadas de ejecución, por lo cual las técnicas así como los procedimientos de auditoría tienen una gran importancia para el auditor.

Seguendo esta clasificación las técnicas de auditoría se agrupan específicamente de la siguiente manera:



•**Estudio General:** Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros de los rubros y partidas importantes, significativas o extraordinaria. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia, podrá obtener de los datos e información de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Por ejemplo, el auditor puede darse cuenta de las características fundamentales de un saldo, por la simple lectura de la redacción de los asientos contables, evaluando la importancia relativa de los cargos y abonos anotados. En esta forma semejante, el auditor podrá observar la existencia de operaciones extraordinarias, mediante la comparación de los estados de resultados del ejercicio anterior y del actual. Esta técnica sirve de orientación para la aplicación antes de cualquier otra.

El estudio general, deberá aplicarse con cuidado y diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional sólido y amplio.

•**Análisis:** Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

El análisis generalmente se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentran integrados y son los siguientes:

a) Análisis de saldos Existen cuentas en las que los distintos movimientos que se registran en ellas son compensaciones unos de otros, por ejemplo, en una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales o parciales de los cargos por ventas. En este caso, el saldo de la cuenta está formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se registraron en la cuenta. En este caso, se pueden

analizar solamente aquellas partidas que forman parte del saldo de la cuenta. El detalle de las partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos, es lo que constituye el análisis de saldo.

b) Análisis de movimientos En otras ocasiones, los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas, por ejemplo, en las cuentas de resultados; y en algunas cuentas de movimientos compensados, puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores contra los movimientos deudores, o bien. Por razones particulares no convenga hacerlo. En este caso, el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que constituyen el saldo de la cuenta.

•**Inspección** Examen físico de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

En diversas ocasiones, especialmente por lo que hace a los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado en la contabilidad.

En igual forma, algunas de las operaciones de la empresa o sus condiciones de trabajo, pueden estar amparadas por títulos, documentos o libros especiales, en los cuales, de una manera fehaciente quede la constancia de la operación realizada. En todos estos casos, puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta, de la operación realizada o de la circunstancia que se trata de comprobar, mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.

•**Confirmación:** Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, confirmar de una manera válida.

Esta técnica se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la información que se solicita y puede ser aplicada de diferentes formas:

a) Positiva.- Se envían datos y se pide que contesten, tanto si están conformes como si no lo están. Se utiliza este tipo de confirmación, preferentemente para el activo.

b) Negativa.- Se envían datos y se pide contestación, sólo si están inconformes. Generalmente se utiliza para confirmar pasivo o a instituciones de crédito.

•**Investigación:** Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

Con esta técnica, el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa. Por ejemplo, el auditor puede formarse su opinión sobre la contabilidad de los saldos de deudores, mediante informaciones y comentarios que obtenga de los jefes de los departamentos de crédito y cobranzas de la empresa.

•**Declaración:** Manifestación por escrito con la firma de los interesados, del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

Esta técnica, se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameritan.

Aun cuando la declaración es una técnica de auditoría conveniente y necesaria, su validez está limitada por el hecho de ser datos suministrados por personas que participarlo en las operaciones realizadas o bien, tuvieron injerencia en la formulación de los estados financieros que se está examinando.

•**Certificación** Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

•**Observación** Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos. El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresa las realiza. Por ejemplo, el auditor puede obtener la convicción de que los inventarios físicos fueron practicados de manera satisfactoria, observando cómo se desarrolla la labor de preparación y realización de los mismos.

•**Cálculo:** Verificación matemática de alguna partida. Hay partidas en la contabilidad que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas. El auditor puede cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

En la aplicación de la técnica del cálculo, es conveniente seguir un procedimiento diferente al ampliado originalmente en la determinación de las partidas. Por ejemplo, el importe de los intereses ganados originalmente calculados sobre la base de cálculos mensuales sobre operaciones individuales, se puede comprobar por un cálculo global aplicando la tasa de interés anual al promedio de las inversiones del periodo.

6.5 Procedimientos de Auditoría

Al conjunto de técnicas de investigación aplicables a un grupo de hechos o circunstancias que nos sirven para fundamentar la opinión del auditor dentro de una auditoría, se les dan el nombre de procedimientos de auditoría en informática. La combinación de dos o más procedimientos, derivan en programas de auditoría, y al conjunto de programas de auditoría se le denomina plan de auditoría, el cual servirá al auditor para llevar una estrategia y organización de la propia auditoría.

El auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para sustentar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar los hechos, mediante varias técnicas de aplicación simultánea.

En General los procedimientos de auditoría permiten:

- Obtener conocimientos del control interno
- Analizar las características del control interno
- Verificar los resultados de control interno
- Fundamentar conclusiones de la auditoría

Por esta razón el auditor deberá aplicar su experiencia y decidir cuál técnica o procedimiento de auditoría serán los más indicados para obtener su opinión.

Naturaleza de los procedimientos de Auditoría

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas rígidos de prueba para el examen de los estados financieros. Por esta razón el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cuál técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ellos, serán aplicables en cada caso para obtener la certeza que fundamento su opinión objetiva y profesional.

Extensión o alcance de los procedimientos de Auditoría

Dado que las operaciones de las empresas son repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales, generalmente no es posible realizar un examen detallado de todas las transacciones individuales que forman una partida global. Por esa razón, cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las transacciones individuales, para derivar del resultado del examen de tal muestra. una opinión general sobre la partida global. Este procedimiento, no es exclusivo de la auditoría, sino que tiene aplicación en muchas otras disciplinas. En el campo de la auditoría se le conoce con el nombre de pruebas selectivas. La relación de las transacciones examinadas respecto del total que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría y su determinación, es uno de los elementos más importantes en la planeación y ejecución de la auditoría.

