



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



UNIVERSIDAD MICHOACANA  
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## **TESIS**

**“CONTROL INTERNO PARA BANCO  
SANTANDER”**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**PRESENTA:**

**JESUS HIDILBERTO PINEDA FIGUEROA**

**ASESOR:**

**C. P. LUIS JAVIER OCHOA BARAJAS**

**MORELIA, MICHOACAN OCTUBRE DEL 2015**



## AGRADECIMIENTOS

A cada una de las personas que de una u otra forma me han apoyado en este proyecto de mi vida es el poder llevar a cabo mis estudios profesionales y en este momento estoy logrando culminar, no las menciono a todas porque no quiero dejar fuera ninguna de ellas que por el momento no se me puedan venir a la mente y deje de mencionarlas, ya que todas han sido fundamentales en mi vida; algunas con apoyos morales que con su aliento me han ayudado cuando he estado a punto de desfallecer y dejar este proyecto, otras con apoyo económico que ha sido demasiado útil, otras proporcionándome los medio necesario para estar en donde estoy en este momento.

No me queda más que decir gracias porque han creído en mí y puesto su confianza en mi persona, esperando no defraudarlos y corresponder recíprocamente.



## INDICE

RESUMEN Y ABSTRAC.....	5
INTRODUCCION.....	6
MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
JUSTIFICACION.....	15
OBJETIVOS.....	16
OBJETIVOS GENERALES.....	16
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	16
METODOLOGIA.....	17
HIPOTESIS GENERAL.....	17
1. MARCO TEORICO.....	18
1.1. Que es la administración.....	19
1.1.1. Características de la administración.....	19
1.1.2. Carácter de la administración.....	20
1.1.3. Tipos de administración.....	21
1.1.4. Proceso administrativo.....	21
1.1.5. Ciencias y técnicas auxiliares de la administración.....	22
1.2. DEFINICION DE EMPRESA.....	23
1.2.1. Antecedentes.....	25
1.2.2. Valores institucionales de las empresas.....	25
1.2.3. Características comunes de las organizaciones.....	27
1.2.4. Recursos de las empresas.....	28
1.2.5. Clasificación de las empresas.....	30
1.2.5.1. Actividad o giro.....	30
1.2.6. Origen del capital.....	32
1.2.7. Magnitud de la empresa.....	33
1.2.7.1. Otros criterios.....	34
1.2.8. Objetivos.....	35
1.2.9. Concepto.....	37
1.2.10. Los problemas de la magnitud de la empresa.....	37
1.2.11. La unidad empresarial y sus distintos aspectos.....	41



1.2.12. El empresario y sus características.....	44
1.3. DEFINICION DE CONTROL INTERNO.....	45
1.3.1. Antecedentes.....	48
1.3.2. Importancia.....	54
1.3.3. Objetivos.....	56
1.3.4. Principios.....	60
1.3.5. Elementos del control interno.....	63
1.3.6. Manuales de control interno.....	65
1.3.7. Responsabilidad del con control interno.....	66
1.3.8. Clasificación.....	68
1.3.9. Matriz de control interno.....	70
1.3.10. Características del control interno.....	71
1.3.11. Deficiencias y debilidades del control interno.....	72
1.3.12. Utilidad de la información financiera.....	73
1.3.13. Control interno contable.....	78
1.3.14. Responsabilidad del sistema de control interno contable.....	79
2. METODOLOGIA APLICADA.....	80
2.1. Planeación de control interno.....	81
2.2. Pertinencia de la investigación.....	81
2.3. Variables.....	81
2.3.1. Dependientes.....	81
2.3.2. Independientes.....	82
2.4. Materiales.....	82
2.5. Tipo de investigación.....	82
3. PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA BANCO SANTANDER.....	83
3.1. Ubicación de la sucursal en estudio.....	86
3.2. Características de la sucursal en estudio.....	87
3.3. Identificación de las áreas que requieren mejora.....	88
3.4. Modificación a la sucursal para la implantación del control interno.....	90
3.4.1. Información y comunicación.....	90
3.4.2. División de trabajo.....	92
3.4.3. Implementación de tecnología.....	97
3.4.4. Capacitación.....	98
3.4.5. Inventarios.....	98
3.5. Actualización de la sucursal.....	99
4. EVALUACION.....	100
4.1. Métodos de evaluación del control interno.....	103
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	106
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
7. GLOSARIO.....	112
8. BIBLIOGRAFIA.....	115



## RESUMEN

El presente trabajo pretende demostrar la importancia de contar con un control interno adecuado dentro de las sucursales bancarias de Santander, de acuerdo a las características y necesidades de la forma de trabajo.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las sucursales, se ha vuelto necesaria con el paso del tiempo, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que en ellas realiza, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

También con la finalidad de agilizar el trabajo del personal, dando una mayor confiabilidad al resultado de sus actividades evitando la re verificación, y las verificaciones periódicas por parte de las áreas centrales, dando la oportunidad de aprovechar el tiempo en mas actividades.

**Palaras claves:** Banco, Control interno, Calidad, Servicio.

## ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the importance of having adequate internal control within the Santander bank branches , according to the characteristics and needs of working methods .

The importance of a good system of internal control in branches, is has become necessary with the passage of time , this due to how convenient it is to measure the efficiency and productivity when implementing them ; especially if it focuses on core activities performed in them , because it depends to stay in the market .

Also in order to expedite the work of staff , giving greater reliability to the results of its activities avoiding re verification and periodic checks by the central areas , giving the opportunity to use the time in more activities.



# INTRODUCCION



El presente trabajo pretende demostrar la importancia de contar con un control interno adecuado dentro de las empresas, de acuerdo a las características de cada una.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. Así mismo permite cuidar que las decisiones de una organización la lleven a lograr sus objetivos, la dinámica organizacional de una empresa requiere que se actualice al control interno periódicamente precisando puntos de control estratégicos que nos permita implementar medidas correctivas oportunas.

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionalidad dentro de la organización. Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.



Dentro de este orden de ideas, expresa que el control interno: "Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable". En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles nos permite definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en todos y cada uno de sus operaciones diarias.

Dichos controles se deben establecer con el objeto de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas. Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa.

Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.



Unido a esto, expresa "el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos."

Esto deduce la importancia que tienen los controles y en tal sentido, asegura "los controles es en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden".

Es bueno resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas.

Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración. Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

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

Entrando más de lleno en el tema central, el control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la



veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad. Tomando en cuenta que el control interno va a servir como base o instrumento de control administrativo, y que igualmente abarca el plan de organización, de procedimientos y anotaciones dirigidas con la única finalidad de custodiar los activos y a la confiabilidad contable, la define como: "El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa".

Una vez establecido y dejado claro el significado del control interno es bueno verlo también desde un punto de vista financiero donde), lo define como: "Una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización".

Así mismo, el concepto de control interno emitido "se debe hacer un estudio y una evaluación adecuada de control interno existente, Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables. Dentro de esta perspectiva, señala que: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio.



El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos". Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. Contando con estas características al implantar un control interno este nos permitirá analizar la situación actual de la empresa.

El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos. El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales.

Con respecto a las irregularidades, el sistema de control interno debe estar preparado para descubrir o evitar cualquier irregularidad que se relacione con falsificación, fraude o colusión, y aunque posiblemente los montos no sean



significativos o relevantes con respecto a los estados financieros, es importante que estos sean descubiertos oportunamente, debido a que tienen implicaciones sobre la correcta conducción del negocio. El propósito del control interno es: "Promover la operación, utilizar dicho control en la manera de impulsarse hacia la eficaz y eficiencia de la organización".

Esto se puede interpretar que el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales se pueden ver perturbados por errores y omisiones, presentándose en cada una de las actividades cotidianas de la empresa, viéndose afectado por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la gerencia. El enfoque de este concepto consiste, en resguardar los activos contra la situación que se considere en peligro de pérdida, es decir, si a menudo se presenta esta situación tratar de eliminar o reducirlas al máximo, su idea es tratar de fomentar la eficiencia en el manejo de las operaciones que el desempeño realizado por las políticas fijadas de la organización y por último procurar que el control interno establecido dé como resultado, mantener a la administración informada del manejo operativo y financiero y que dicha información sea confiable y llegue en el momento más oportuno, para así, permitir a la gerencia tomar decisiones adecuadas a la situación real que está atravesando la empresa.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento



moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

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



## MARCO TEORICO CONCEPTUAL

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un estudio realizado en las instalaciones de las sucursales de “Banco Santander México” se puede observar que existen deficiencias en el control de entradas y salidas del efectivo, movimientos de caja chica, división de trabajo, lo que ocasiona un problema para el control de los movimientos de las sucursales.

Así como el control del stock de las tarjetas tanto de crédito como de débito, el no llevar los formatos suficientes para tener un buen control del stock dificulta mucho la revisión continua así como su correcto control.

Razones por las cuales se dificulta mucho el trabajo del personal y los retrasa mucho ya que en la revisión periódica no se puede encontrar con facilidad donde se encuentran esas diferencias tanto en el efectivo como el stock de las tarjetas.



## JUSTIFICACION

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

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



## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERALES

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

### OBJETIVO ESPECIFICO

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



## METODOLOGIA

Para poder dar un correcto seguimiento y poder implementar el control interno más adecuado, tomaremos en cuenta tanto las actividades que realiza el personal como las políticas que se deben aplicar dentro de las sucursales, tomando en cuenta tanto las opiniones de los empleados como los manuales de procedimientos que la misma institución a establecido.

## HIPOTESIS GENERAL

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

Lo cual facilitara el trabajo de los empleados y les dará mayor control a los gerentes de las sucursales sobre de las actividades que se realizan dentro de las instalaciones, así como mayor control a todo el personal de las actividades que les corresponda realizar.

Dando así no solo una mayor eficiencia en trabajo, sino que también repercutirá en una mejor calidad de vida ya que les ayudara a terminar de manera mas rápida sus actividades.



# MARCO TEORICO



## 1.1. QUE ES LA ADMINISTRACION

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

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

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

### 1.1.1 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

**Universalidad:** Se da en cualquier organismo social.

**Especificidad:** El administrador debe estar preparado para desempeñar su trabajo como tal.

**Unidad Temporal:** Debe desarrollarse por tiempos o etapas para que el objetivo gane fuerza.

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

---

<sup>1</sup> Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Rodríguez Valencia Joaquín



### 1.1.2. CARACTER DE LA ADMINISTRACION

Muchas divergencias han determinado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento humano. Es decir, si esta debe ser considerada ciencia, técnica o arte, existen tantas opiniones al respecto como tratadistas en la materia, y aun y aun no hay un criterio unificado. Para evitar polémica se analizaran las características y elementos que conforman una ciencia, una técnica y un arte.

