

308908

14

2es.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**



**EL AUDITOR INTERNO Y EL CONTRALOR, PIEZAS
CLAVE PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA
EMPRESARIAL**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS**

MARCELA IÑIGUEZ COTTIER

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

DIRECTOR DE TESIS

C.P. FRANCISCO GARCIA NARANJO ALVAREZ

MEXICO, D.F. 01 DE OCTUBRE DE

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

258085

1998



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

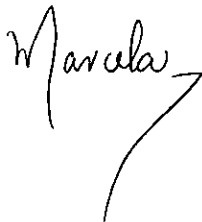
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

GRACIAS,

Hoy es un día muy importante para mí, pues soy aspirante a obtener el título profesional que me acreditaría como Licenciado en Contaduría Pública. Al llegar a este momento, quiero darles las gracias a las personas que han intervenido y que forman parte de mí:

- A Dios, que junto contigo Papá, me acompañan en todo momento;
- a Papá, Mamá, Ivonne y Luis, por su cariño y ejemplo a seguir. Estoy orgullosa de ustedes;
- a ti Aldo, por la ilusión que hace ser especial cada día;
- a mis familiares, amigos y maestros por la amistad, buenos momentos y experiencias que hemos pasado juntos.

Con cariño,

A handwritten signature in black ink that reads "Marcela". The signature is written in a cursive style with a long, sweeping tail that extends downwards and to the right.

ALGUIEN MUY ESPECIAL...

Profesor Francisco García Naranjo:

Cuando conozco a alguna persona, siempre busco aspectos positivos en esta que me dejen algo en particular. En usted encontré lo siguiente:

- Un brillante y ocurrente profesor;
- un verdadero profesionalista;
- pero ante todo, un verdadero amigo.

Gracias por su tiempo, constancia y dedicación que tuvo conmigo para la elaboración del presente trabajo y en especial por sus consejos que me han guiado hasta este momento.

INDICE

Página

INTRODUCCION

1

CAPITULO I AUDITORIA INTERNA

1.1	Definición de auditoría interna	3
1.2	Evolución e importancia de la auditoría interna	5
1.3	Objetivos de la auditoría interna	7
1.4	Estructura y responsabilidades del departamento de auditoría interna	8
1.5	Funciones y responsabilidades del auditor interno	11
1.6	Normas de auditoría	12
1.7	Breve historia del control interno	18
1.8	Objetivos del control interno	19
1.9	Características de un sistema de control interno satisfactorio	21
1.10	Condiciones del control interno	21
1.11	Limitaciones sobre la efectividad del control interno	24

CAPITULO II FUNDAMENTOS DE LA CONTRALORIA

2.1	Antecedentes	26
2.2	Importancia de la contraloría	26
2.3	Definición	27
2.4	Objetivos de la contraloría	28
2.5	Técnica de la planeación y el control	29
2.6	Funciones y deberes del contralor	31
2.7	Malas interpretaciones acerca del contralor	34
2.8	Supervisión continua a los departamentos que dependen del contralor	35
2.9	Planeación	36
2.10	Perfil del contralor	38

CAPITULO III

INFORMACION, EL ENLACE ENTRE LA AUDITORIA INTERNA Y LA CONTRALORIA

3.1	¿Qué es la información?	45
3.2	Concepto de los informes de auditoría	46
3.3	Objetivos y características de los informes de auditoría	46
3.4	Clases de informes	48
3.5	Información que necesita conocer el contralor	50
3.6	Relación del auditor interno con el contralor	52
3.7	Conclusiones del informe por parte del contralor	53

CAPITULO IV

EL CONTRALOR Y EL AUDITOR INTERNO, PIEZAS CLAVES PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1	¿Qué es la estrategia?	54
4.2	Definición de la estrategia corporativa	55
4.3	Elementos de la estrategia corporativa	55
4.4	¿Cómo elegir la estrategia corporativa?	56
4.5	Alternativas estratégicas existentes	59
4.6	Papel y repercusiones del auditor interno y del contralor en la elección de la estrategia competitiva a seguir	61

CONCLUSIONES	63
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	65
---------------------	-----------

INTRODUCCION

El gran desarrollo de la economía y los efectos de la globalización han afectado en forma muy importante los servicios profesionales del Contador Público, quizá más que a los de otras profesiones, dado que la Contaduría crece y se desarrolla en relación directa con el nivel de desarrollo y modernidad de las empresas y sus mercados.

En nuestros días, el Contador Público tiene ante sí un amplísimo campo de acción y puede abarcar una gran variedad de terrenos y actividades, por lo que es cada vez más frecuente y necesaria su especialización, a fin de convertirse en un elemento clave para las organizaciones a quienes presta sus servicios.

Las empresas fundamentan su desarrollo en las decisiones que toman sus directivos lo que hace a la información uno de los elementos determinantes en la selección de entre diversas alternativas de acción, y siendo el Contador Público el profesionista especializado en la obtención y proceso de la información, es que se explica el papel tan relevante que ha alcanzado dentro de cualquier entidad productiva y/o proveedora de servicios.

Aún cuando en nuestro país existen con orgullo empresas netamente mexicanas, se puede decir que algunas administraciones se quedaron con patrones y estándares del pasado. Tal es el caso de las empresas familiares donde el dueño del negocio en muchas ocasiones, es un mero emprendedor de la administración y existe una fuerte resistencia al cambio y los problemas se acrecientan cuando el fundador del negocio decide ser sustituido por familiares o conocidos. Cabe mencionar también que la mayoría de empresas mexicanas empezaron, se desarrollaron y actualmente siguen como negocios familiares.