Oportunidad de los procedimientos de Auditoría

La época en que los procedimientos de auditoría se van a aplicar se le llama oportunidad. No es indispensable y a veces no es conveniente, realizar los procedimientos de auditoría relativos al examen de los estados financieros, a la fecha del examen de los estados financieros. Algunos procedimientos de auditoría son más útiles y se aplican mejor en una fecha anterior o posterior.

Asientos de ajuste

Los asientos que se hagan de tiempo en tiempo durante el transcurso de la auditoría, deben tener explicaciones suficientemente extensas y detalladas para que cualquier persona que no esté familiarizada con las transacciones a que se refieren, pueda comprenderlos. Esto hará posible que si el cliente pide el comprobante clasificado equivocadamente pueda encontrársele con facilidad, ya sea que se haya archivado por orden alfabético o numérico.

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

Papeles de Trabajo

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

- Facilitar la preparación del informe.
- Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del estado.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.
- Servir de guía en revisiones subsecuentes.
- Cumplir con las disposiciones legales.

Para realizar el trabajo de acuerdo con las normas profesionales, el contador público debe conceder importancia a la preparación de los papeles de trabajo. Para cumplir con esta finalidad, debe en primer término, efectuar un trabajo completo y libre de información superflua y organizar los papeles de trabajo en

forma tal que facilite la rápida localización y entendimiento fácil por parte de otras personas.

Los papeles de trabajo, se consideran completos cuando reflejan en forma clara los datos significativos contenidos en los registros, los métodos de comprobación utilizados y la evidencia adicional necesaria para la formación de una opinión y preparación del informe. Además, deben identificar claramente las expresiones informativas y los elementos de juicio o criterio.

Cualquier información o cifras contenidas en el informe del contador público deberán estar respaldadas en los papeles de trabajo. A medida que el profesional avanza en su trabajo debe considerar los problemas que pueden presentarse en la preparación de su informe y anticiparse a incluir en los papeles de trabajo, los comentarios y explicaciones pertinentes. Se deben hacer amplios comentarios explicativos a cualquier planilla o análisis preparado durante el trabajo.

Los papeles de trabajo no están limitados a información cuantitativa, por consiguiente, se deben incluir en ellos notas y explicaciones que registren en forma completa el trabajo efectuado por el contador público, las razones que le asistieron para seguir ciertos procedimientos y omitir otros y su opinión respecto a la calidad de la información examinada, lo razonable de los controles internos en vigor y la competencia de las personas responsables de las operaciones o registros sujetos a revisión.

Estos también deben ser revisados por los supervisores para determinar lo adecuado y eficiente del trabajo del auxiliar sujeto a supervisión. En tales revisiones, los papeles de trabajo deberán hablar por sí mismos; estar completos, legibles y organizados sistemáticamente, de tal manera que no sean necesarias informaciones suplementarias e interpretaciones por parte de quien los preparó.

Debe tenerse presente que muchas veces, el informe no es preparado por la persona que efectuó el examen sino por un supervisor, quien debe estar en

condiciones de cumplir con su cometido sin la necesidad de interrogar continuamente al auxiliar responsable de la elaboración de los papeles de trabajo.

Es por este motivo, que es fundamental prepararlos de la forma correcta, a continuación se menciona una posible sugerencia de cómo prepararlos:

- Cliente y ejercicio a revisar
- Fecha
- Nombre y apellidos del sujeto
- Objeto de los mismos
- Cuando el auditor utilice marca o símbolo tiene que explicar su significado

El contenido mínimo de dichos papeles son:

- Evidencia que los estados contables y demás información, sobre los que va a opinar el trabajador, están de acuerdo con los registros de la empresa.
- Relación de los pasivos y activos, demostrando de cómo tiene el auditor evidencia de su existencia física y valoración.
- Análisis de las cifras de ingresos y gastos que componen la cuenta de resultados.
- Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado, revisado.
- Forma el sistema de control interno que ha llevado el auditor y el grado de confianza de ese sistema y cuál es el alcance realizado para revisar las pruebas sustantivas.
- Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega.
- Detalle de las contrariedades en el trabajo y soluciones a las mismas.

Lo que no deben contener los papeles de trabajo:

- No ser copia de la contabilidad de la empresa
- No ser copia de los estados financieros
- No ser copia de la auditoria del año pasado.

Estructura General de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deben contener los requisitos mínimos siguientes:

- El nombre de la compañía sujeta a examen
- Área que se va a revisar
- Fecha de auditoría
- La firma o inicial de la persona que preparó la cédula y las de quienes lleven a cabo la supervisión en sus diferentes niveles.
- Fecha en que la cédula fue preparada
- Un adecuado sistema de referencias dentro del conjunto de papeles de trabajo
- Cruce de la información indicando las hojas donde proceden y las hojas a donde pasan
- Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones
- Fuente de obtención de la información
- Los saldos ajustados en los papeles de trabajo de cada cédula analítica debe concordar con las sumarias y estas con el balance de comprobación.

Los papeles de trabajo son diseñados y organizados para cumplir con las circunstancias y las necesidades del auditor para cada auditoría en particular. El uso de papeles de trabajo estandarizados (por ejemplo, listas de control, cartas, machote, organización estándar de papeles de trabajo) puede mejorar la eficiencia con que son preparados y revisados dichos papeles de trabajo. Facilitan la delegación de trabajo a la vez que proporcionan un medio para controlar su calidad

De la misma manera que los libros, registros y documentos de la contabilidad respaldan y comprueban los balances y los estados financieros de las empresas, así también los papeles de trabajo constituyen la base del dictamen que el contador público rinde con relación a esos mismos balances y estados financieros.

Confidencialidad

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, él los preparó y son la prueba material del trabajo efectuado; pero, esta propiedad no es irrestricta ya que por contener datos que puedan considerarse confidenciales, está obligado a mantener absoluta discreción respecto a la información que contienen.