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

- Objeto: Conocimiento del mundo búsqueda de la verdad.
- Método: Investigación, observación, experimentación y encuesta.
- Fundamentación: Leyes generales. Principios.

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

- OBJETO: Aplicación o utilidad práctica.
- Método: Instrumentos, procedimientos, conocimientos científicos.
- FUNDAMENTACION: Principios y reglas de aplicación práctica.

**ARTE:** Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos.

- OBJETO: belleza, habilidad, expresión.



- METODO: Tecinas, teorías, emotividad, creatividad.
- FUNDAMENTO: Reglas.<sup>2</sup>

### 1.1.3. TIPOS DE ADMINISTRACION

#### ADMINISTRACION PÚBLICA

Se encarga de organismos públicos y gubernamentales; no busca fines de lucro privado. (SHCP, SEP, CFE, SEDENA, ETC.)

#### ADMINISTRACION PRIVADA

Se encarga de organismos privados y busca fines de lucro para incrementar su capital. (Santander, Banamex, Grupo Modelo, ETC.)

### 1.1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

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

**Organización:** Determina que se necesita hacer, como se realizara y quien lo va a hacer.

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

---

<sup>2</sup> Fundamentos de Administración, García Martínez, Múnc Galindo.



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

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

#### 1.1.5. CIENCIAS Y TECNICAS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACION

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

##### CIENCIAS SOCIALES

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

---

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



## CIENCIAS EXACTAS

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

## DISCIPLINAS TECNICAS

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

### 1.2. DEFINICION DE EMPRESA

Empresa es un termino nada fácil de definir, ya a este concepto le dan diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). en su mas simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

---

<sup>4</sup> Fundamentos de Administración, García Martínez, Múncn Galindo.



La palabra empresa deriva de emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles. Son sinónimo de empresa los conceptos de negocios, firma, compañía, organización, institución, corporación, sociedad y entidad moral.

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

Espacio donde se crea, desarrolla y transforman las ideas en bienes y servicios que se traducen en mayores oportunidades de desarrollo para la población, mediante la generación de empleos y la disposición de nuevos y mejores servicios.

Es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

La unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Por lo tanto y en conclusión, la empresa es “la unidad compuesta por más de una persona física, la cual se encarga de integrar recursos humanos, económicos y técnicos, con la finalidad de desarrollar productos o servicios que le retribuyen en alguna utilidad y que la satisfaga a las necesidades de la sociedad a la cual sirve:”

---

<sup>5</sup> Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Rodríguez Valencia Joaquín.



### 1.2.1 ANTECEDENTES

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limita a las mencionadas anteriormente. Al estar formadas por hombre la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autor relación de sus integrantes y al influir directamente en el ambiente económico del medio social en el que se actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

### 1.2.2. VALORES INSTITUCIONALES DE LAS EMPRESAS

De la misma manera que la administración cuanta con una serie de valores que fundamentan su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que les permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y opera con ética.

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios “proceder bien resulta a la larga buen negocio”. Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas dentro de la empresa.



Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en el progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

**Económicos.-** Tendente a lograr beneficios monetarios:

1. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuir los dividendos justos sobre la inversión realizada.
2. Cubrir el pago a los acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

**Sociales.-** Aquellos que contribuyen al bienestar de la humanidad:

1. Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de la calidad, en las mejores condiciones de venta.
2. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios y al crear fuentes de trabajo.
3. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
4. Mejorar y conservar la ecología de región, evitando la contaminación ambiental.
5. Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

**Técnicos.-** Dirigidos a la optimización de la tecnología:



1. Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de los objetivos.
2. Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de de tecnología nacional.

### 1.2.3. CARACTERISTICAS COMUNES DE LAS ORGANIZACIONES.

Primero, cada organización tiene un objetivo diferente, este objetivo se expresa tradicionalmente en términos de una meta o conjunto de metas. Segundo, están compuesta por gente. Tercero, todas la organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define un reglamento, permitiendo identificar a algunos de sus miembros como administradores y darles autoridad sobre otros miembro y redactar descripciones de puestos para que los miembros conozcan las actividades que tiene que realizar. El termino organización por tanto se refiere a una entidad que tiene un objetivo concreto, tiene gente o miembros en su estructura.

El mundo actual engloba una amplia gama de organizaciones, cada una de ellas consta de diferentes estilos, aspectos y formas de constitución; es por ello se considera necesario determinar las principales características que distinguen a la empresa e identificarlas en alguno de los sectores predeterminados para la sociedad.

Visto desde el lado legal podemos determinar 3 aspectos importantes, el mas representativo es el reconocido como unidad jurídica, ya que se le reconoce por las leyes en cuanto su constitución, independientemente de que tenga fines lucrativos o no. Así mismo deberá tener total apego en su operación conforme a las legislaciones fiscales, laborales, ecológicas, de salud, entre otras; esto nos



hace concluir que debe cumplir con sus obligaciones y demandar sus derechos establecidos jurídicamente y de acuerdo al tipo de organización que se trate.

Desde el punto de vista administrativo todas las entidades deben perseguir un fin o un objetivo, que en la mayoría de los casos es el servir a la sociedad en la cual está inmersa y para ello debe crear un sistema de administración propio que se adecue a las necesidades y dimensiones del organismo. Se encarga de ingresar, organizar y preservar sus propios recursos para asegurar su sobrevivencia en el sistema al que pertenece, esto la obliga a correr riesgos al buscar obtener recursos ajenos, mejorar sus productos, procesos y servicios.

Desde la perspectiva de la unidad económica deberá conformar una entidad, puesto que en una mayor proporción las empresas tienen un fin lucrativo, es decir, buscan obtener ganancias o tener una retribución de los bienes y servicios que presta; además de asumir el riesgo de obtener posibles pérdidas de las cuales tendrá responsabilidad. Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender; así como negociar, que es la base de su vida.

#### 1.2.4. RECURSOS DE LAS EMPRESAS

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan al funcionamiento adecuado, tales como:

- **RECURSOS MATERIALES:** Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:
  - Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
  - Materias primas, materias auxiliares en la coordinación de otros recursos.



- **RECURSOS TECNICOS:** Aquellos que sirven como herramienta e instrumentos en la coordinación de otros recursos:
  - Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, sistemas operativos, etc.
  - Formulas, patentes, etc.
  
- **RECURSOS HUMANOS:** Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos:
  - Obreros.
  - Oficinistas.
  - Técnicos.
  - Ejecutivos.
  - Directores.
  
- **RECURSOS FINANCIEROS:** Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones y operaciones:
  - Dinero en efectivo
  - Aportaciones de los socios (Acciones)
  - Utilidades
  - Prestamos de acreedores y proveedores
  - Créditos bancarios
  - Emisión de valores



### 1.2.5. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

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

Al hablar de “Empresas” engloba una amplia gama de organizaciones, cada una consta de diferentes estilos y formas de constitución, es por ello que en esta sección nos evocaremos a destacar las clasificaciones que son reconocidas.

#### 1.2.5.1. ACTIVIDAD O GIRO

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

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

A. **EXTRACTIVAS.-** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sean renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplo de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

B. **Manufactureras.-** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de 2 tipos:

- 1) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser:



duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Como productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos, accesorios eléctricos, etc.

- 2) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de estas industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, productos químicos, etc.

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

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

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

Las empresas de servicios pueden clasificarse en:

- a) Transporte.
- b) Turismo.



c) Instituciones Financieras.

d) Servicios públicos o privados:

1. Comunicaciones.
2. Energía.
3. Agua.

e) Servicios privados varios:

1. Asesoría.
2. Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
3. Promoción y ventas.
4. Agencias de publicidad.

f) Educación.

g) Salubridad.

h) Finanza, seguros.<sup>6</sup>

#### 1.2.6. ORIGEN DEL CAPITAL

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- Publica.- Este tipo de capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.
- Privadas.- Lo son cuando el capital es propiedad e inversionistas privados y la finalidad es evidentemente lucrativa. A su vez, puede ser nacionales

---

<sup>6</sup> Fundamentos de Administración, García Martínez, Munch Galindo.



cuando los inversionistas son nacionales o nacionales extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

#### 1.2.7. MAGNITUD DE LA EMPRESA

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo pero solo analizaremos los más usuales:

- 1) **Financieros.-** El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
- 2) **Personal ocupado.-** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una media es en la que tiene de 250 a 1000 empleados; una grande es aquella que se compone de ,mas de 1000 empleados.
- 3) **Producción.-** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.
- 4) **Ventas.-** Establece el tamaño de la empresa con relación en el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio,



una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus nacionales y grandes cuando sus ventas son internacionales.

- 5) **Criterio de Nacional Financiera.**- nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de una empresa. Para esta institución una empresa grande es la mas importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es la interpolación de la chica y la grande.

#### 1.2.7.1. OTROS CRITERIOS

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo otras características, ejemplos:

**Criterio económico.**- Según Diego López Rosado, economista mexicano, se puede clasificar en las que se mencionan a continuación:

- **Nuevas.**- Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se traten de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyan de forma importante al desarrollo económico del mismo.
- **Necesarias.**- Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- **Básicas.**- Aquellas industrias consideradas primordiales para una o mas actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.



- **Semibásicas.-** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades de la población.
  
- **Secundarias.-** fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

**Criterio de Constitución Legal.-** De acuerdo con el régimen jurídico, en el que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad de Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

#### 1.2.8. OBJETIVOS

Toda entidad desde su origen cuenta con una misión asignada, la cual deberá ser alcanzada para completar su ciclo de vida, es por ello que deberá basarse desde su inicio y desarrollo en una herramienta básica.

Los objetivos deben tener ciertas características para que puedan ser útiles en la consecución del fin que se persigue, estos deben ser reales, evaluables (cualitativos y cuantitativos), alcanzables, determinados por un periodo de tiempo y establecidos de acuerdo a su importancia y prioridad.

De igual manera la empresa puede tener diversos enfoques en sus objetivos, como satisfacer necesidades internas de los empleados, socios y administradores, maquinaria o instalaciones; necesidades externas con clientes, proveedores, gobierno y la sociedad a la cual pertenece. Procederemos a agrupar los objetivos en tres clases y se mencionaran sus principales finalidades en cada caso.

##### 1. Objetivos económicos.

- a) Reinvertir en el crecimiento de la empresa.



- b) Cumplir con el capital de los inversionistas retribuyéndoles intereses justos a sus aportaciones.
- c) Efectuar los pagos a los acreedores por los intereses sobre prestamos concedidos.
- d) Mantener el capital al valor presente
- e) Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los empleados y socios.