El presente trabajo de investigación va enfocado a todas aquellas empresas que por su tamaño requieren de una administración más científica y organizada y es por eso que fundamento mi estudio principalmente en dos actividades esenciales a las que se puede dedicar el Contador Público dentro de las organizaciones y, que dentro de ellas, aún no se explotan al máximo. Tales son las funciones realizadas por el auditor interno así como por el contralor y más aún, el impacto que tiene su trabajo en conjunto para preparar información clara, sencilla y oportuna a los directivos y accionistas de las empresas.

Como es bien sabido, la palabra auditoría en su contexto general significa un examen, el cual se puede aplicar a cualquier actividad y función dentro de las organizaciones.

En el pasado el auditor interno era considerado como un descubridor de fraudes y era muy temido. Esta concepción ha cambiado con el tiempo y ahora esta área se caracteriza generalmente por ser un apoyo preventivo en las operaciones, un auxiliar de la dirección cuya responsabilidad va encaminada a revisar que se cumplan todas aquellas políticas y procedimientos implantados; contribuyendo a la optimización de los recursos materiales y humanos. Mi intención al abordar este tema, es el de establecer que sus capacidades y el conocimiento que por razón natural tiene de la empresa, aún no se han explotado suficientemente. El auditor interno, es la persona que sabe cuales son los procedimientos en las operaciones que están obsoletos o bien cuales se pueden mejorar. Además conoce la potencialidad de la empresa con la cual puede crecer y estar en un lugar competitivo.

El otro personaje es el contralor. Esta persona es la que se encarga de controlar, planear, analizar y verificar todas las operaciones que se realizan dentro de la empresa desde el punto de vista de la utilidad. Por eso es necesario que cuente con la información necesaria para elaborar sus análisis y presentar las mejores alternativas a la dirección para que se tomen las decisiones más acertadas y convenientes.

El contralor tiene un enorme contacto con el exterior debido a sus relaciones con bancos, proveedores, clientes, entidades gubernamentales, empresas del mismo giro, etc. Es por eso que esta persona debe conocer con gran certeza qué es lo que sus clientes necesitan, cómo los considera la competencia, qué productos sustitutos existen en el mercado, etc. Todo esto va encaminado a que el contralor no se quede evaluando solo los resultados y mejores alternativas dentro de la organización sino que aporte elementos esenciales en la elaboración de una estrategia competitiva que permita satisfacer las necesidades que requiere el mercado.

Mi trabajo va encaminado a que las funciones del auditor interno y del contralor en particular se abran y aporten a la empresa elementos que le permitan competir en el mercado sin descuidar las funciones que tradicionalmente realizan. Debido a que la economía en general está cada día más saturada de productos iguales y sustitutos, es necesario que las empresas elaboren estrategias que les permitan posicionarse en sus mercados. Estas estrategias actualmente, no se refieren exclusivamente a competir por el precio como anteriormente se hacía. Ahora lo más importante es que el cliente distinga en un producto por de más de su entera satisfacción, un valor agregado. Esto es lo que hace a las empresas ser más valiosas como se va a tratar en el desarrollo del presente trabajo.

CAPITULO I

AUDITORIA INTERNA

1.1 Definición de auditoría interna.

La palabra auditoría, deriva del verbo " auditare " que en latín significa escuchar. En sus inicios, el auditor era la persona encargada de detectar fraudes, errores, anomalías y por lo tanto era quien escuchaba las explicaciones que los responsables daban para justificar la variación detectada en la revisión de un área específica sujeta al trabajo de auditoría.

Comúnmente en las empresas se dan dos tipos de auditorías: la externa y la interna. La diferencia estriba básicamente en el personal que lleva a cabo la revisión. Mientras que los auditores internos son miembros de la misma organización, su trabajo debe alcanzar objetivos que satisfagan a la administración de la empresa. Están remunerados por medio de un salario, esto se debe a que existe una relación laboral entre los auditores internos y la empresa. Los auditores externos a diferencia de los internos, son contratados externamente por la empresa y sus servicios son remunerados por honorarios.

Independientemente de las diferencias antes mencionadas, ambas persiguen el mismo objetivo que es el cerciorarse de la razonabilidad de las cifras presentadas en los Estados Financieros.

La función de auditoría interna no se limita únicamente a la detección de posibles errores y anomalías en la aplicación de las políticas y procedimientos que deben regir el desarrollo normal de una empresa o a la revisión del control interno existente en la misma, ni en la exactitud de la información que resume sus operaciones, sino que está más dedicada al análisis, estudio y profundización de las causas que provocan esas desviaciones y errores, a fin de contribuir a la optimización de sus recursos tanto materiales como humanos.

Es por ello que el trabajo del auditor interno no debe enfocarse a la emisión de un informe sobre la razonabilidad de las cifras dentro de cada área revisada, si no que adicionalmente, debe proyectarse hacia aspectos operacionales y administrativos a fin de proporcionar a la administración las herramientas necesarias para la adecuada toma de decisiones.