Es decir, los papeles de trabajo son del auditor, pero queda obligado al secreto profesional que estipula no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de que tengan conocimiento en el ejercicio de su profesión (a menos que lo autorice él o los interesados y salvo los informes que obligatoriamente establezcan las leyes respectivas).

CLASES DE PAPELES DE TRABAJO

Se les acostumbra clasificar desde dos puntos de vista:

Por su uso

- Papeles de uso continuo.
- Papeles de uso temporal.

Por su contenido

- Hoja de trabajo.
- Cédulas sumarias o de Resumen.
- Cédulas de detalle o descriptivas.
- Cédulas analíticas o de comprobación.

Los papeles de trabajo pueden contener información útil para varios ejercicios (acta constitutiva, contratos a plazos mayores a un año o indefinidos, cuadros de organización, catálogos de cuentas, manuales de procedimientos, etc.). Por su utilidad más o menos permanente a este tipo de papeles se les acostumbra

conservar en un expediente especial, particularmente cuando los servicios del auditor son requeridos por varios ejercicios contables.

De la misma manera los papeles de trabajo pueden contener información útil solo para un ejercicio determinado (confirmaciones de saldos a una fecha dada, contratos a plazo fijo menor de un año, conciliaciones bancarias, etc.); en este caso, tales papeles se agrupan para integrar el expediente de la auditoría del ejercicio a que se refieran. Aunque en diseño y contenido los papeles de trabajo son tan variados como la propia imaginación, existe en la secuela del trabajo de auditoría papeles clave cuyo contenido está más o menos definido.

Se clasificarán de acuerdo a la fase de la auditoría, ya sea de planificación o ejecución del trabajo. Entre estos están:

- Planificación de auditoría
- Hojas de trabajo
- Cédulas sumarias o de resumen
- Cédulas de detalle
- Cédulas narrativas
- Cédulas de hallazgos
- Cédulas de notas
- Cédulas de marcas

Papeles de trabajo preparados y/o proporcionados por el área auditada.

Entre los que figuran:

- Estados financieros
- Conciliaciones bancarias
- Manuales
- Organigramas
- Planes de trabajo
- Programación de actividades

Papeles de trabajo obtenidos de otras fuentes. Son los documentos preparados u obtenidos de fuentes independientes al área auditada. Algunos de estos son:

- Confirmaciones de saldos
- Interpretaciones auténticas y normativa publicada
- Decretos de creación de unidades
- Opiniones Jurídicas
- Opiniones Técnicas

Las cédulas de auditoría se pueden considerar de dos tipos:

- Tradicionales.
- Eventuales.

Las tradicionales, también denominadas básicas, son aquellas cuya nomenclatura es estándar y su uso es muy común y ampliamente conocido; dentro de estas se encuentran las:

- Cédulas sumarias.- Que son resúmenes o cuadros sinópticos de conceptos y/o cifras homogéneas de una cuenta, rubro, área u operación.
- Cédulas analíticas.- En ellas se coloca el detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria.

Por ejemplo: La cédula sumaria de cuentas por cobrar a clientes informará, por grupos homogéneos, los tipos de clientela que tiene la entidad sujeta a auditoría: clientes mayoreo, clientes gobierno, así como el saldo total de cada grupo. Las cédulas analíticas se harán una por cada tipo de clientela, señalando en ellas como está conformado el saldo de cada grupo.

Las eventuales no obedecen a ningún tipo de patrón estándar de nomenclatura y los nombres son asignados a criterio del auditor y pueden ser cédulas de observaciones, programa de trabajo, cédulas de asientos de ajuste, cédulas de reclasificaciones, confirmaciones, cartas de salvaguarda, cédulas de

recomendaciones, control de tiempos de la auditoria, asuntos pendientes, entre muchos más tipos de cédulas que pudieran presentarse.

Para facilitar la transcripción e interpretación del trabajo realizado en la auditoria, usualmente se acostumbran a usar marcas que permiten transcribir de una manera práctica y de fácil lectura algunos trabajos repetitivos. Por ejemplo; la actividad de cotejar cifras que provienen de los registros auxiliares contra los auxiliares mismos, se pueden dejar transcrita en los papeles de trabajo, anotando una marca cuyo significado fuera justamente el de haber verificado las cifras correspondiente contra el auxiliar relativo.

En la práctica la utilización de marcas de trabajo realizado es de lo más común y facilita por un lado la transcripción del trabajo que realiza el auditor ejecutante, y por otro la interpretación de dicho trabajo como el proceso de revisión por parte del supervisor.

También en la práctica debido a que hay ciertos trabajos repetitivos de una manera constante se decide periódicamente establecer una marca estándar, es decir, una marca que signifique siempre lo mismo.

La forma de las marcas deben ser lo más sencillas posibles pero a la vez distintiva, de manera que no haya confusión entre las diferentes marcas que se usen en el trabajo. Normalmente las marcas se transcriben utilizando color rojo o azul, de tal suerte que a través del color se logre su identificación inmediata en las partidas en las que fueron anotadas.

MARCAS DE AUDITORIA

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.

En términos generales el orden que se les da en el expediente es el mismo que presentan las cuentas en el estado financiero. Así los relativos a caja estarán primero, los relativos a cuentas por cobrar después, hasta concluir con los que se refieran a las cuentas de gastos y cuentas de orden.