## 2. Objetivos sociales.

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios, en las mejores condiciones de ventas.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir recursos materiales, servicios y generar empleos.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos, mediante el pago de los impuestos.
- d) Conservar y mejorar el medio ambiente de la región evitando la contaminación ambiental.
- e) Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos, a un precio justo y de alta calidad.
- f) Sustituir importaciones y generar divisas para el país.

## 3. Objetivos técnicos u operacionales

- a) Mantener la mejora continua en los procesos establecidos.
- b) Investigar, desarrollar y aplicar la tecnología de punta dentro de la producción de bienes y servicios.
- c) Fomentar y apoyar la investigación para la creación de tecnología nacional.
- d) Remunerar a los empleados y proveedores de los bienes y servicios prestados.



- e) Desarrollar las habilidades del personal empleado, mediante la capacitación constante.

#### 1.2.9. CONCEPTO

Todo grupo social puede y debe ser administrado, de ahí el principio de universalidad de la administración.

Sin embargo, nuestro estudio se refiere a un aspecto específico de esa administración; el de la empresa privada.

Por lo anterior, debe precisarse lo que es una empresa. Es indiscutible que la teoría de la administración, aunque es por su naturaleza universal, tomara características específicas y peculiares cuando se aplique a una empresa. El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad: hablamos de trabajar en una empresa, de que vamos a la empresa, etc. El concepto de empresa, de acuerdo a los elementos que la integran y a la unidad que debe darse entre los mismos, es la siguiente:

**“Es la unidad económica y social, donde se coordinan capital y trabajo para lograr la producción de bienes o servicios que satisfagan un mercado”**

#### 1.2.10. LOS PROBLEMAS DE LA MAGNITUD DE LA EMPRESA

En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud:

- Pequeña.
- Mediana.
- Grande



Podría parecer a primera vista, que no tiene mayor importancia la clasificación de empresas por su tamaño, y que solo se trata de un tecnicismo. La realidad es diferente; la necesidad de clasificar a las empresas en razón de su tamaño, deriva del hecho de que este mismo tamaño, plantea problemas sumamente distintos, y a veces radicalmente opuestos.

**A. Criterio de mercadotecnia:** Una empresa puede ser pequeña, mediana o grande en razón del mercado que domina y abastece; por ejemplo: podríamos pensar en empresas que solo abastecen el mercado local; otras que llegan a todo el mercado nacional, y otras que son conocidas y actúan en amplísimos mercados internacionales. En cada uno de estos casos, podríamos distinguir tres situaciones:

1. La empresa está presente en los respectivos mercados pero solo en forma minoritaria.
2. Se encuentra en plena competencia con los similares a ella.
3. De alguna manera predomina en dicho mercado o inclusive actúa en forma monopólica.

. Es obvio que los problemas en materia de mercado y ventasseran distintos en cada uno de los supuestos que se han mencionado.

**B. Criterio de producción:** Puede pensar en una amplia gama de tipos, que abarcan desde:

- La empresa artesanal, en la que el trabajo del hombre es decisivo, y las maquinas y equipos se reducen a unos cuantos equipos de trabajo.



- Aquellas otras que, aun cuando están bastante maquinizadas, todavía ocupan gran cantidad de mano de obra, como ocurre, por ejemplo con las más antiguas.
- Las empresas donde la maquinización es muy intensa y el número de trabajadores es relativamente bajo.
- Y aquellas donde predomina una intensa técnica de automatización, inclusive con aprovechamiento o utilización de una serie de procedimientos de retroalimentación, que hacen a la maquinaria prácticamente regularse así misma.

**C. Criterio financiero:** Por razón de su capital, puede pensar en toda una serie de modalidades determinadas por el tamaño. Podría, por ejemplo, adoptarse como practico y sencillo un criterio conexo con lo fiscal:

- Que distinguiera en las empresas de propiedad individual, aquellas que sean causantes menores, de las consideradas como causantes mayores.
- Respecto de las empresas que sean auténticamente sociedades, establecer diferencias según ciertos niveles de capital en giro, o bien según que las acciones en que representan su capital se hallen o no en el mercado, o según el porcentaje que forma la mayoría que ejerce control en la empresa hasta formar los poderosos imperios industriales que conocemos.

**D. Criterio de personal:**

- a) En este aspecto, el primer criterio es la posibilidad que tienen los altos directivos de conocer, tratar y resolver directamente sus problemas, a todo el personal de la empresa.



En la pequeña empresa, lo característico a este respecto consiste en que el dueño o gerente conocen, o pueden conocer, a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia y, tan de cerca, que podrían calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.

En la gran empresa, por el contrario, resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar política, etc., puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal, en razón de su número; están imposibilitados de tratar y resolver sus problemas; probablemente no tienen oportunidad siquiera de conocer sus nombres y, quizás, ni siquiera muchos empleados o trabajadores conozcan personalmente a estos altos directivos; para ellos la empresa se identifica con sus jefes inmediatos, llegando al grado de desconocer en ocasiones aun las actividades a que se dedica la empresa.

- b)** El segundo criterio fundamental radica, en que en la pequeña empresa, los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc., son de tal manera elementales, y tan reducidos en números, que de hecho, el dueño o gerente puede resolverlos todos, y aun suele hacerlo así. La necesidad de técnicos y especialistas es por lo mismo bastante reducida.

En la gran empresa, por el contrario, la complejidad es de tal naturaleza que sería, materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes, servicios, los múltiples sistemas utilizados, etc., por ello tiene que emplear un gran número de técnicos a quien él solo coordina, pero que son los que habrán de tomar la mayor parte de las decisiones concretas, aunque dentro de los objetivos y políticas generales. Ya hemos hecho notar cómo en este tipo de empresas, es donde la función administrativa se depura, ya que el gerente,



director, etc., reduce su papel a una coordinación mucho mas científica, eliminando se su actuación funciones directamente productivas, comerciales, etc.

- a) El tercer criterio, consecuencia directa de los dos anteriores, radica en que, en la pequeña empresa, la centralización, o sea la posibilidad de tomar todas las decisiones de importancia en el más alto nivel es no solo posible, si no en cierto sentido necesaria y natural.

En cambio en la gran empresa, es del mismo modo necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente ya que la falta de conocimiento de las diferentes técnicas, la dificultad o aun imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, la necesidad de no retardar decisiones que tendrán que ascender por la línea jerárquica en consulta, y después descender en resolución, etc., implican una ineludible necesidad de delegar.

#### 1.2.11. LA UNIDAD EMPRESARIAL Y SUS DISTINTOS ASPECTOS

Estudiaremos esta unidad desde cuatro ángulos distintos:

##### **A. Aspecto económico**

Es indiscutiblemente el fundamental y primero. En este sentido, la empresa es considerada como una “unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”.

Destaca en este concepto que todas las maquinas, sistemas y personas tienen un fin común, que hace que se coordinen: producir determinados bienes, o bien ciertos servicios que, por ser mas intangibles resulta a veces difícil apreciar, tales como: información turística, publicidad, etc. Se añade la idea de que esa



producción sea “para un mercado”, porque ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios, solo como base para el trabajo de otras secciones distintas, y no para colocarlos en un mercado: así, una fabrica puede producir celulosa y colocarla en un mercado, formando una empresa en otra, en cambio se produce celulosa, solo como un paso para producir papel, que es el que se coloca en el mercado, esta sección no forma una empresa.

## **B. Aspectos jurídicos**

Es indiscutible que la mera unidad económica puede a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta, sobre todo cuando se trata de empresa cuya propiedad es de una sociedad.

En efecto cuando la empresa es propiedad de una sola persona, los derechos y obligaciones de esa empresa obviamente se identifican casi totalmente con los de su dueño, aunque adquieran ciertas características peculiares.

Mas cuando la propietaria es una persona moral o sociedad, cual quiera que sea su naturaleza y estructura, es indiscutible que los derechos y obligaciones de la empresa no se identifican en muchos casos, y aun pueden ser opuestas, a los de cada uno de los integrantes de esa sociedad.

De lo anterior se deduce que cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas y esa propiedad se tiene o se considera como algo indivisión, al menos para los efectos jurídicos debe considerarse una sola empresa.

Esa indivisión patrimonial se refleja principalmente en la unidad contable de los resultados finales.



### **C. Aspecto administrativo**

Siendo a esencia de lo administrativo la coordinación que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de las gestión común: o sea el mando concentrado en último termino, sea en persona o en una asamblea.

Podemos decir que desde el punto de vista administrativo, la unidad de la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales, que coordinan las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Siendo el instrumento fundamental de lo administrativo el mando, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas ante todo, en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y en particular en el artículo 123 que reglamenta las relaciones obrero patronales.

Estas disposiciones son complementadas por las diversas leyes reglamentarias de este artículo, y en especial por la Ley Federal del Trabajo, la del Seguro Social, etc.

Además de este fundamento el instrumento inmediato para esa coordinación del mando, se encuentra en la estructura de la organización, o sea en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de la organización.

### **E. Unidad sociológica**

Además de las unidades ya mencionadas, existe la sociológica que es la que resulta y exige la comunidad de la vida, de interacción, de ideas y de intereses que se realiza en la empresa.



Es indiscutible que la convivencia ejerce poderosamente su influjo en el seno de la empresa y viceversa. Las empresas imponen su influjo y ponen su sello en la vida social; así distinguimos incluso los tipos de trabajadores de cada rama, de cada región y a veces hasta de cada empresa.

El desarrollo de la empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica y realiza por otra parte, una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una empresa en una empresa: dueños, jefes, trabajadores, empleados, etc. Todos ellos tienen intereses comunes, como son los de la subsistencia de la empresa, los de su desarrollo adecuado, su progreso, etc.

#### 1.2.12. EL EMPRESARIO Y SUS CARACTERISTICAS

Empresario es aquel que realiza la coordinación para lograr la producción de bienes o servicios que satisfagan la necesidad de un mercado. Y sus principales características son:

- **Asunción de riesgos:** Es empresario aquel que liga su suerte con la de la empresa.
- **Creatividad o innovación:** Quien tiene la idea que hace surgir la empresa, quien por lo menos tiene la idea de ampliarla, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe ser considerado empresario.
- **Decisiones fundamentales y finales:** Es la persona que en ultimo termino decide en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.