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norteamérica define a la auditoría interna de la siguiente manera:

"Auditoría Interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización"

Al descomponer la definición en sus más básicos elementos se tienen los siguientes comentarios:

- Auditoría En términos generales una auditoría es un examen que supone una revisión a un momento determinado y cuyos resultados serán utilizados para los fines que a la administración convenga.
- Interna Dicho examen se llevará a cabo por personas pertenecientes a la misma institución.
- Independiente La independencia debe regir durante todo el trabajo de auditoría en el criterio que el auditor tenga al momento de efectuar su revisión y poder así determinar con objetividad e imparcialidad los hechos encontrados durante la misma.
El llevar a cabo la revisión con independencia mental garantiza la credibilidad y confiabilidad de las conclusiones del trabajo efectuado.
- Evaluación La evaluación se entiende como la consideración y ponderación de todos los factores que intervinieron para llegar a las conclusiones determinadas por el auditor encargado de la revisión.
- Actividades Al mencionar actividades, se entiende que el trabajo de auditoría no se restringe a una sola área dentro de la organización, sino que comprenderá todas las operaciones y funciones de la empresa.

- **Servicio** Con servicio se quiere dar a entender que la auditoría interna tiene la finalidad de brindar un apoyo permanente a la organización, que coadyuve a guiar su desarrollo y contribuya a la toma de decisiones.
- **Misma Organización** Los beneficios de la auditoría se reflejarán en todos los niveles dentro de la organización.

Puede decirse entonces, que la auditoría interna es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de todos los demás controles establecidos dentro de la organización. Su objetivo principal es proteger los recursos con los que se cuenta y al llevar a cabo sus funciones busca utilizar los resultados para proyectar las operaciones futuras de la entidad.

1.2 Evolución e importancia de la auditoría interna

La auditoría interna es el resultado del crecimiento de las empresas. Se puede ejemplificar de la siguiente manera: en una empresa pequeña, el dueño puede supervisar fácilmente el trabajo que realizan los dos o tres empleados que tiene, pero mientras más grande sea la entidad, más difícil se hace ese control, por lo que las funciones de supervisión y control deben asignarse a personas capacitadas.

La auditoría interna nace de la necesidad de verificar la exactitud y corrección de la información financiera que refleja las operaciones de la empresa, así como la existencia física de sus activos y la procedencia y legitimidad de las transacciones que esta efectúa.

Debido a su naturaleza y como ya se mencionó anteriormente, la auditoría interna en sus orígenes fue entendida como una disciplina dirigida a la detección de fraudes y otras anomalías dentro de las organizaciones, sin embargo, durante el transcurso del tiempo ha ido cambiando su enfoque según la necesidad creciente de convertirla en una herramienta muy valiosa para la toma de decisiones aún cuando su esencia no ha cambiado, la que sigue siendo el vigilar la adecuación y cabal cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para asegurar el logro de los objetivos y metas institucionales de cualquier empresa.

Aún en nuestros días no existe un consenso general en la conceptualización de la auditoría interna, debido a que muchos tratadistas la consideran como parte de la auditoría operacional, de la auditoría administrativa o de la financiera, siendo que

en mi opinión, cada una de las anteriores pueden quedar englobadas dentro del concepto de auditoría interna en virtud de lo siguiente:

Auditoría operacional

No determina la exactitud en las cifras sino que mide los procedimientos que las originan. Actualiza y adecua los procedimientos de acuerdo a las necesidades del momento.

Auditoría interna

Durante la planeación del trabajo de auditoría interna también se encuentra una etapa de evaluación de los procedimientos establecidos en cada área sujeta a revisión Vs. los procedimientos utilizados en la realidad.

Auditoría administrativa

Busca que los responsables de cada área se valgan de las políticas, procedimientos y programas establecidos para alcanzar los objetivos determinados por la administración. En términos generales sirve para demostrar lo que cada área está logrando al evaluar los objetivos predeterminados con los resultados alcanzados.

Auditoría interna

En el desarrollo del trabajo de auditoría interna, también se evalúa la existencia de políticas, procedimientos, programas, etc. establecidos dentro de un área determinada y se miden los resultados alcanzados.

Auditoría financiera

Persigue verificar la exactitud y razonabilidad de cifras. Conceptualmente es entendida como la realizada por auditores externos.

Auditoría interna

Sus objetivos son los mismos solo que esta auditoría se lleva a cabo por personal de la empresa.

El contar con un departamento de auditoría interna conlleva ciertos beneficios adicionales a las empresas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Impide la resistencia al cambio. Al llevar a cabo una auditoría externa, siempre hay una cierta resistencia ante las sugerencias propuestas por el auditor. Al ser el auditor interno un miembro más de la organización, sus sugerencias tienen

un cierto grado de credibilidad y confiabilidad debido a la experiencia y al conocimiento que este tiene de la organización.

- Dado su conocimiento de los procesos internos como de los objetivos institucionales, resulta ser un excelente enlace entre los trabajos desarrollados por cualesquiera consultores externos y la empresa.
- El área de auditoría interna se constituye como una herramienta adicional para la administración de la empresa ya que en cada revisión que realiza, establece una crítica constructiva enfocada a evaluar con objetividad el control operacional de la misma y a través de su experiencia y la versatilidad de sus programas y medios de revisión, emite sugerencias específicas que contribuyen al desarrollo futuro de la organización más que a cuestionar su pasado.
- Incorpora avances tecnológicos aplicables a cada área de la empresa.
- Su gestión dentro de la empresa tiende a incrementar la productividad en toda la organización.
- Al no depender de alguna función operativa en particular, puede ver como los problemas de un área específica afectan a la organización en conjunto.