CAPITULO 7

CASO PRÁCTICO

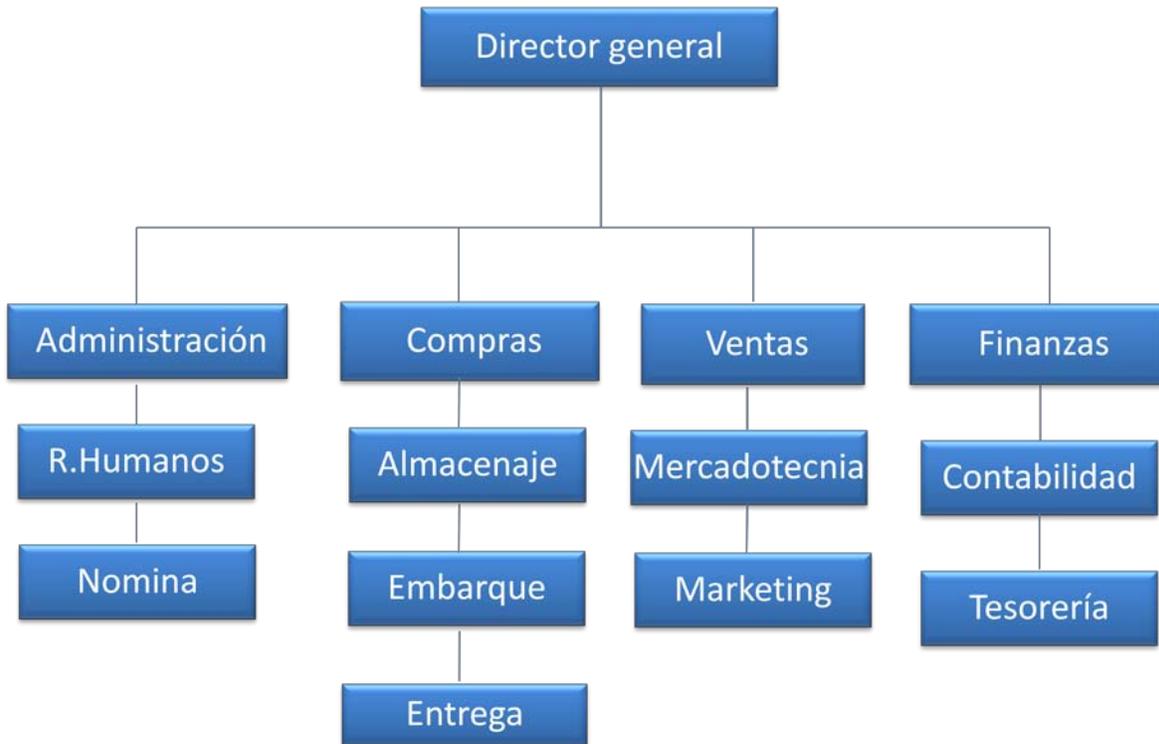
En los capítulos anteriores mencionamos la importancia de los controles internos de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, así como la revisión y evaluación de estos para que puedan servir de auxiliar a la dirección para eliminar deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas. Para el mejor entendimiento de lo documentado en este trabajo se muestra el siguiente caso práctico basado en una Auditoria Administrativa.

Empresa Importeck SA de CV

Durante el año 2006 se constituye la empresa Importeck S.A. de CV, ubicada en el Centro Histórico de la Ciudad de México, como una empresa dedicada a la compra-venta de computadoras y sus accesorios; en sus dos primeros años de ingreso al mercado se enfoca solamente como una empresa minorista, actualmente se considera una empresa Comercial Mayorista, cabe mencionar que uno de sus fundadores es su actual presidente.

En sus inicios solamente contaba con 8 trabajadores, para 2011 cuenta con 46 lo que la convierte de una micro a una mediana empresa.

ORGANIGRAMA



Misión y Visión

Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes en equipo de cómputo, así como ofrecerle los mejores productos del mercado al menor precio.

Visión: Ser un grupo líder y en constante crecimiento, con presencia multinacional distinguida por sus valores y ética social.

Como hemos mostrado la empresa ha crecido a través del tiempo y como se observa en la Visión de la compañía se busca expandirla a nivel nacional en los próximos años.

Es por ello que surge la duda en los socios por saber si el control interno está siendo aplicado correctamente; es de vital importancia conocer si las políticas, procesos y estrategias son las adecuadas para el alcance de los objetivos trazados.

Para lo cual contratan los servicios de un especialista con la finalidad de que los oriente y aconseje profesionalmente con el propósito de obtener la eficiencia en cada uno de sus departamentos.

Esta es la carta de cotización enviada por el Auditor

México, D.F., 13 de Junio de 2011.

SR. Juan Bautista Sánchez
Director General de
IMPORTECK, S.A. de C.V.

P R E S E N T E:

Por medio de la presente estamos enviando nuestra carta de cotización correspondiente a la auditoria administrativa de la Compañía **IMPORTECK, S.A. de C.V.** El objetivo de nuestra auditoría será expresar una opinión sobre dicha auditoria, preparados de conformidad con las normas de información financieras mexicanas.

Auditoria Administrativa

Nuestro trabajo consistirá en examinar el control interno, de conformidad con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Por consiguiente, examinaremos sobre bases selectivas la documentación y registros.

Llevaremos a cabo un estudio y evaluación de la estructura de Control Interno de la compañía, sólo con el propósito de determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría que aplicaremos, que nos permita emitir una opinión sobre su efectividad.

El objetivo de nuestro examen es obtener una seguridad razonable. Aún cuando una estructura eficaz de Control Interno reduce la posibilidad de que puedan ocurrir errores o irregularidades que no sean detectados, no se puede eliminar

esta posibilidad. Por esta razón, nuestro examen se basa en pruebas selectivas en virtud de que los procedimientos no están diseñados específicamente para descubrir errores e irregularidades, incluyendo actos ilegales, fraudes o desfalcos, en caso de ser detectados serán informados de inmediato a los integrantes apropiados de la administración.

En adición, informaremos a ellos mismos sobre nuestras propuestas resultantes de la auditoría y sobre las situaciones a informar observadas durante la aplicación de nuestros procedimientos de auditoría.