- **Designación de funcionarios:** Pude limitarse a nombrar a los más altos ejecutivos y/o funcionarios de confianza.
- **Delegación:** Es empresario aquel en quien se encuentra la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados; en cada caso delega las que cree necesarias a cada jefe de cada nivel.
- **Fijación de los grandes objetivos y política:** Dependerá de el exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar, y de las normas más amplias a través de las cuales pretende lograrlas.
- **Control:** Tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se lograron y hacer los cambio, adiciones, correcciones, etc., que fueran necesarios.
- **Aprobación de los lineamientos generales de la empresa:** Frecuentemente suelen ser revisados por le empresario por estar vinculados a los grandes objetivos.

### 1.3. DEFINICION DE CONTROL INTERNO

Antes de entrar de lleno en el concepto de control interno, consideraremos pertinente conocer el concepto de la palabra “CONTROL” desde diversas perspectivas con la finalidad e comprender mejor hacia donde nos dirigimos.

**Controlar:** Consiste en comparar los resultados alcanzados con los resultados previstos, con el objetivo de analizar las causas de las desviaciones e introducir medidas correctivas que correspondan. Su finalidad es la de vigilar que todo en una empresa este funcionando como debe, de conformidad con las prescripciones del plan y los programas que dan contenido a su



organización y los principios de economía y administración generalmente admitidos.<sup>7</sup>

Este concepto nos ayudara a entender lo que es el control dentro de los entes económicos.

Ahora bien desde el punto de vista administrativo, el control consiste en la comparación de resultados obtenidos y los ya previstos con el objeto de verificar que las operaciones cubran los planes y programas establecidos, analizar las desviaciones detectadas y crear medidas correctivas.

Es decir, el control es una herramienta, que ayuda a la empresa a revisar que todas sus operaciones se cumplan de acuerdo a los planes, siendo esta de suma importancia debido a que si se mantiene de manera optima se obtendrán mejores resultado.

Una vez concebido el concepto de control hemos dado el primer paso para poder iniciar en el tema de control interno, por lo cual estudiaremos diversos conceptos de autores que han desarrollado trabajos de estudio en la materia.

Dentro de los conceptos más aceptados o que destacan con mayor importancia encontramos los siguientes:

### **Gustavo Zepeda Alonso**

Control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que las actividad de la

---

<sup>7</sup> La Moderna Autoridad un Análisis Conceptual y Metodológico. Andrés S Suarez.



entidad se desarrolle eficazmente y de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.<sup>8</sup>

### **José Alberto Schuster**

Comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.<sup>9</sup>

### **Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.**

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencias a las políticas prescritas por la administración.<sup>10</sup>

### **Paul Grady**

El control interno contable comprende el plan de organización y procedimientos coordinados usados en un negocio para: salvaguardar los activos de pérdidas provenientes de fraudes o errores, verificar la exactitud y confianza de los datos contables que la administración usa para la toma de decisiones y promover eficiencia en sus operaciones y fomentar la adhesión a las políticas fomentadas en aquellas áreas, en las cuales la contabilidad y los departamentos financieros tienen responsabilidad directa o indirecta.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Auditoría y Control Interno. Gustavo Zepeda Alonso.

<sup>9</sup> Control Interno. José Alberto Schuster

<sup>10</sup> IMPC y PA Boletín E-02 Estudio y Evaluación del Control Interno. Manual de Auditoría. Juan Ramón Santillán González

<sup>11</sup> Auditoría I. Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros. Paul Grady.



## John W. Cook

El control interno es el sistema interior de una compañía que está integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e informes y todas las medidas y métodos empleados para lograr los activos, obtener exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones en todos los aspectos y de las actividades de la compañía; comunicar las políticas administrativas, estimular y medir su cumplimiento.<sup>12</sup>

Ahora que conocemos diferentes puntos de vista del concepto de control interno se concluye que:

Control interno es el plan de organización, los métodos y procedimientos coordinados, la asignación de deberes, responsabilidades y el diseño de cuentas e informes empleados para asegurar que los activos estén protegidos, confirmar la confiabilidad y exactitud de los datos contables para la toma de decisiones, promover que las actividades operativas se desarrollen eficazmente, comunicar las políticas administrativas y fomentar su cumplimiento.

### 1.3.1 ANTECEDENTES

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observó la contabilidad de partida simple. En la edad media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia donde en 1494 el Franciscano Fray Lucas Paccioli o mejor conocido como Lucas Di Borgo, escribió un libro sobre contabilidad de partida doble.

---

<sup>12</sup> Auditoria, 3ra Edición. John W. Cook



Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por maquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implico una mayo complejidad en la organización y por tanto en su administración.

El control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar conjuntamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean estas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales, provinciales y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significa para su patrimonio, a ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normas internas, como de las diversas normas en materia de seguridad y control interno, como también así verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> El Control Interno en los Negocios, Gómez Morfin Joaquin



Como puede apreciarse de lo antes expuesto y a pesar de no haberse hecho mención detallada de las normativas, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben imperiosamente ponerse bajo control.

El constante avance que en los diversos países hace la burocracia estatal y para-estatal sobre los entes privados, ha llevado a estos a la búsqueda de herramientas o instrumentos que permitan, como se expuso al inicio, “suprimir y/o disminuir significativamente los riesgos a los cuales se encuentran expuesto”.

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

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

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



El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a cliente y mantiene en un nivel de alta dignidad las relaciones de patrón a empleado.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa. El control interno debe establecerse previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

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

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



No menos importante sin las pérdidas que por defectos en los procesos productivos afectan la calidad de los productos y servicios, y con ello los costos (reprocesamiento, garantías, desperdicios, mermas, etc.) así como la degradación en la reputación de la empresa.

Muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodologías sistemáticamente conformadas para evitar los riesgos antes comentados. Generalmente accionan por experiencia, intuición o planificación de manera parcializada. Hoy en día ninguna empresa sería que aspire o no la excelencia, puede continuar operando de tal forma.

Los errores más comunes en las auditorías externas es justamente no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad, así como tampoco evaluar desde un punto de vista sistemático a las empresas auditadas. Pensemos al respecto en el valor económico de una empresa que tiene perdida información ultra confidencial, como podría ser el desarrollo de un producto farmacéutico aun no patentado.

Sin embargo sobre este punto es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria.

El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.



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

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

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

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



### 1.3.2. IMPORTANCIA

El control interno por lo tanto no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren de manera constante a través del funcionamiento y operación de una entidad pública o privada, debiendo reconocer como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en la organización, asistiendo a la dirección de manera constante, en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas se refiere. La importancia que el control interno representa para la empresa es notable, observamos que afecta a las políticas, procedimientos y estructura de la organización, los métodos para asignar la autoridad y responsabilidad e inclusive el funcionamiento del consejo de administración. También está en confiabilidad con la relación de los estados contables, los sistemas de información, la eficacia y eficiencia operativa así como la reducción del riesgo de fraudes.

El tamaño de la empresa no es un factor que delimitara la importancia del sistema ya que en organizaciones donde existe un solo dueño el cual al igual que toma las decisiones, participa en la operación y requiere de un sistema contable, es viable contar con un sistema de control interno.

El contar con un control interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad; también ayudara a contar con recursos humanos motivados, capacitados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad.

El control interno por si mismo no tiene valor, se debe analizar el valor del control interno a través de la razón de su existencia. Las organizaciones implementan controles para mitigar sus riesgos. Por lo tanto, la regla dorada es,



antes de implementar cualquier control, debemos entender el riesgo. No puedo controlar aquello que no conozco.

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

La administración tiene bajo su responsabilidad el cuidado, manejo y organización de los bienes, en procura del beneficio y el bien común de todas las personas interesadas en la entidad. El control interno tiene como objetivo fundamental establecer las acciones, políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la entidad que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa transparente, eficiente regulando la coordinación de actuaciones con las diferentes instancias con las que se relaciona y una lata contribución al cumplimiento de la finalidad.

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

La ausencia de un sistema de control interno en las organización, permite que las actividades empresariales carezcan de señales de alerta que indiquen con



oportunidad y precisión que existe desvió a lo esperado, en cualquiera de las actividades sean estas administrativas, operativa, técnicas o financieras.

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

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

Por último el tener un control actualizado en las áreas básicas de la empresa permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones.

### 1.3.3. OBJETIVOS

Ya sea en la implantación, desarrollo o revisión del control interno se deberá siempre tratar de alcanzar ciertos objetivos básicos, que permitan a la organización operar con seguridad y con la certeza de que todo se encuentre funcionando correctamente. De acuerdo al análisis de la definición podemos marcar cuatro objetivos como básicos y es aquí donde los mencionaremos de manera general para posteriormente indicar los aspectos que los identifican:



1. Obtener y asegurar información clara, confiable y útil.
  - a. Asegura la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información contable, administrativa y operacional que permita la correcta toma de decisiones.
  - b. Clasificar las operaciones con apego a las Normas de Información Financiera.
  - c. Registrar las transacciones en el mismo periodo contable.
  - d. Comprobar los datos de los activos registrados con lo existente.
  - e. Verificar y evaluar periódicamente los saldos de los estados financieros.
  - f. Examinar los contenidos de archivos y base de datos.
  - g. Presentar la información con exactitud y en el tiempo previsto.
  - h. Crear un manual de cuentas contables.
  - i. Confirmar que la suma de los datos previstos sea igual a los obtenidos.
  - j. Contar con instrucciones que determinan los conceptos de uniformidad.
  - k. Poseer diversas fuentes de información.
  - l. Comparar los datos actuales con los históricos.
  - m. Ratificar la información propia con la de terceros.
  - n. Mantener la información fluida, constante y regular.
  - o. Contar con comprobantes y formularios, pre numerales.
  
2. Proteger los datos.
  - a. Crear políticas que permitan el respeto, cuidado, protección y administración de los bienes de la institución.
  - b. Registrar contablemente los activos e informar que se hace con ellos.
  - c. Autorizar el acceso a los archivos con apego a las políticas establecidas.
  - d. Prevenir robos, fraudes y desfalcos o detectarlos cuando esto ocurra.
  - e. Contar con servicio de vigilancia, sistemas de protección contra incendios y pólizas de seguros.
  - f. Dar mantenimiento preventivo a las instalaciones.