La auditoría interna nunca va a dejar de evolucionar ya que continuamente se va adaptando a las necesidades del momento y debido al desarrollo de las empresas cada vez es más amplio su campo de aplicación y desarrollo. Para cumplir con sus objetivos se tiene que relacionar con otras técnicas y disciplinas entre las cuales se encuentran:

- Contabilidad
- Finanzas
- Administración
- Ingeniería Industrial
- Informática
- Derecho
- Economía
- Psicología
- Sociología
- Logística

1.3 Objetivos de la auditoría interna

El trabajo de auditoría interna busca satisfacer algunos objetivos, entre los cuales de manera general se pueden destacar los siguientes:

- Efectuar un examen de las funciones de cada departamento, evaluando el control interno existente. Como posteriormente se mencionará, el término control se usa generalmente para definir cualquier prevención estipulada para que asegure el cumplimiento de las políticas establecidas.
- Prestar servicio a toda la organización a través de proporcionar análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información en relación con las actividades revisadas.
- Revisar las operaciones financieras y administrativas que cada área realiza comparándolas con las establecidas en el manual de organización para evitar la duplicidad de información y esfuerzos.
- Evaluar las decisiones tomadas en base al cumplimiento de políticas, planes, programas y procedimientos para lograr la consecución de los objetivos organizacionales.
- Vigilar que los conceptos antes mencionados sean cumplidos eficientemente por el personal de la empresa.
- Mantener una actitud de servicio en toda la organización a través del análisis, evaluación, recomendaciones, asesoría e información que el auditor interno proporciona con relación a las actividades de las áreas revisadas.

1.4 Estructura y responsabilidades del departamento de auditoría interna

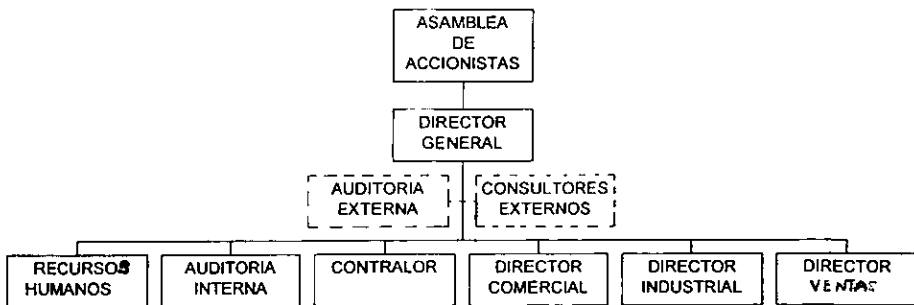
La ubicación que ocupe el departamento de auditoría interna dentro de la organización de una empresa y el soporte que dicho departamento tenga del funcionario a quien reporte, son los principales determinantes del rango y del valor de los servicios que se obtendrán del auditor interno. Por esta razón, es necesario que este reporte a un funcionario de suficiente rango que le asegure libre campo de acción, que lo respalde en sus actividades y hechos reportados y además que enfrente la acción sobre los mismos y las recomendaciones que emanen de su trabajo.

Uno de los problemas más comunes de la auditoría interna es que debido a que no existe un consenso unánime respecto de sus objetivos, dicho departamento se puede encontrar ubicado dentro de una organización dentro de los siguientes niveles:

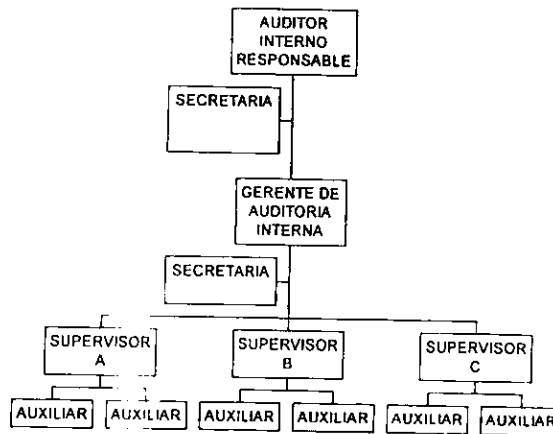
- Como una actividad staff, es decir que se designa como un área de apoyo a la organización en conjunto. En este supuesto, el departamento de auditoría interna tendrá autoridad directa solo con su propio personal y no con el personal de los demás departamentos. Por consiguiente, solo reportará a la dirección general de la empresa los hallazgos encontrados para que esta decida el rumbo a seguir.
- Dependiendo, a mi juicio erróneamente de distintos niveles dentro de la organización. Comúnmente de departamentos contables o financieros.

La manera más viable a mi personal punto de vista en que el departamento de auditoría interna debe estar organizado con respecto a los demás departamentos, así como su estructura individual, se muestra en los siguientes organigramas:

ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA



Al estar el departamento de auditoría interna formando parte de una organización, tiene una serie de responsabilidades entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Es un lazo de unión entre la dirección general de la empresa y los departamentos que la integran.
- Asesora a los responsables de cada departamento con objeto de que todas las actividades que se desempeñen vayan de acuerdo con el control interno establecido.
- Hace notar a los departamentos que integran la organización de las desviaciones incurridas sugiriendo la forma más eficiente para su corrección.
- Vigila que los recursos de la empresa se estén utilizando adecuadamente.

Las responsabilidades del departamento de auditoría interna antes mencionadas no están en función al tamaño de este. Su eficacia estriba en el conocimiento profundo de todas y cada una de las actividades de un área sujeta a revisión y en el análisis que se le dé a los resultados provenientes de la aplicación de pruebas de cumplimiento selectivas por parte de los auditores. Otra herramienta para lograr la

eficiencia es el muestreo estadístico, que ayuda a la formación de una opinión y en consecuencia, hacer recomendaciones o sugerencias con solo examinar una parte representativa del universo.