Los papeles de trabajo preparados en relación con nuestro examen, son propiedad de nuestra firma, comprenden información confidencial y serán retenidos por la firma de acuerdo con las políticas y procedimientos. Dichos papeles de trabajo serían sellados con la leyenda “Para uso confidencial y restringido, proporcionado por la Firma de auditores”.

Nos comprometemos a garantizar la confidencialidad, el buen manejo de la información y que ésta sólo se utilizará con los propósitos estrictamente encomendados.

Responsabilidad de la administración

La administración es responsable de llevar a cabo las observaciones que sean determinados por nosotros o por la propia administración y que sean necesarios para corregir desviaciones importantes, con respecto a las normas de información financiera mexicanas.

Solicitaremos la confirmación por escrito de la administración, acerca de las revelaciones que se manifiestan en dicha auditoría.

Información necesaria para la auditoría

Con el propósito de que nuestro trabajo se realice sin limitaciones, la administración nos proporcionará, con base en nuestra solicitud, su información y documentación de soporte y otra información complementaria que consideremos necesario evaluar como parte de nuestro informe.

Como parte de nuestras solicitudes de información, entregaremos a ustedes una relación de los documentos, que requerimos sean proporcionados por la administración, para efectos de la auditoría.

Otros Servicios

Cualquier otro servicio profesional que ustedes necesiten de nuestra firma, estará sujeto a un acuerdo por separado.

Programación del trabajo

Proponemos que nuestros trabajos se realicen en forma conducente de acuerdo al Programa de Trabajo establecido por la Firma y a las fechas en que se cuente con la información a revisar en cada caso. Cuando en el transcurso de nuestro trabajo nos enfrentemos a hechos o circunstancias que no permitan desarrollarlos en la forma inicialmente convenida, conforme a nuestro Cronograma de Entrega de Información, se les informará inmediatamente por escrito, indicando las causas que originen la limitante, previo a la fecha establecida.

Informes y/o Productos a presentar

Como resultado de nuestra auditoría administrativa, estaremos en posibilidad de presentar los siguientes Informes y/o Productos:

Informe y/o Producto	Fecha límite
1. Programa de Trabajo	20 Junio 2011
2. Cronograma de Entrega de Información	al 25 de cada mes
3. Carta de Conclusiones y Sugerencias	17 de Octubre 2011

Entendemos que los informes que les proporcionaremos no podrán ser distribuidos hasta tener la aprobación del Director General, siendo responsables de su confidencialidad hasta obtener dicha aprobación.

Tiempo Estimado para el desarrollo de los Trabajos (Hrs.)

El total de horas estimadas ha sido determinado considerando el conocimiento previo de la información de control interno existente, quedando un total de 462 horas, que se conforman como se indica a continuación:

Personal asignado	Hrs. Estimadas
Socio	30
Gerente	44
Encargado	126
Auditor	262
Total de Hrs. Estimadas	462

Honorarios

Con base en nuestra Propuesta de Servicios, estimamos que nuestros honorarios por el informe de la auditoria administrativa en atención al nivel de experiencia y al tiempo por invertir de nuestro personal, ascenderá a \$ 80,000.00 (Ochenta Mil

Pesos 00/100 M.N.), que de contar con la adjudicación, serán facturados de conformidad con el Contrato de Prestación de Servicios.

Forma de Pago

Con base en el párrafo anterior, los honorarios serán cubiertos en 4 parcialidades de \$ 20,000.00 M.N.

Al monto de nuestros honorarios se deberá adicionar el correspondiente impuesto al valor agregado.

En caso de que se presente cualquier circunstancia que pueda modificar el monto de los honorarios propuestos, se la informaremos de inmediato.

Los honorarios correspondientes a la preparación de los informes respectivos, incluyen únicamente el tiempo que utilizaremos hasta su presentación.

Deseamos agradecer esta oportunidad de servir profesionalmente a la Compañía **IMPORTECK, S.A. de C.V.** y le aseguramos que en caso de ser aceptada la presente, este trabajo recibirá nuestra mejor atención.

Atentamente

Alcázar Martínez y Asociados, S.C.

C.P.C. Gonzalo Martínez Cruz
SOCIO-DIRECTOR

C.P. Nallely Pérez González
GERENTE AUDITORIA

Acepto las condiciones de esta carta de cotización como un acuerdo de voluntades entre la compañía que represento y la firma de auditores externos que practicará la auditoría antes citada. He leído y entiendo plenamente las condiciones y disposiciones contenidas. También confirmo que estoy facultado para suscribir este acuerdo de voluntades en nombre de **IMPORTECK, S.A. de C.V.**

CONFORME:

Aceptado por: Sr Juan Bautista Sánchez
Director General de IMPORTECK, S.A. de C.V.

Una vez convenidos y aceptados los términos del contrato, se procede a la revisión del control interno de cada departamento por parte de los auditores, iniciando con la descripción de las actividades que cada uno realiza o debiera realizar según el manual de procedimientos implantado.

El departamento de administración es el encargado de interpretar los objetivos propuestos por el Director General y transformarlos a través de la planeación, la organización, la dirección y el control en objetivos alcanzables, de acuerdo con cada situación que se presente lleva el control de la entidad, al igual que del reclutamiento de personal que labora dentro de ella.

En este departamento detectamos que el flujo de la información hacia las demás áreas se encuentra estancado, debido a que el personal que se encuentra asignado en esta área, no cuenta con el perfil adecuado, ya que la empresa no cuenta con las políticas adecuadas para el reclutamiento del personal y remuneración a los empleados, teniendo como consecuencia que Importeck, no cumpla al 100% con sus metas y objetivos establecidos para este departamento.

El departamento de compras tiene como función realizar los pedidos de mercancía al proveedor, la recepción del producto en el almacén así como la verificación de la calidad y la entrega oportuna además de distribuir la mercancía que solicite el departamento de ventas.