- g. Separar las funciones y responsabilidades relacionadas con bienes de la empresa.
  - h. Elaborar comprobantes o formularios elaborados.
  - i. Poseer un libro de registros de firmas y el régimen de las autorizaciones para movimientos de activos.
  - j. Depositar totalmente los ingresos en moneda y emitir un cheque para cada egreso.
  - k. Autorizar los compromisos con terceros con más de una firma, que posea el poder para realizar estas operaciones.
  - l. Vigilar el acceso a los archivos y nombrar responsables del manejo de los mismos.
  - m. Registrar el acceso a información confidencial y áreas físicas que así lo especifique.
  - n. Permitir el acceso a la información contenida en medios electrónicos mediante claves de acceso personalizadas.
3. Promover la eficiencia operativa.
- a. Poseer políticas que impulsen la correcta operación de la entidad.
  - b. Identificar las metas y estándares que permitan medir la eficiencia y eficacia de la operación.
  - c. Determinar ineficiencia y errores en sistemas, operaciones o personal.
  - d. Generar tareas más rápidas y seguras.
  - e. Evaluar la mejor utilización del recurso humano y tecnológico.
  - f. Calificar la efectividad de la región.
  - g. Contar con una estructura humana correctamente seleccionada, capacitada, entrenada, involucrada, con la organización y con una justa remuneración por el desempeño de su trabajo.
  - h. Dividir el trabajo de acuerdo a la especialización por la finalidad del trabajo, el proceso o áreas geográficas.



- i. Elaborar el manual de funciones o procedimientos que contengan las instrucciones, normas y sistemas para desarrollar los procesos de forma homogénea.
  - j. Adecuar los medios materiales y tecnológicos de acuerdo a las innovaciones y actualizaciones.
4. Asegurar el apego a las políticas.
- a. Contar con políticas solidas y bien estructuradas, permiten una administración y operaciones ordenas.
  - b. Asentar por escrito las políticas en manuales, instructivos o comunicados.
  - c. Difundir las políticas para que los miembros de la organización las conozcan, entiendan y cumplan correctamente.
  - d. Tener el manual de la organización que reúna las funciones y responsabilidades de los integrantes del ente, así como la relación entre departamentos. Debe reunir los objetivos, procedimientos, normas e instrucciones actualizadas.
  - e. Generar un organigrama que determine las líneas de autoridad y dependencia, así como los niveles jerárquicos establecidos en la organización.
  - f. Definir en un manual de funciones las tareas que desarrollan cada área o individuo, a demás de delimitar a quien se le reporta dicha tarea.
  - g. Describir en un manual de procedimientos los pasos para realizar una operación, que documentos los respaldan y las autorizaciones requeridas para el mismo.
  - h. Determinar los limites de autoridad y de actuación del personal mediante un manual de autorizaciones.]



#### 1.3.4. PRINCIPIOS

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

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

1. **RESPONSABILIDAD:** Capacidad de la entidad para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en legación con los fines esenciales de la empresa, o en caso de no hacerlo, de hacerse cargo de las consecuencias de su incumplimiento. Se materializa en dos momentos, el primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar las gestión de la entidad estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos; el segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, indemnizar a quienes se vieran perjudicados por ellos.
2. **TRANSAPARENCIA:** Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores públicos, con las personas que atienden. Se materializa en la entrega de información adecuada para facilitar la participación de los ciudadanos en las decisiones que los afectan. Para ello, las autoridades administrativas mantienen abierta la información y los documentos públicos, rinden



informes a la comunidad y demás grupos de interés sobre los resultados de su gestión.

3. **MORALIDAD:** Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de nuestra sociedad.
4. **IGUALDAD:** Es reconocer a todos los ciudadanos la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual “todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica”. Los servidores públicos están obligados orientar sus actuaciones y la toma de decisiones necesarias para el cumplimiento de los fines esenciales del Estado hacia la primacía del interés general.
5. **IMPARCIALIDAD:** Es la falta de designio anticipado o de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa. Se concreta cuando la empresa actúa con plena objetividad e independencia en defensa de lo público, en los asuntos bajo su responsabilidad a fin de garantizar que ningún ciudadano o grupo de interés se afecte en sus intereses, producto de la actuación de la entidad pública.
6. **EFICIENCIA:** Es el velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos procurando la generación de valor y utilidad e los bienes y servicios entregados a la comunidad.



7. EFICACIA: Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad pública en relación a las metas y objetivos previstos. Se mide en todas las actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.
8. ECONOMIA: Se refiere a la austeridad y la medida en los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Se opera en la medición racional de los costos y en la vigilancia de la asignación de los recursos para garantizar su ejecución en función de los objetivos, metas y propósitos de la entidad.
9. CELERIDAD: hace referencia a la oportunidad, la rapidez y la velocidad en el actuar público. Significa dinamizar la actuación de la entidad con los propósitos de agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar resultados óptimos y oportunos. En aplicación de este principio, los servidores públicos se comprometen a dar respuesta oportuna a las necesidades sociales pertinentes a su ámbito de competencia.
10. PUBLICIDAD: Es el derecho de la sociedad y de los servidores de una entidad pública al acceso pleno, oportuno, veraz y preciso a las actuaciones, resultados e información de las autoridades estatales. Es responsabilidad de los gobernantes y gerentes públicos dar a conocer los resultados de su gestión y permitir la fiscalización por parte de los ciudadanos, dentro de las disposiciones legales vigentes..
11. PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE: Es la orientación de las actuaciones del ente público hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propias al desarrollo de la comunidad.



Cuando el hacer de una entidad pueda tener un impacto negativo en las condiciones ambientales, es necesario valorar sus costos y emprender las acciones necesarias para su minimización. La adecuada operación del Sistema de Control Interno, garantiza el acatamiento de estos principios por parte de los servidores públicos, al considerarlos como punto de partida para el desempeño de sus funciones.<sup>14</sup>

### 1.3.5. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

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

En razón de la importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

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

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

---

<sup>14</sup> El Control Interno en los Negocios. Gómez Morfin Joaquín.



2. Entorno de control y trabajo.- La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de compras, construcciones, gestión operativa, gestión financiera, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar, y tratar los riesgos correspondientes.
3. Actividades de control.- Deben establecer y ejecutarse. Políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos planificados por la organización.
4. Información y comunicación.- Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
5. Supervisión.- Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

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

Por lo tanto, el control interno no es un proceso en serie, en el que un componente influye exclusivamente en el siguiente, sino un proceso



multidireccional, en el que prácticamente cualquier componente puede influir y de hecho influye en otro.

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

#### 1.3.6. MANUELES DE CONTROL INTERNO

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

Las empresas en todo proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tienen que preparar los procedimientos integrales de los cuales formaran el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control, autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función empresarial.

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



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

Además, los departamentos de auditoría interna con frecuencia tienen documentación de controles internos y procedimientos y han probado si los controles seleccionados funcionan de acuerdo a su diseño. Finalmente. Los auditores independientes probablemente habrán evaluado los controles en algunas áreas. Sin embargo el enfoque de una auditoría de informes financieros es expresar una opinión sobre los estados financieros anuales, no de reporte sobre el sistema de control interno.

Los procedimientos de auditoría de estados financieros están diseñados para ser ejecutados más eficaz y eficientemente con el fin de llegar a una conclusión respecto a la razonabilidad de las cifras y las revelaciones presentadas en los estados financieros. Tales procedimientos de auditoría pueden incluir procedimientos sustantivos extensos y no necesariamente pueden incluir pruebas de los controles que afectan a todas las cuentas significativas.<sup>15</sup>

### 1.3.7. RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

E establecimiento y desarrollo del sistema de control interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos.

---

<sup>15</sup> Uso y Beneficio del Control Interno en Empresas Industriales. Mier Reyes Mónica.



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

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

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

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



### 1.3.8. CLASIFICACION

Para poder ordenar los diversos tipos de control interno se requiere analizar variadas clasificaciones que pueden ampliar nuestra visión acerca de las clases de control que los autores han podido delimitar. Una vez que logramos comprender las hemos decidido clasificarlo como se muestra a continuación.

#### 1. POR SU APLICACIÓN

- a. Contable: Son los métodos, procedimientos y plan de organización que permitirá la protección de los activos, contar con informes financieros contables, comprobar las correcciones y la confianza de los datos, así como tener la seguridad razonable de que:
  - Las operaciones se ejecutan de acuerdo a la autorización general específica de la organización.
  - Las operaciones registradas están listas para permitir la preparación de los resultados financieros y mantener la confiabilidad.
  - El acceso a los activos solo es permitido con la autorización de la administración o gerencia.
  - Los activos registrados son comparados con los existentes y se toman acciones necesarias a cualquier diferencia.
  
- b. Administrativos: Son los procedimientos, métodos y el plan de organización relacionados con las operaciones de una empresa, las políticas, informes administrativos y los procesos de decisión que llevan a la autorización de operaciones asociado con la responsabilidad de lograr los objetivos, originados y manejados por medio de los departamentos operacionales para optimizar el rendimiento.



- c. Operativo: Comprende planes, políticas, métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización, fomenta la economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades practicadas de las distintas áreas departamentales para producir al máximo utilidades, bienes y servicios.
- d. Presupuestarios: Es una herramienta técnica, basada en el control operativo y en la dirección por objetivos. Se utilizan para confrontar periódicamente lo presupuestado con los resultados obtenidos para que de esta forma se identifiquen las desviaciones.
- e. Informática: Esta enfocado a mantener controles automáticos efectivos y oportunos de las operaciones mediante el uso de la tecnología en informática como instrumento de control.
- f. Gerencia: Se dirige a los miembros de la entidad con el fin de que involucren sus acciones y comportamiento apegado a los objetivos establecidos por la institución.

## 2. POR SU USO

- a. Generales: Este tipo de control no se ve reflejado en los resultados de los estados contables porque no se relaciona con la información contable; su deficiencia afecta la función de los controles específicos. Comprende la precepción de control, la estructura organizacional, protección de los equipos, registros y separación de las funciones.
- b. Especifico: El control específico está ubicado en todo el flujo de información contable, mantiene una relación directa con los datos y los resultados obtenidos en los estados financieros.



- c. Preventivo: Generalmente este control se utiliza para proteger y evitar cualquier daño sobre los bienes de la empresa.
- d. Información: Es una medida auxiliar en la toma de decisiones mediante el uso de la información contable, veraz y oportuna obtenida.
- e. Continuo: Es el control aplicable a todas las operaciones con características de sistematización de rutinas.
- f. Esporádicos: Es un control aplicado irregularmente sobre operaciones excepcionales o extraordinarias.
- g. Por sistemas: Es aquel que está implantado en los procedimientos de la entidad y sirve como indicador de todos los procesos estratégicos.
- h. Externo al sistema: Su función es evaluar los resultados reales y los estimados utilizando un agente ajeno que realizara su acción.