Algunas deficiencias las encuentra aparte de su experiencia y en la elaboración de pruebas selectivas, con las respuestas que los empleados de las áreas revisadas dan al cuestionario de auditoría.

1.5 Funciones y responsabilidades del auditor interno.

El auditor interno, es un empleado de la compañía al que se le ha depositado confianza, por lo que tiene grandes responsabilidades ante la empresa, la sociedad y ante sí mismo.

De acuerdo al Código de Ética que rige nuestra profesión, las responsabilidades del auditor interno son las siguientes:

- Cumplir con los estándares e instrucciones (guías) que se encuentren contenidos en el manual de auditoría interna.
- Contar con absoluta discreción respecto a la información que se les proporcione.
- Apegarse a las Normas y Procedimientos de Auditoría emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Dirigir y supervisar todas las actividades de los auditores a su cargo observando tacto y discreción con respecto a la opinión de los demás empleados de la compañía.
- Discutir los reportes con los funcionarios de máximo nivel que hayan acordado la revisión, antes de su distribución definitiva al director general. Debido a que el auditor interno no es especialista en todas las áreas se debe asesorar o auxiliar cuando sea necesario, de personas ajenas a la empresa especialistas en la materia auditada.
- Reportar los descubrimientos de situaciones de vital y urgente importancia, observados durante su trabajo.

- Coordinarse con los auditores externos, para garantizar la máxima eficiencia en sus funciones, principalmente para evitar la duplicidad de trabajo.
- Respetar las reglas y políticas establecidas por la empresa y vigilar que se cumplan.
- Mantener relaciones de trabajo satisfactorias con todo el personal de la compañía, para asegurar el máximo nivel de cooperación entre el departamento evaluado y los auditores internos que intervienen en la revisión.
- Mantenerse permanentemente informados de las actividades de la organización y de nuevas metodologías de trabajo que puedan afectar y/o contribuir al fortalecimiento del control interno establecido.

Del cumplimiento de estos puntos dependerá la imagen que la compañía tenga del departamento de auditoría interna, ya que si éste es el departamento encargado de hacer que se cumplan las políticas y normas de la compañía, este deberá cumplirlas, poniendo el ejemplo ante los demás.

1.6 Normas de auditoría

El Instituto Mexicano de Auditores Internos adoptó como normas para la práctica profesional de la auditoría interna las dictadas por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norteamérica.

Estas normas deben entenderse como el conjunto de criterios, por medio de los cuales se evalúan y miden las actividades de los departamentos de auditoría interna. Cabe mencionar que estas normas no son de carácter general como lo son las Normas de Auditoría emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., a las que se apegan los auditores externos, pero van a servir de base para poder determinar la calidad de los trabajos de auditoría interna.

Las normas están clasificadas en:

- **Normas generales y,**
- **Normas específicas**

Las **normas generales** en su mayoría, provienen como se mencionó anteriormente de las establecidas en las Normas y Procedimientos de Auditoría emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. y son las siguientes:

- **Independencia mental**
- **Conocimientos técnicos y capacidad profesional**
- **Alcance del trabajo**
- **Realización del trabajo**
- **Administración del departamento de auditoría interna**

Independencia mental

La auditoría interna supone una revisión que requiere de independencia mental para evaluar dentro de la organización operaciones tales como las contables, financieras, verificación de los activos, mantenimiento de los controles administrativos así como valuación de métodos, planes y procedimientos para el logro y eficiencia en sus actividades. El nivel que ocupe el departamento de auditoría interna dentro de la organización y el apoyo que obtenga de la dirección general son factores determinantes para asegurar la calidad de los informes que esta obtendrá. Para lograr esto, los auditores internos deberán preservar su independencia mental durante su revisión en los distintos departamentos. Cabe mencionar que la auditoría interna es una función administrativa y no debe ser responsable de la ejecución de las operaciones normales que forman parte de un departamento de contabilidad o un departamento de operaciones ya que su función es la de revisar y evaluar esas operaciones. Por otra parte, el auditor no debe ser imposibilitado a expresar sus opiniones con la energía que amerite en su momento una situación determinada, ni asumirá responsabilidad directa de las opiniones reveladas por los funcionarios a cargo del departamento que se trate.

Es importante mencionar, que la independencia mental no debe estar condicionada por la remuneración que los auditores internos reciben como salario. El auditor interno en todo momento deberá conducirse con los más altos valores de rectitud, honestidad y lealtad a sí mismo y al trabajo que desempeña.

Conocimientos técnicos y capacidad profesional

Es responsabilidad del mismo departamento contratar al personal que a juicio del encargado del área de auditoría posea las cualidades necesarias para efectuar su trabajo.

Dentro de los conceptos que integran la capacidad profesional, se encuentra contar con los conocimientos técnicos esenciales, tener cuidado profesional y demostrar calidad en la ejecución en cualquier trabajo que se les encomiende.

Se pueden encontrar dos grupos dentro de estas normas:

- **Normas del departamento de auditoría interna**
- **Normas del auditor interno**

Entre las normas que se refieren al departamento de auditoría interna se encuentran las siguientes:

- **Reclutamiento de personal.** Es muy importante ver la escolaridad y experiencia laboral que se requiere en cada puesto del departamento de auditoría interna, a fin de hacer una selección adecuada de los candidatos. Es responsabilidad del encargado de dicho departamento que el personal asignado a cada revisión sea el idóneo para la ejecución del trabajo.
- **Conocimientos, experiencias y disciplinas.** Es de vital importancia contar con estas cualidades para la realización de su trabajo.