En este departamento hemos detectado que la rotación de inventarios no es la adecuada ya que este no se encuentra suficientemente coordinado con el área de ventas, por lo que se realizan compras excesivas de productos, obteniendo como consecuencia que nuestro inventario se vuelva obsoleto debido a los constantes cambios de tecnología que existen en el mercado, así mismo se identifico la falta de un adecuado sistema informático de inventarios, por lo que en algunas ocasiones en el sistema existen mercancías ficticias, mismas que no pueden ser entregadas en tiempo y forma al cliente.

El departamento de ventas se encarga de promocionar los productos, abrir nuevo mercado, el otorgamiento de crédito a los clientes y su cobranza. Realiza un reporte de ingresos estimados y reales para el área de Finanzas. Envía la solicitud de productos al departamento de compras, además de definir la fecha de entrega al cliente.

Uno de los primeros errores identificados, es no emitir de manera oportuna un reporte adecuado y eficiente al departamento de compras sobre los productos requeridos, debido a este problema algunas veces no se cuenta con la mercancía solicitada en el tiempo preciso y en algunas otras se compra mercancía en

exceso, trayendo como consecuencia la pérdida de ventas y con el transcurso del tiempo, clientes. Otro de los errores identificados es la demora de la cobranza por la falta de revisión de la cartera de clientes, afectando al departamento de Finanzas.

El departamento de Finanzas es el encargado de presupuestar, planear y distribuir adecuadamente los recursos monetarios con los que cuenta la empresa, cumple con las obligaciones fiscales a las que la entidad está sujeta, además de llevar el registro de todas las operaciones que realiza Importeck, reportar al Director General sobre los resultados de dichos registros.

Los problemas generados en este departamento surgen como consecuencia de la falta de cobro a los clientes, por lo que más de una vez se ha retrasado el pago a algunos proveedores, lo que da como resultado que no se nos entregue el producto solicitado en tiempo. Por otro lado la falta de recursos a generado una falla en el departamento de administración al no efectuar el pago integro y en tiempo al personal.

Se ha identificado que la empresa por falta de un control interno adecuado está presentando problemas en sus diferentes áreas, actualmente esto genera pérdidas económicas y a largo plazo pérdida de clientes. El flujo inadecuado de la información genera errores y una mala toma de decisiones. El mal manejo de la cartera de clientes lleva a la empresa a no tener un adecuado flujo de efectivo y no poder satisfacer sus necesidades.

Se ha detectado que cuando la empresa creció derivado de un buen servicio al cliente lo que se tradujo en incremento de ventas, empezó a presentar problemas de calidad y de tiempo en la entrega.

Esta problemática es muy común en las entidades en las cuales algunas decisiones giran alrededor de unas cuantas personas, que en este caso son los

encargados de cada departamento; lo cual ocasiona muchos conflictos internos y confusión dentro de los miembros que laboran en ella, de tal manera que es complicado establecer y definir los modelos administrativos actuales. El control interno a implementarse deberá contar con la autorización de la gerencia y evitar intromisiones que perjudican la verticalidad de la orden y del proceso.

Durante el estudio general practicado a la empresa en sus diferentes áreas apreciamos las deficiencias antes mencionadas basadas en nuestra experiencia y conocimientos, tomando como base este estudio nos centraremos a aplicar diferentes técnicas a los departamentos de la entidad. Se reviso el manual operativo y las políticas de cada departamento.

Se realizo un inventario físico de todos los productos que se encuentran en el almacén, estando presente el encargado y empleados del área, así como nuestro auditor con un auxiliar, de igual forma se reviso toda la documentación respecto de recepción y entrega de la mercancía.

Se reviso la cartera de cuentas por cobrar, así como la documentación que ampara cada una de ellas y la autenticidad de los saldos en nuestros registros.

Además de estas técnicas mencionadas anteriormente, recurrimos a practicar cuestionarios a las diferentes áreas de la empresa, con la finalidad de obtener información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados.

La población a la que se le aplica el desarrollo de esta investigación es de 40 personas, integrada por los 30 empleados y los 10 principales clientes activos de la empresa Importeck SA de CV.

Se considera que tomar en cuenta la opinión de los clientes es tan importante como el de los funcionarios y empleados ya que ellos pueden proporcionar información valiosa, retroalimentación básica para determinar en qué porcentaje

se está cumpliendo con las normas de calidad en la venta. Así mismo, la información que los empleados proporcionarán servirá de parámetro para identificar la problemática en sus diferentes áreas, además de conocer cuál o cuáles son los pasos o procesos mal ejecutados.

A continuación se presentan los resultados de las preguntas más relevantes de dichos cuestionarios que sirvieron de base para recabar la información.

Encuesta realizada a CLIENTES

¿El tiempo de espera para la entrega de su producto, cumple sus expectativas?

SI 7

NO 3

¿Cuál es el tiempo que usted estaría dispuesto a esperar para la entrega de su producto?

Inmediata 4

Dos días 5

Una semana 1

¿Su vendedor le brinda un servicio post-venta?

SI 3

NO 7

¿La atención del personal que lo atendió, le pareció el adecuado?

SI 7

NO 3

¿Está satisfecho con el tiempo de garantía que se le maneja para su producto?

SI 6

NO 4

¿El precio del producto le parece adecuado?

Adecuado 6

Muy Caro 3

Barato 1

¿Recomendaría usted a la empresa?

SI 8

NO 2

Entrevista realizada al GERENTE ADMINISTRATIVO

- 1) ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
- 2) ¿Considera que hay retraso en la entrega de los productos?
- 3) ¿Se cumple con la asignación de fondos para la compra de productos cuando es solicitado?
- 4) ¿Posee algún sistema de control de calidad de los productos?
- 5) ¿Cree usted que el cliente este satisfecho con el trato y el producto que se le da?
- 6) ¿Cree que el personal que labora en este departamento es idóneo o necesita capacitación para que mejore su trabajo?
- 7) ¿Cree que se deban mejorar las condiciones de la empresa: instalaciones, sueldos o prestaciones, para que el personal mejore su trabajo?