### 1.3.9. MATRIZ DE CONTROL INTERNO

La matriz de control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar preventivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estas privadas o públicas, con o sin fines de lucro. Las numerosas normas y reglamentaciones, sean estas de carácter impositivo, laboral, ecológico, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (Federales), provinciales (estatales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno,



como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Uno de los gravísimos errores de las auditorías externas esta justamente en no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad, así como tampoco evaluar desde un punto de vista sistemático a las empresas auditadas. Pensemos al respecto en los efectos que en el valor económico de una empresa tiene pérdida de información ultra confidencial como podría ser el desarrollo de un producto farmacéutico aun no patentado. Por tales razones ésta herramienta de control es también de gran utilidad para las auditorías externas.<sup>16</sup>

#### 1.3.10. CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO

El control interno denota ciertas características que permiten entender mejor cual será la función que desempeñara en la empresa. Para ello mencionaremos y explicaremos de manera breve pero clara, las diez características que de acuerdo al estudio realizado pueden englobar el contexto de control interno.

1. Auto controlable: Todas las actividades de la organización deben de estar orientadas a alcanzar los objetivos establecidos, y estos serán coordinados y supervisados por la dirección.
2. Realización: Establecer funciones realizables para alcanzar los propósitos fundamentales del control
3. Implantación: La correcta ejecución de las obligaciones de la empresa, servirá para implantar herramientas básicas de control adecuadas para cada departamento.

---

<sup>16</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)



4. Obtención de desviaciones: debe identificar las diferencias entre lo presupuestado y los resultados obtenidos antes de su ejecución ya que la carencia de control es una causa para existan desviaciones.
5. Adaptabilidad: El control debe responder ante operaciones cotidianas y ante situaciones extraordinarias.
6. Información clara: La información que proporcione debe ser explícita para evitar la confusión en la toma de decisiones.
7. Costo-Beneficio: El control debe ser igual o menor a la cantidad de operaciones que se revisan para mantener su rentabilidad en la empresa.
8. Preventivo: Una apropiada delegación de responsabilidades y delimitación de funciones, evitara futuros fraudes o errores en la ejecución de tareas.
9. Segregación de funciones: La separación de las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia, y realización no deben recaer en una sola persona.
10. Relación departamental: El control debe enlazar el sistema contable, financiero, de planeación, verificación, información y operación de la entidad.

#### 1.3.11. DEFICIENCIAS Y DEBILIDADES DEL CONTROL INTERNO

Las deficiencias o debilidades del control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efecto de que se adopten las medidas de ajustes correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada



como las autoridades superiores. La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir y vigilar los valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

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

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa confusión entre empresarios y profesionales, legisladores, etc. En consecuencia, se originan problemas de comunicación y diversidad de expectativas, lo cual da origen a problemas dentro de la empresa.<sup>17</sup>

### 1.3.12 UTILIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA

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

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

---

<sup>17</sup> Guía de Control Interno y Objeto de Cada Control, García de la Borbolla Manuel.



#### A) Características primarias

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

#### B) Características secundarias

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

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

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

**CONFIABILIDAD:** La información financiera posee esta cualidad cuando su contenido es congruente con las transacciones, transformaciones internas y eventos sucedidos y el usuario general la utiliza para tomar decisiones basándose en ella.

Para ser confiable la información debe:

- a) Reflejar en su contenido transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos (veracidad).



- b) Tener concordancia entre su contenido y lo que se pretende presentar (representatividad).
- c) Encontrarse libre de sesgo o prejuicio (objetividad).
- d) Poder validarse (verificabilidad)
- e) Contener toda aquella información que ejerza influencia en la toma de decisiones de los usuarios generales (información suficiente).

La confiabilidad está asociada con las siguientes características:

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

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

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

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



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

**RELEVANCIA:** La información financiera posee esta cualidad cuando influye en la toma de decisiones económicas de quienes la utilizan. para que la información sea relevante deben:

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

Las características asociadas de la relevancia son:

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

**Importancia Relativa:** La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad que fueron reconocidos contablemente. La información tiene importancia relativa si existe el riesgo de que



su omisión o presentación errónea afecta la percepción de los usuarios generales en relación con su toma de decisiones.

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

La importancia relativa no depende exclusivamente del importe de una partida, si no también, de la posibilidad de que esta influya en la interpretación de los usuarios generales de la información financiera, considerando todas las circunstancias. Ello implica que la consideración de la importancia relativa debe registrarse por el ejercicio del juicio profesional ante las circunstancias que inciden en cada situación concreta y no por cuantificaciones preestablecidas. Por esta razón, la importancia relativa no depende del establecimiento de parámetros, umbrales o reglas precisas, pues el juicio profesional constituye la mejor base para decidir sobre la significación de los hechos que tienen lugar en el curso normal de las operaciones de la entidad.

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

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

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

**COMPARABILIDAD:** Para que la información financiera sea comparable debe permitir a los usuarios generales identificar y analizar las diferencias y similitudes



con la información de misma entidad y con la de otras entidades, a lo largo del tiempo. La emisión de información financiera debe estar apegada a las NIF, dado que favorece sustancialmente su comparabilidad, al generar estados financieros uniformes en cuanto a estructura, terminología y criterios de reconocimiento.

Ante la existencia de operaciones similares, debe corresponder un mismo tratamiento contable, el cual debe permanecer a través del tiempo, en tanto no cambie la esencia económica de las operaciones.<sup>18</sup>

### 1.3.13. CONTROL INTERNO CONTABLE

El control interno contable comprende el plan de organización, los procedimientos y registros conciernen a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros contables; su diseño está basado para otorgar seguridad en los intercambio ejecutados de acuerdo con las autorización general o específica, realizada por la gerencia.

Los intercambios son registrados:

1. Para permitir la preparación de los estados contables de acuerdo con las normas generalmente aceptadas o cualquier otro criterio aplicado a los estados de la organización.
2. Para mantener un control adecuado de los activos.
3. Para que los activos registrados sean comparados a intervalos razonables con los activos físicos existentes y se tomen las acciones necesarias respecto a cualquier diferencia.

---

18



### 1.3.14. RESPONSABILIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE

Para cumplir con el objetivo de la información financiera de proporcionar datos útiles a los inversionistas y acreedores para la toma de decisiones económicas, la administración tiene la responsabilidad de diseñar y mantener un Sistema de Control Interno Contable que produzca información financiera confiable y oportuna.

La administración debe estar atenta al hecho de que cualquier cambio puede hacer que el sistema original ya no sea aplicable. La información de los Controles Internos Contables es limitada si los empleados dejan de cumplir sus deberes debido a que no comprendan las instrucciones, se descuidan o cometen errores de criterio. Algunas características de un Control Interno Contable dependen para su efectividad de la separación de deberes. Si llegara a existir colusión entre los empleados a quienes se les asignan los trabajos, podría quedar invalidada la efectividad de estos Controles Internos Contables, también pueden ser invalidados por personal de administración que manipule el sistema. Los Controles Internos Contables resultan inefectivos para prevenir o detectar errores cometidos por el personal de administración en la autorización de operaciones, haciendo estimaciones, o al establecer otros juicios esenciales para la preparación de Estados Financieros.



# **METODOLOGIA APLICADA**



## 2.1. PLANEACION DE CONTROL INTERNO

En un estudio realizado en las instalaciones de las sucursales de “Banco Santander México” se puede observar que existen deficiencias en el control de entradas y salidas del efectivo, movimientos de caja chica, división de trabajo, lo que ocasiona un problema para el control de los movimientos de las sucursales.

## 2.2 PERTINENCIA DE LA INVESTIGACION

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

## 2.3 VARIABLES

### 2.3.1. DEPENDIENTES

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

Bóveda: Se ordeno de tal forma que la localización y control de entradas y salidas fueran más eficaces.

Tecnología: Para las nuevas sucursales se adquirió equipo de computo para el manejo de la información, que se captura en un programa diseñado para la empresa informa desde la entrada y salida de efectivo, como los movimientos realizados día con día.



### 2.3.2 INDEPENDIENTES

Clientes: Reciben una mejor atención, ya que hay personal indicado y capacitado para dar una buena atención.

Proveedores: Con la nueva organización hay una programación de entrega y recepción de efectivo del servicio panamericano.

### 2.4 MATERIALES

Se elaboraron formatos para la nueva propuesta de control interno; tales como ordenes de solicitudes de efectivo, entrada y salida del efectivo, esto con el fin de facilitar y eficientar la información, obteniendo así mejores resultados en la toma de decisiones o cualquier otra información que se requiera.

### 2.5 TIPO DE INVESTIGACION

La investigación realizada fue practica, y se hizo de manera ordenada, primero estudiando cuales eran las “deficiencias” que tenían las sucursales y consecuentemente se elaboro el proyecto para después llevarlo a cabo paso a paso hasta llegar a los resultados.



# PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA BANCO SANTANDER



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

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

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

Para el diseño e implementación de un sistema de control interno se deben tener claro los objetivos y otros documentos rectores, para entonces comenzar por



un clico de divulgación y estudio de los nuevos enfoques y proyecciones, fomentándose un clima de involucración y compromiso con el cambio organizacional que significa la implantación de esta nueva visión del control interno.

Esto debe fortalecer al componente Ambiente de Control. Seguidamente pasa a ocupar la posición central el análisis y consideraciones sobre los componentes Evaluación de Riesgos y Actividades de Control, continuándose con los componentes Informáticos y Comunicación, y Supervisión y Monitoreo, cuidando siempre de tener en cuenta las mutuas influencias y dinámica interacción de los cinco componentes.

Obrando de esta forma se ejecutaran las insistencias que sean necesarias hasta lograr alcanzar una satisfactoria identificación de los riesgos relevantes, una apropiada selección del conjunto de normas de control y una adecuada definición de los tableros de control (TCI) a vinculara al cuadro de mando integral (CMI), complementándose el diseño con precisiones sobre información, comunicación y la función de Auditoría Interna.

Teniendo presente la exposición anterior, procede pasar a examinar algunos elementos significativos que intervienen en el diseño e implementación de los sistemas de control interno, que cada organización decidirá adoptar. Es incuestionable el reto de máxima objetividad requerida en las fases de identificación de los riesgos relevantes asociados al logro de los cuatro macro objetivos y propósitos centrales declarados por la entidad en su planificación estratégica mas aun considerando que estos riesgos pueden ser de origen interno y/o externo.

Se supone que la identificación de los riesgos se realice con enfoque de procesos y estructuralmente, y que una vez identificados los riesgos , el análisis de su posible relevancia incluya: Una evaluación de la probabilidad y frecuencia de



ocurrencia, Una estimación de su importancia económica y trascendencia integral, Una valoración de su grado de controlabilidad.