Los conocimientos engloban la aplicación de técnicas multidisciplinarias y procedimientos de auditoría. Es recomendable contar con un grupo de auditores cuyas habilidades se encuentren dirigidas hacia aspectos contables, fiscales, económicos, financieros y estadísticos, etc., para darle el enfoque necesario al trabajo de auditoría. Cabe señalar que los aspectos mencionados anteriormente pertenecen a una lista enunciativa más no limitativa ya que el desarrollo de las empresas se incrementa gradualmente y las transacciones que realizan son cada vez más complejas, por lo que la experiencia que tenga el personal del departamento de auditoría interna es de suma importancia.

- **Supervisión.** La supervisión es un proceso continuo y engloba a todo el personal del departamento de auditoría interna, debiendo profundizarse esta en el personal que cuente con menos experiencia para que los resultados de su trabajo sean los satisfactorios. También es importante que desde los auditores de menor jerarquía hasta los encargados del área sean supervisados desde el inicio de la planeación de la auditoría hasta la emisión de las conclusiones del trabajo efectuado. Es de vital importancia dejar evidencia documental de la supervisión para evaluar el desarrollo de los auditores.

Las normas del auditor interno son las siguientes:

- **Cumplimiento de las normas de conducta.** A mi juicio, estas normas se enfocan más al aspecto humano de la persona que funge como auditor interno que a las características y cualidades técnicas que debe reunir el que ocupe este

cargo. Esta concepción personal la deduzco al referirme a los comentarios que el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de Norteamérica mencionan acerca de esta norma. Se persigue con ella que los auditores internos posean una personalidad honesta, objetiva y leal en cada momento.

- **Conocimientos, experiencias y disciplinas.** Cada auditor debe poseer ciertos conocimientos y habilidades para la ejecución de su trabajo. Debe estar facultado además para aplicar estándares, técnicas y procedimientos como parte del mismo. Esto se debe de entender como contar con las herramientas necesarias para enfrentar las situaciones que se vayan presentando en el desarrollo del trabajo de auditoría. Se requiere un claro entendimiento de los Principios de Contabilidad y cabal conocimiento de las Normas y Procedimientos de Auditoría, debido a la importancia que ambas tienen en la preparación de reportes y en la revisión de registros complejos. Además debe conocer de la ciencia de la Administración para evaluar el impacto de las desviaciones ocurridas con el entorno interno y externo de la organización.
- **Relaciones humanas y comunicación.** Todo auditor interno debe tener tacto en su trato con las personas y mantener siempre relaciones satisfactorias con el personal auditado. Deben ser claros en sus conceptos y tener la habilidad de expresarse y transmitir sencillamente tanto el objetivo que se persigue en una revisión determinada como las evaluaciones, conclusiones y recomendaciones derivadas de su trabajo.
- **Desarrollo profesional continuo.** Es responsabilidad de cada auditor el mantenerse actualizado en asuntos de su materia a fin de estar en condiciones de desarrollar su trabajo satisfactoriamente y no caer en la obsolescencia. Para mantenerse al día, es recomendable que se encuentren inscritos en asociaciones que permitan su actualización así como asistir a diversos seminarios y conferencias de interés.
- **Cuidado y diligencia profesional.** Esta norma se orienta a que la revisión efectuada se lleve a cabo con profundidad, detallando aspectos que ameriten su intervención. Esto va íntimamente ligado con el alcance del trabajo, la importancia relativa, la eficiencia en la utilización de los controles internos y adicionalmente en la evaluación del costo beneficio de la revisión y de la evaluación del impacto de los hallazgos derivados de su trabajo.

Alcance del trabajo

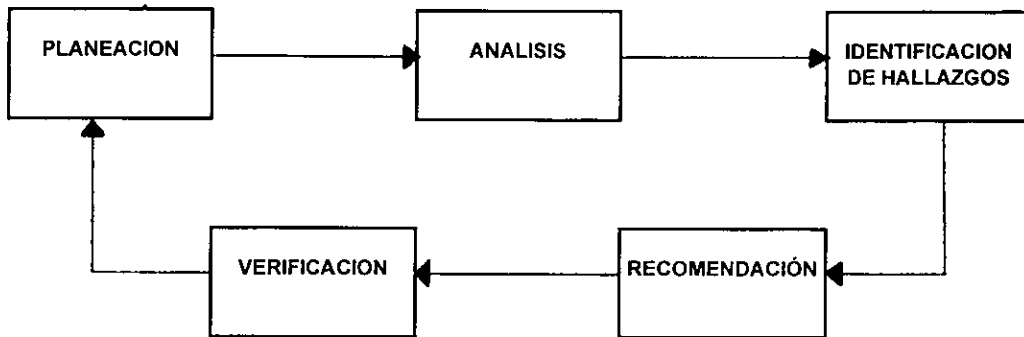
El alcance del trabajo se orienta a revisar si el control interno existente en una empresa, es el adecuado para asegurar el logro de sus objetivos. Básicamente los objetivos del control interno se pueden resumir en asegurar que la información procesada por la empresa sea veraz, confiable y verificable, salvaguardar los activos, optimizar la utilización de los recursos, cumplir con las políticas, planes, programas y reglamentaciones establecidas por la administración así como el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A través de la revisión y evaluación del control interno inherente a las áreas de análisis definidas por la administración, el auditor interno determinará el alcance y profundidad de su trabajo, a fin de evaluar la eficiencia con la que opera, dado que su responsabilidad fundamental es asistir a la propia administración en la optimización de todos los recursos con que se cuenta.