El gerente administrativo tiene cuatro años de laborar en la empresa. Su visión es que algunas veces se dan retrasos en la entrega de los productos, asignándole la responsabilidad de estos retrasos al departamento de ventas por la falta de cobranza, por lo que da lugar a la falta de efectivo para poder adquirir el producto solicitado.

En su experiencia ha observado que los clientes se van satisfechos con los productos, ya que si hay alguna falla se procede a la aplicación de la garantía.

En relación con el tema de capacitación para el personal de este departamento, sugiere una capacitación cada cuatro meses, esto para que se vayan afinando cada vez los objetivos y metas realizadas por la empresa. Así mismo comenta que esta capacitación también tendría que proporcionárselas al departamento de ventas.

En relación con mejoras en las condiciones de la empresa, sugiere que se cumpla con los pagos de salarios en tiempo y forma, con esto se contribuye a que los trabajadores de desempeñen mejor.

Encuesta realizada al departamento de VENTAS

¿Considera que hay retraso en la entrega de los productos?

El departamento de ventas, considera que si existe retraso en la entrega de documentos, ya que este departamento algunas veces recibe quejas de parte de los clientes por no haberse entregado la mercancía en tiempo.

¿Se cumple con la asignación de fondos para la compra de equipos y accesorios, cuando es solicitado?

El departamento menciona que los fondos para la adquisición del equipo solicitado, la mayoría de las veces se proporciona fuera de tiempo.

¿Utiliza algún sistema para realizar una proyección de ventas (metas) a 3,6,9 o 12 meses?

Para la proyección de ventas no se utiliza ningún sistema en la empresa, no se hace o no se aplica esta técnica.

¿De acuerdo a su experiencia en la empresa, los clientes manifiestan satisfacción con la calidad de los productos entregados?

El departamento comenta que la mayoría de los clientes se sienten satisfechos con la calidad de los productos.

¿Se autorizan créditos mayores a 90 días mediante la firma de un pagare?

En un 80% si se les pide firmar algún título de crédito y en un 20% esto no aplica, debido a que se le proporciona clientes que tiene alguna relación familiar con los gerentes de la empresa.

¿Cada cuando se revisa y actualiza la cartera de cuentas por cobrar?
¿Considera que este tiempo es el adecuado?

Cada cuatro meses se lleva a cabo la revisión. No considera que sea lo adecuado, pero menciona que la persona encargada de esto, no tiene tiempo para realizarlo más frecuentemente.

¿Maneja algún procedimiento para el levantamiento de pedido del producto al departamento de compras?

No, no seguimos ningún procedimiento en específico, solo se habla al departamento de compras para darles a conocer el pedido y ellos se encargan de entregar el producto.

Encuesta realizada al departamento de COMPRAS

¿Se recibe algún requerimiento por escrito de lo que el departamento de ventas va a necesitar?

No, según el departamento de compras no se utiliza los requerimientos por escrito, solo se hacen vía telefónica.

¿Quién y con qué frecuencia se realizan los inventarios Físicos?

El sub-encargado de compras y esto lo realiza cada tres meses.

¿Qué se hace con la mercancía que con el paso del tiempo, es difícil de colocar en el mercado?

Se mantiene almacenada hasta que algún cliente desee adquirirla.

¿Con que programa informático, controlan las entradas y salidas del almacén?

Contamos para esto, con el programa SAE

¿Quién se encarga de registrar y revisar las entradas y salidas que se capturan en el programa?

Todo el personal de este departamento cuenta con acceso al programa y la persona que en su momento recibe o entrega el producto, es quien captura la información.

¿Cuánto tiempo tardan en entregar la mercancía al cliente, una vez confirmada la venta?

De dos a tres días si se cuenta con el producto en el almacén, de otro modo hasta una semana cuando este se tiene que solicitar al proveedor.

Encuesta realizada al departamento de FINANZAS

¿Con qué frecuencia se elaboran presupuestos?

Se realiza en forma anual.

¿Se realiza un análisis de las cifras presupuestadas con las reales?

El análisis comparativo solo se realiza una vez al año y/o cuando se nos es solicitado.

¿Recibe oportunamente por parte de los demás departamentos, reportes que le sirven de apoyo para la realización de los presupuestos?

No, la información regularmente tarda en ser proporcionada.

¿Considera que la distribución de los recursos se está realizando en forma adecuada?

Nosotros realizamos la distribución de los recursos de acuerdo con lo que cada departamento nos solicita, aunque algunas veces no se puede proporcionar de manera oportuna por la falta de efectivo.

¿Existe algún control del manejo de los fondos por parte de la gerencia?

Si existe un control del manejo de los fondos por parte de la gerencia, para garantizar el pago a proveedores en tiempo y el pago de la nómina, sin embargo en la mayoría de las ocasiones no se cumple al 100% con este control.

¿Conoce las atribuciones y/o obligaciones que debe desempeñar el personal de este departamento?

Si

¿Considera que la empresa está cumpliendo con sus objetivos cuantitativos?

Con base a mi experiencia en la empresa, puedo comentar que se cumplen con los objetivos planteados pero de forma tardía.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Al analizar los datos recopilados de cada departamento y según lo expuesto anteriormente se interpretó la información de la siguiente manera:

El cliente considera de suma importancia el tiempo de entrega del producto, por lo que la empresa tendrá que esforzarse para que el cliente se pueda encontrar satisfecho con este servicio que la empresa le proporciona.

El inventario es una de las áreas más importantes de la empresa, por lo que es indispensable que se puedan corregir las deficiencias que actualmente existen en esta como consecuencia de la falta de un deslinde correcto de las obligaciones y la falta de comunicación con el área de ventas.