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

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

### 3.1 UBICACIÓN DE LA SUCURSAL EN ESTUDIO

La sucursal a estudiar se encuentra ubicada en AV. Lázaro Cárdenas esquina con Ventura Puente S/N, colonia Chapultepec sur, CP. 58260, Morelia, Michoacán, con RFC BSM970519DU8.

Santander es el mayor grupo financiero de España e Iberoamérica, y el segundo por capitalización bursátil de la zona euro.

Fundado en 1857, ha forjado importantes iniciativas de negocio en Europa, incluyendo la alianza con The Royal Bank of Scotland desde 1988, la compra del tercer grupo financiero de Portugal y la primera franquicia independiente de financiación al consumo en Alemania.



### 3.2. CARACTERISTICAS DE LA SUCURSAL EN ESTUDIO

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

Tiene una posición líder en Iberoamérica, con 92.000 millones de dólares en activos, 23 millones de clientes y 4.327 oficinas repartidas en once países. Tiene una posición líder en Iberoamérica, con 92.000 millones de dólares en activos, 23 millones de clientes y 4.327 oficinas repartidas en once países. Con una presencia estratégica en los principales mercados de la región, Brasil, México y Chile, el Grupo obtuvo en Iberoamérica un beneficio neto de 1.063 millones de dólares en los nueve primeros meses de 2002.

Por cuestiones de confidencialidad mucha información no se me pudo ser proporcionada, pero en el caso particular de esta sucursal, cuenta con su director de sucursal, un ejecutivo select, un ejecutivo premier, un ejecutivo comercial y el ejecutivo PYME esto por el área comercial. Por el área operativa cuenta con un subdirector, un oficial administrativo, un oficial de cajas y tres cajeros.

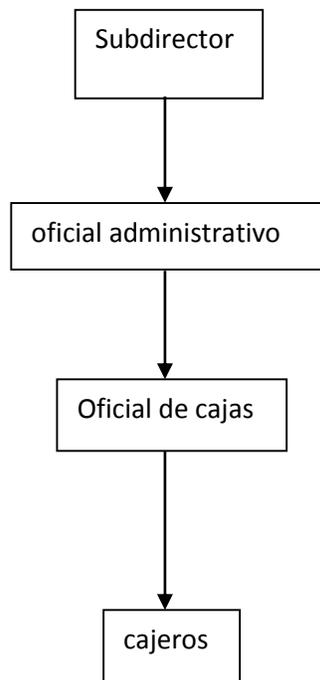
En esta sucursal el movimiento diario de efectivo entre las entradas y salidas en de más de un millón setecientos mil pesos, razón por la cual y debido a su límite de efectivo autorizado es necesaria la concentración de efectivo a la bóveda del banco en las instalaciones del servicio panamericano, al menos una vez por semana, y en promedio los embalajes contenían entre dos y tres millones de pesos para mantener sus límites de efectivo de acuerdo a lo establecido por el área corporativa del banco.



### 3.3. IDENTIFICACION DE AREAS QUE REQUIEREN MEJORAS

La institución bancaria Santander tiene su principal problema en la división del trabajo, no es adecuada debido a que no hay una correcta distribución de tareas, a pesar de que las tareas están divididas pero en la mayoría de los casos del área operativa que es donde se centrara nuestra investigación, o son demasiadas las tareas asignadas a un puesto, poco el tiempo para realizarlas o a otros se les asignan muy pocas actividades, además de que influye la falta de personal, se necesita inversión en esta área para cumplir con éxito las actividades.

La sucursal de encontró con la siguiente división de actividades:



Como se puede observar en el organigrama que se encontró es muy simple y de difícil comprensión ya que no se tienen señaladas la descripción de las actividades de cada empleado lo que conlleva a que no exista una responsabilidad en cada uno, a excepción del subdirector y lo que da como resultado un descontrol que es perjudicial para la empresa, ya que el único responsable es el subdirector y



las actividades rebasan por mucho los tiempos con los que se cuenta para ejecutarlas.

En la sucursal que es el interés de nuestro estudio se propone mas comunicación entre empleados para que haya un mejor manejo de información por todos lo involucrados, consistiendo está en que cada uno tenga bien definidas sus obligaciones y derechos a demás de que se den a conocer las políticas dentro de la empresa y de esta manera evitar malos entendimientos que nos lleven a conflictos que perjudiquen en desarrollo de la misma.

El equipo de cómputo con que se cuenta es antiguo y aunque no obsoleto no es adecuado para la sucursal ya que en estas deficiencias afectan el desarrollo de las actividades duplicando y al mismo tiempo retrasando el trabajo, además de que no cumple con las necesidades de la empresa, es necesario la implementación de tecnología y equipo de oficina ya que solo se cuenta con computadoras para uso de la empresa, implementar también programas mas adecuados para lograr y cumplir los objetivos aprovechando el tiempo para realizar más tareas, a pesar de que los programas con los que se cuenta son muy buenos cuentan con defectos que retrasan mucho las actividades.

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

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



El inventario de la institución bancaria es también una de sus debilidades ya que no se tiene una organización en cuanto a la entrada y salida del mobiliario a la sucursal, de la misma forma que no se tiene un control de los equipos que se tienen en calidad de préstamo lo que provoca un descontrol al momento de asignar el código al equipo o mobiliario.

### 3.4. MODIFICACION A LA SUCURSAL PARA LA IMPLANTACION DEL CONTROL INTERNO

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

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

#### 3.4.1. INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Así como es necesario que todo el personal conozca el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidad), es imprescindible que cuente con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

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



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

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquel resultado de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ellos los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

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

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena



comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusiones institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale mas que mil palabras.<sup>19</sup>

### 3.4.2. DIVISION DE TRABAJO

La división del trabajo significa que un individuo desempeñe todo el trabajo, el trabajo se divide en una serie de pasos que un individuo termina por separado. Los individuos se dedican a desempeñar parte de una actividad en lugar de toda la actividad. Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atiende al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser organiza en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

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

La división de trabajo como parte importante de la sucursal fue elaborada cuidadosamente cubriendo todas las áreas de la sucursal, se hizo la contratación

---

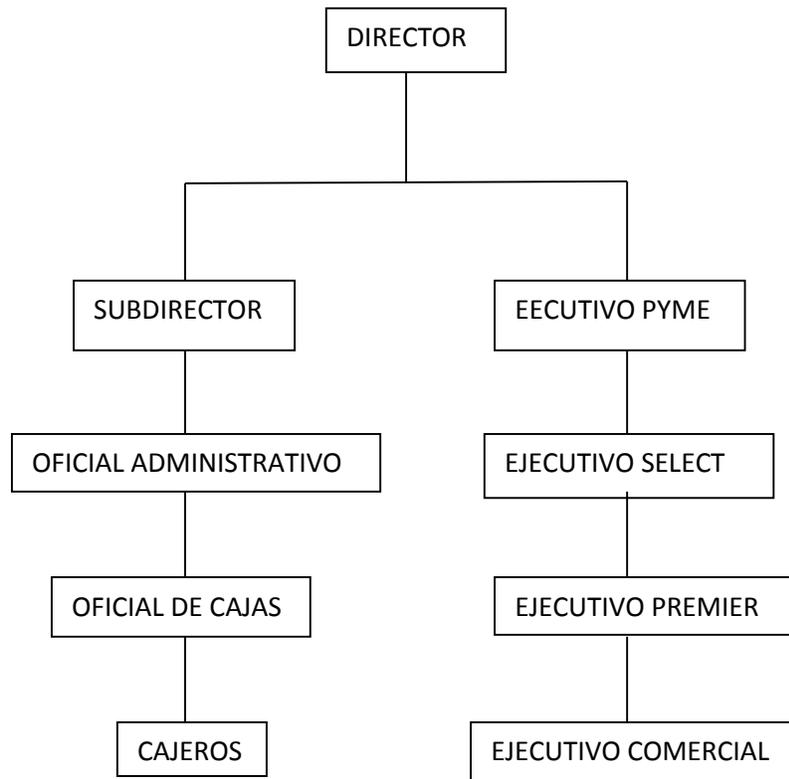
<sup>19</sup> El Control de la Administración de Empresas, Gómez Morfin Joaquin.



de un empleado más, los cuales fueron informados y capacitados previamente. En la división de trabajo quedo de la siguiente manera:

La siguiente figura nos representa la división de trabajo que se elaboro de acuerdo a las necesidades de la sucursal.

### ORGANIGRAMA DE LA SUCURSAL VENTURA PUENTE



### DESCRIPCION DEL PUESTO

#### DIRECTOR

- a) Es responsable del personal
- b) Apoyo al personal comercial con sus prospectos de negocio
- c) Apoyo teórico con respecto a los productos
- d) Apoyo al personal con el cierre de sus negocios en caso de ser necesario



- e) Revisión del trabajo del personal
- f) Motivar al personal de la forma que sea necesario
- g) Así como el mismo trabajo que el resto del personal comercial, como lo es en la colocación de los productos
- h) En el área operativa solo supervisar que se le de una adecuada atención a los clientes
- i) Revisar el desempeño del personal operativo con respecto de las ventas
- j) Responsable de la sucursal.

#### EJECUTIVO PYME

- a) Atención a las pequeñas y medianas empresas.
- b) Otorgamiento de créditos para las pequeñas y medianas empresas
- c) Apertura de cuentas para las empresas
- d) Colocación de productos a la empresas
- e) Asignación de TPV's
- f) Nominas

#### EJECUTIVO SELECT

- a) Atiende a los clientes que por cantidad de efectivo y servicio son los mas importantes de la institución bancaria
- b) Venta de seguros
- c) Venta de TDC
- d) Colocación de créditos
- e) Créditos hipotecarios
- f) Apertura de cuentas



### EJECUTIVO PREMIER

- a) Atiende a los clientes de mediana importancia, ya que aperturan y mantiene sus cuentas con mas de 50,000 pesos o pagan por el servicio de cliente premier
- b) Venta de seguros
- c) Venta de TDC
- d) Colocación de créditos
- e) Créditos hipotecarios
- f) Apertura de cuentas

### EJECUTIVO COMERCIAL

- a) Este ejecutivo atiende a la generalidad de los clientes, ya que por la cantidad de dinero que manejan, que es menor de los 50,000 mensuales no se les da tanta importancia o una mejor atención como los dos anteriores.
- b) Venta de seguros
- c) Venta de TDC
- d) Colocación de créditos
- e) Créditos hipotecarios
- f) Apertura de cuentas

### SUBDIRECTOR

- a) Es el responsable directo del área operativa.
- b) Responsable junto con el oficial de cajas del dinero en bóveda
- c) Responsable junto con el oficial de cajas del dinero en los ATM.
- d) Resuelve todas las inconformidades y aclaraciones de los clientes.
- e) Revisa los expedientes de apertura de cuantas del área de ventas
- f) Revisa los expedientes de créditos que los ejecutivos otorgan.
- g) Revisa los expedientes de TDC que los ejecutivos otorgan



- h) Revisa el paquete operativo (comprobantes de movimientos) del área de cajas.
- i) Se encarga de la disciplina y organización del área operativa
- j) Apertura de cuentas
- k) Cancelación de cuentas
- l) Digitalización de firmas
- m) Venta de seguros
- n) Responsable de la sucursal junto con el director
- o) Y en términos generales es este el que mas responsabilidades tiene y da solución a casi todas las contingencias que se presenten en la sucursal, de la índole que sea.