Realización del trabajo

Todo trabajo de auditoría pasa por un ciclo, el cual se inicia con la planeación del trabajo. Una vez terminada la planeación se pasa a la siguiente etapa encargada de examinar y analizar la información que el personal del departamento auditado proporciona. Al concluir con la etapa del análisis se identifican algunos hallazgos producto de la revisión y se comentan con el responsable del departamento auditado para proponer las recomendaciones que demande cada caso en particular. Esta etapa se formaliza con el envío de un reporte a la dirección general para que tome conocimiento. La última etapa se dirige a verificar el seguimiento de las recomendaciones proporcionadas en el informe respectivo.

GRAFICA DE REALIZACION DEL TRABAJO DEL AUDITOR INTERNO



Administración del departamento de auditoría interna

El jefe del departamento de auditoría interna es responsable de administrar el departamento en los siguientes aspectos:

- Que su trabajo cumpla con los objetivos generales aprobados por la administración.
- Que su trabajo sea planeado de acuerdo al manual del departamento de auditoría interna donde se establecerán las metas, el esquema a seguir, la planeación, el presupuesto financiero (costo - beneficio del trabajo a realizar por el auditor interno), así como el reporte de sus actividades.
- Debe establecer políticas y procedimientos por escrito que orienten al personal de su área.
- Debe seleccionar y desarrollar adecuadamente al personal de su departamento de acuerdo a lo mencionado con anterioridad en la norma referente a los conocimientos técnicos y capacidad profesional.

- Debe coordinarse con los auditores externos, a fin de optimizar esfuerzos y cubrir todos los aspectos a revisar.
- Establecer un programa de control de calidad continuo que con un enfoque autocrítico contribuya a asegurar en todo momento el nivel más alto de eficiencia en la operación del departamento de auditoría interna y en la ejecución de los trabajos por este desarrollados.

Las normas **específicas**, son todas aquellas normas que se deberán cumplir en el transcurso de la auditoría para cada rubro en particular.

1.7 Breve historia del control interno

La primera referencia que se tiene acerca del estudio del control interno, es en un boletín de la Reserva Federal de los Estados Unidos de Norteamérica publicado en 1917, el cual se refería a los métodos aprobados para la preparación de Estados de Balance.

En 1929 el Instituto Americano de Contadores hace una revisión del folleto anteriormente mencionado y lo publica con el título de "Verificación de Estados Financieros". Esta publicación se enfocaba a la relación existente entre el control interno contable y el programa de auditoría.

En 1936, el Instituto Americano de Contadores hace una revisión del folleto de 1929 y publica a través de la Junta de Reserva Federal el "Examen de Estados Financieros por Contadores Públicos Independientes" en donde aparece la importancia de evaluar el control interno contable dentro de una organización. Este folleto enfatizó en el ahorro de tiempo que el auditor requería para probar la efectividad de los controles contables. El folleto sugería algunos procedimientos que el auditor llevaría a cabo en caso que este considerara que el control interno no era el adecuado.

Con el crecimiento de las empresas, las operaciones cada vez eran más complejas por lo que el auditor requería de mayor profundización en las pruebas que se efectuaban. Por esta razón se formó un comité para que emitiera las Declaraciones sobre Procedimientos de Auditoría **SAP's** (Standard Audit Procedures), que ni modificaban ni eliminaban partes del folleto de 1936. Algunas de estas declaraciones después se fueron convirtiendo en las Normas de Auditoría que conocemos hoy en día. En estas normas, ya se establecía la necesidad de que el auditor evaluara el control interno y establecía que: "es deber del auditor revisar el

sistema de la verificación interna y del control contable de manera que se determine la extensión hasta donde considere que tiene derecho a confiar". Cabe mencionar que este concepto no era obligatorio enunciarlo en el reporte que el auditor entregaba al concluir su revisión.

Fue hasta 1949 que se aprobó la declaración del control interno en el informe, y después se incorporó en las normas formales.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., define al control interno en su boletín E-02 de las Normas y Procedimientos de Auditoría de la siguiente manera:

" El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información correcta y oportuna, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección "

Esta definición se extiende hacia funciones que van más allá de los departamentos de contabilidad y finanzas. Se requiere para su óptimo funcionamiento de la participación y apoyo de todos los demás departamentos que integran la organización.

La definición engloba un conjunto de normas, procedimientos, rutinas, sistemas de contabilidad, que permiten que las operaciones sean registradas con veracidad y oportunidad, de tal manera que puedan ser verificadas internamente a través de las labores de otros empleados, sin duplicar el trabajo.

Aunque se reconoce la imposibilidad de establecer un sistema de control interno que garantice en forma absoluta la exactitud en las operaciones y cubra las necesidades de todas las compañías, si es factible instalar sistemas de control interno adecuados que cubran necesidades de cada negocio en particular y que el costo del mismo pueda juzgarse como conveniente al mantener una relación adecuada entre los intereses protegidos y el costo del sistema.

1.8 Objetivos del control interno

Dentro de los objetivos que persigue el control interno se encuentran los siguientes:

- **Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros**, así como de cualquier otro dato que proceda de la Contabilidad.