El mal reclutamiento que se ha practicado en el área administrativa ha traído como consecuencia que el personal no cumpla eficientemente con sus actividades, además de que los manuales y procedimientos que elaboro el encargado del área no han sido actualizados y en algunos casos existe personal que no los conoce.

El departamento de ventas, área vital para la obtención de recursos (efectivo) está dejando de lado la importancia de revisar la cartera de clientes, ya que durante el análisis se encontró que existen clientes con adeudos históricos de más de seis meses a quienes aun se les otorga créditos, lo cual impide un correcto flujo de funciones entre los demás departamentos.

El departamento de finanzas no le está dando el seguimiento correcto al presupuesto que realiza anualmente, al no comparar mensualmente los resultados obtenidos de las operaciones, con los resultados reales, impidiendo de esta manera poder corregir errores que van surgiendo durante la marcha del negocio y prevenir otros.

Una vez terminada el análisis de la entidad y detectado las causas y deficiencias del control interno de Importeck, se muestran la carta de conclusiones y sugerencias emitida por Alcázar Martínez y Asociados, S.C.

México, D.F., 17 de Octubre de 2011.

SR. Juan Bautista Sánchez
Director General de
IMPORTECK, S.A. de C.V.

P R E S E N T E:

Por medio de la presente estamos enviando nuestra carta de conclusiones y sugerencias correspondientes a la auditoría administrativa de la Compañía **IMPORTECK, S.A. de C.V.**

Como resultado de nuestra auditoría efectuada a Importeck, se ha detectado que la empresa, carece de un eficiente control interno administrativo y se determinaron los puntos más importantes que debe tener la propuesta de implementación.

Los trabajadores no se encuentran identificados con las políticas, metas y objetivos definidos por la empresa, ya que como se comento anteriormente, los manuales no están actualizados, además de que muchos de ellos no cuentan con el conocimiento de las mismas. El personal se encuentra inconforme por el retraso en los días de pago.

La satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del producto es aceptable, sin embargo en relación a los tiempos de entrega la empresa no cumple con las expectativas que el cliente necesita.

El personal del departamento de Finanzas conoce cuáles son sus atribuciones y obligaciones, pero necesita capacitación para mejorar su trabajo.

El programa informático que se utiliza es el adecuado, sin embargo el hecho de que todo el personal del departamento de compras cuente con acceso a él, repercute para un mal manejo de la información.

El departamento de Finanzas, no cuenta con los recursos y la información necesaria debido a que el área de crédito y cobranzas es manejada por otro departamento, lo que repercute considerablemente en la toma de decisiones.

Por lo que sugerimos lo siguiente:

1. Dar a conocer e informar al personal sobre las políticas, metas y objetivos que tiene la empresa, por medio de pizarrones, folletos e incluso a través de circulares. Incentivar a los trabajadores con un bono de productividad así como con el pago oportuno de su sueldo, lo cual se verá reflejado en una mejor disposición del trabajador y un sano ambiente de trabajo.
2. Coordinar al 100% los departamentos de Compras y Ventas, con la ayuda de informes cotidianos sobre la mercancía existente y la que se requiere.
3. En cuanto a el problema sobre la captura en el programa SAE, la opción más viable es que solo una persona sea la encargada de la captura de entradas y salidas del almacén, en este caso el sub-encargado y para la seguridad e integridad de los datos establecer claves de acceso al programa, las cuales solo serán conocidas por la persona encargada de la captura de los datos y el encargado del área.
4. Realizar inventarios físicos mensuales en los que esté presente el encargado del área.

5. Capacitación constante al personal de finanzas y cursos de actualización.

6. El área de Crédito y cobranza sea manejada por el departamento de finanzas.

Todo esto se realizo con el fin de proporcionar a la empresa recomendaciones de alternativas de solución, las cuales se espera que sean de gran utilidad para la administración de Importeck.

Atentamente

Alcázar Martínez y Asociados, S.C.

C.P.C. Gonzalo Martínez Cruz
SOCIO-DIRECTOR

C.P. Nallely Pérez González
GERENTE AUDITORIA

CONCLUSIONES

Hoy en día son más los empresarios buscan obtener un plus en sus negocios, mayor crecimiento en el mercado tanto nacional como internacional y mayor número de ganancias, es por ello que deben conocer si su empresa tiene un óptimo funcionamiento en su sistema operacional.

La empresa Importeck tiene un crecimiento y aceptación considerable dentro del mercado de cómputo, sin embargo a pesar de esto su funcionamiento interno no es el correcto, existían problemas que a largo plazo podrían generar un conflicto mayor en la entidad, además de generar pérdidas y una desviación de los objetivos.

Con el estudio realizado se pudo encontrar las fallas que existen en los diversos departamentos de la entidad, con la correcta aplicación de la Auditoría Interna y las correcciones propuestas, nos permitirá lograr un óptimo funcionamiento no solo en cada uno de ellos, si no que repercutirá en el funcionamiento general de Importeck; hemos restablecido los objetivos dividiéndolos en corto y largo plazo, así como delegar las funciones al personal enteramente capacitado.

No olvidemos que el control interno es una aplicación de constante cambio y revisión debido a que tanto dentro y fuera de una entidad existen factores que influyen en las tomas de decisiones, una empresa en crecimiento como Importeck debe ser muy cuidadosa de vigilar la aplicación del mismo y las correcciones que a través de él pueden surgir.

BIBLIOGRAFIA

La administración en pequeñas y medianas empresas

Justin C. Longenecker 5° Edición

Normas de Auditoria para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (IMPC). 1° Edición.

Manual básico de revisión y verificación contable.

María Isabel de Lara Bueno 2007-2011

Editorial Dykinson

Normas de Información Financiera

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (IMPC).

5ta. Edición

Auditoria Administrativa, Gestión empresarial del cambio.

Enrique Benjamín Franklin

2da. Edición

www.imcp.org.mx