#### OFICIAL ADMINISTRATIVO

- a) En caso de que la sucursal lo tenga, que es el caso de la sucursal que analizamos, solo funciona como apoyo para el subdirector ya que en delega responsabilidades y tareas.
- b) Apertura de cuantas
- c) Cancelación de cuentas
- d) Venta de seguros

#### OFICIAL DE CAJAS

- a) Responsable directo del efectivo en bóveda junto con el subdirector
- b) Responsable directo del efectivo en los ATM's junto con el subdirector
- c) Responsable directo de las cajeros
- d) Responsable de que los cajeros tengan efectivo
- e) Responsable de revisar que los cajeros nunca excedan el limite de efectivo permitido
- f) Responsable de la apertura de la bóveda



- g) Responsable de recontar el dinero que los cajeros entregan antes de su ingreso a bóveda
- h) Responsable de la impresión del resumen de los movimientos en el día
- i) Responsable de el stock de tarjetas exprés tanto de efectivo como de crédito
- j) Responsable del stock de chequeras y papel seguridad
- k) Responsable del resguardo de los expedientes de crédito
- l) Atención al publico

## CAJEROS

- a) Atención al publico
- b) Revisión de su propio paquete operativo
- c) Apoyo al subdirector, oficial administrativo y oficial de cajas en las tareas que les parezca necesario

### 3.4.3 IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA

La adquisición de equipos de computo, los cuales se encuentran en red con el llamado RAC o SIS nos proporciona mayor rapidez y facilidad en el trabajo logrando así una atención al cliente de manera eficaz, además de que es de gran ayuda para mantener al día las actividades de la sucursal.

Ya que los programas son actualizados vía red desde el área central de tecnología de la empresa, estos no pudieron ser renovados o modificados, pero en la parte del la división del trabajo se realizaron formatos en Excel para asignar las tareas por miembro del área operativa, en su mayoría eran tareas del subdirector u oficial de cajas, pero ya que los cajeros no tienen mucha responsabilidad y así mismo actividades al cierre de la sucursal se les pidió el apoyo para agilizar el trabajo al cierre.



#### 3.4.4 CAPACITACION

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

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

La capacitación consistió básicamente en el conocimiento de los de las diversas actividades que se tenían que realizar, que a pesar de no ser su responsabilidad les ayudaría al saber como se hace el trabajo de otros empleados de la sucursal, con el fin de que se pueda lograr el mejor aprovechamiento, ventas, servicio y control interno.

#### 3.4.5. INVENTARIOS

Se realizo el inventario de la sucursal, en donde se pudo comprobar la existencia de irregularidades que estaban causando un descontrol, ya que se encontraron artículos que no estaban dados de alta y viceversa, no se tenía un control de entrada y salida del mobiliario.

De esta manera se decidió implementar un formato que permite conocer estos datos de manera diaria, además de que se asigno a una persona encargada de lo que se encontraba en la sucursal cuyas funciones son; abastecer de manera



suficiente para que se cuente con un monto de material y efectivo completo a las necesidades de la sucursal, esto se realizó apoyados por el llenado de formatos que le entregara la persona encargada en donde se mostraban las medidas y marcas más constantes o en su caso utilizadas

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

### 3.5 ACTUALIZACION DE LA SUCURSAL

La sucursal actualmente tiene un buen control de sus inventarios, su personal está capacitado para realizar su trabajo y lo desempeña con mucho entusiasmo, de la misma manera que con el establecimiento del control interno, la sucursal a crecido en atención, logrando al mayor velocidad en la atención y con la idea asignar mayor responsabilidad al personal durante el periodo de atención al cliente.

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

La supervisión del control interno es supervisada por el director de la sucursal apoyándose en auditorías internas que se llevan a cabo en los primeros meses de cada año.



# EVALUACION



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

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

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



- d) Responde a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficiencia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- e) El nivel de documentos de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien su nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requiere mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.
- f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
- El alcance de la evaluación
  - Las actividades de supervisión continuadas existentes
  - La tarea de los auditores internos y externos
  - Áreas o asuntos de mayor riesgo
  - Programa de evoluciones
  - Evaluadores, metodología y herramientas de control
  - Presentación de conclusiones y documentación de soporte
  - Seguimiento para que se adopte las correcciones pertinentes

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



#### 4.1 METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

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

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

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

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



### **Ventajas**

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

### **Desventajas**

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

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

### **Ventajas**

1. Proporciona una rápida visualización de la estructura de la sucursal.



## **Desventajas**

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



# RESULTADOS Y DISCUSION



En la sucursal estudiada se pudo comprobar que se tiene un monto considerable en el aspecto de atención ya que se tiene la capacidad de atender al cliente con la mejor atención y velocidad posible, por lo que proyecta un gran crecimiento si se lleva adecuadamente el sistema de control interno que se implanto; ya que es un sistema mediante el cual se abarca cada uno de los aspectos deficientes que se encontraron en la sucursal.

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



# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



El trabajo que realizamos en la sucursal de Santander denominada “Ventura Puente” fue satisfactorio debido a que se atacaron los principales problemas de la sucursal comenzando con la comunicación, al principio la idea de cambio radical en la sucursal puso nerviosos a los colaboradores, sin embargo con la explicación y planteamiento adecuado la situación se torno más aceptable y con deseos de participación.

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

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

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

Para que la sucursal no recaiga en los problemas que tenia se sugirió que el organigrama elaborado no fuera rígido sino que tuviera la flexibilidad de reorganizarse en caso de ser necesario.

La capacitación es tema que definitivamente nos intereso mucho pues con la implementación de la tecnología todos necesitaban saber cómo se usaban los



programas y cuáles eran sus funciones, pero sobre todo que parte le tocara hacer a cada colaborador para poder contribuir con los nuevos planes de la sucursal.

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

En el caso de los inventarios pusimos especial cuidado ya que una vez establecidas las etapas de información y comunicación, división del trabajo, implementación de tecnología y capacitación debíamos corregir esos problemas que nos estaba ocasionando no tener un control adecuado de inventarios, de esa manera con los formatos que se elaboraron empezaremos a hacer comparaciones con reportes tanto del área de operativa, como de ventas y la bóveda.

El problema de los inventarios llevo más tiempo pues se tuvo la necesidad de realizar el inventario físico real para vaciar la información a nuestros nuevos formatos la información fue capturada en un orden que nos facilitara la búsqueda del mobiliario y papelería. El manejo de inventarios debe ser muy cuidadoso para no tener los mismos problemas, la emisión de reportes mensuales es una política que tiene la sucursal tanto para cuidar los recursos como para tener un almacén y bóveda surtido con las principales necesidades de la sucursal.



El sistema de control interno que se estableció en la sucursal “Ventura Puente” fue creado analizando sus principales problemas y buscando las mejores soluciones y sobre todo que estuvieran a nuestro alcance en cuanto a realización, el control interno es flexible a cualquier modificación ya sea de eliminación o adherencia todo con el fin de contribuir a mejoras la sucursal.

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



# GLOSARIO



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

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

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

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

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

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

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

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



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

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



# BIBLIOGRAFIA



WWW. Gestipolis.com

EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

GOMEZ MORFIN, JOAQUIN

MEXICO: DIANA, 1998

EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS

GOMEZ MORFIN, JOAQUIN

2DA EDICION, MEXICO: FCE, 1956

GUIA DE CONTROL INTERNO Y OBJETO DE CADA CONTROL

GRACIA DE LA BORBOLLA, MANUEL

MEXICO: TRILLAS, 1994

FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO

PERDOMO MORENO, ABRAHAM

MEXICO 5TA. EDICION ECAFSA 1996

COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

RODRIGUEZ VAKENCIA, JOAQUIN

MEXICO. ECAFSA 1992

ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA PRIMERA PARTE

REYES PONCE, AGUSTIN

MEXICO. LIMUSA 1981

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION

GARCIA MARTINEZ, MUNCH GALINDO

MEXICO. TRILLAS 1999



NORMAS DE INFORMACION FINANCIERAS  
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS  
MEXICO. IMCP 2006

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, CONCEPTOS Y APLICACIONES  
STEPHENP. ROBBINS, DE CENZO A. DAVID  
MEXICO. PEARSON 2003

TEORIA DE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION  
BROWN WARREN, MODERG DENNOS  
MEXICO .EDITORIAL LIMUSA. 1983

INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION  
CHIAVENTO ADALBERTO  
EDITORIAL MC GRAWHILL

EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO  
MEXICO 1991. DIANA

LA ADMINISTRACION MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFROMACION  
GOMEZ MORFIN JOAQUIN  
MEXICO 1992. DIANA

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION  
GUZMAN VALDIVIA ISAAC  
MEXICO 1990. LIMUSA

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION. ENFOQUE TEORICO PRACTICO  
HERNANDEZ Y RODRIGUEZ SERGIO  
MEXICO 1994. MC GRAW HILL



FUNDAMENTOS DE AUDITORIA

J. DUBRIN ANDREW

MEXICO. 2000. THOMSON

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

KOONTZ HAROLD Y O'DONELL CIRILL

MEXICO 1998. MC GRAW HILL

ADMINISTRACION

R. HAMPTON DAVID

MEXICO 1990 MC GRAW HILL

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

FERRY GEORGE, FRANKLIN STEPHEN

MEXICO 1998, CONTINENTAL

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICO Y P.A. BOLETIN E-02  
ESTUDIO Y EVALUCION DEL CONTROL INTERNO.PARRAFO 9

LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL CONTRABLE

JOAQUIN A. MORENO FERNANDEZ, SERGIO RIVAS MERINO

ELEMENTOS DE AUDITORIA

MENDIVIL ESCALANTE, VICTOR MANUEL

MEXICO 1997 ECAFSA

FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO

PERDOMO MORENO, ABRAHAM

MEXICO 2000, THOMSOM