El trabajo de registrar las transacciones de la Contabilidad, tiene como fin el mostrar la situación financiera del negocio a un momento determinado, por lo que los supervisores o jefes de las áreas deben conocer la importancia de contar con estándares que faciliten la ejecución del trabajo y la veracidad de estos. El control interno de alguna manera garantiza que los informes y datos provenientes de la contabilidad, sean correctos y estén formulados de acuerdo con las necesidades particulares que se tengan.

- **Prevención de fraudes** y, en caso de que existan, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.

Siempre existe la posibilidad del fraude por dos o más empleados pero si se cuenta con métodos de verificación o sistemas internos de prevención, se dificulta la acción de un acto de este tipo o bien, si este llega a consumarse, mediante una revisión de auditoría es fácil determinar su monto y el medio por el cual se realizó.

- **Localización de errores y desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.**

En muchas ocasiones algunos errores involuntarios constituyen importantes pérdidas para las empresas. De alguna manera el control interno va a implantar rutinas uniformes en la ejecución del trabajo para evitar esta clase de problemas.

- **Estimular la eficiencia del personal** mediante la vigilancia que se ejerce a través de los informes de contabilidad relativos.

Es necesaria una continua comunicación entre los responsables de las áreas y la administración a fin de determinar la eficiencia y eficacia de los controles establecidos.

- **En general, para salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio al implantar medidas de prevención adecuadas para cada tarea.**

1.9 Características de un sistema de control interno satisfactorio

Se puede considerar que un sistema de control interno es satisfactorio cuando este cuenta con los elementos que a continuación se enumeran:

- Si existe un plan de organización que proporcione una separación apropiada de las responsabilidades funcionales. Esto va encaminado a que se deben establecer las funciones y responsabilidades de cada puesto para evitar la duplicidad de trabajo, falta de comunicación, responsabilidad no delimitada, etc.
- Si existe un sistema de autorización y los procedimientos de registro suficientes para proporcionar un control razonable en la contabilización de las partidas del activo, pasivo, capital contable, ingresos y gastos. Las autorizaciones van de acuerdo al tipo de operación, monto, volumen, importancia, etc.
- Si las prácticas seguidas por cada uno de los departamentos de la organización en la ejecución de sus obligaciones y funciones son las correctas.
- Si se cuenta con un determinado grado de calidad y competencia del personal en relación con sus responsabilidades.

En mi opinión la ausencia de cualesquiera de estos elementos, constituye una seria deficiencia ya que en cada una de las áreas aumentaría el riesgo de pérdida de control en forma considerable e impediría que el funcionamiento de todo el sistema en conjunto fuera exitoso.

1.10 Condiciones del control interno

Al momento implantar un sistema de control interno y esperar que se alcancen los objetivos establecidos por la administración, es necesario que esta cuente con ciertas condiciones que le van a permitir el funcionamiento, desarrollo y eficiencia esperada con su implantación. Estas condiciones están dirigidas a aspectos tales como:

I. Personal competente y confiable:

Para que el sistema de control interno sea confiable dentro de una organización, es necesario contar con personal competente y que actúe siempre con ética profesional. Esto va encaminado a que en ocasiones las empresas cuentan con

pocos controles que las respalden pero el personal contratado cuenta con una actitud honesta y eficiente. En este caso, con la simple actitud de las personas se logra la eficiencia en las operaciones y no es necesario contar con un rígido sistema de control interno. Esta situación cambia cuando las personas son incompetentes y deshonestas ya que aún cuando existan condiciones y procedimientos de control fuertes, el personal puede destruir la efectividad de los controles.

II. Adecuada segregación de funciones con líneas claras de autoridad y responsabilidad:

La segregación o delegación es de antemano un principio administrativo. Este principio enfatiza la importancia que tiene dentro de una organización segregar las funciones y que exista un responsable de la supervisión de las tareas segregadas. Debido a que el control interno es un control administrativo, no está exento del establecimiento de una segregación de funciones. Se establecen cuatro segregaciones para la prevención de errores o desviaciones tanto intencionales como involuntarios entre los cuales se encuentran:

- Segregación de responsabilidad operacional y manejo de los registros contables. Por ejemplo, la persona que efectúa el trabajo no debe ser la misma que lo revise, la persona que recibe y relacione la cobranza no puede tener acceso a los registros contables, etc.
- La segregación de la custodia de los activos y de los registros de éstos. Toda transacción efectuada por la empresa, debe estar debidamente autorizada dependiendo del monto, volumen y complejidad de la misma.
- La segregación de la autorización de las transacciones y la custodia de las mismas, para evitar duplicidad de funciones e impedir el acceso directo a la información procesada.
- La segregación de funciones dentro del departamento de contabilidad.

Es necesario que se comuniquen a todo el personal de la compañía la responsabilidad y autoridad de línea mediante un organigrama y en su caso a través de la implantación de un manual de autorizaciones y la descripción de puestos y funciones.

III. Procedimientos de autorización apropiados:

Debe existir en la organización una definición muy clara del personal que llevará a cabo las autorizaciones y procedimientos de las mismas. Cabe mencionar que en principio se deben autorizar todas aquellas transacciones de importancia dependiendo del monto, el volumen, la complejidad, etc.

Cada organización en particular contará con requisitos, documentación y plazos necesarios que permitan la autorización de las transacciones. Por ejemplo, solicitud de expedición de cheque, autorización del cálculo de horas extras, etc.

Es importante distinguir claramente "autorización" de "aprobación"; esta última es la conformidad de que se han cumplido los requisitos mínimos para la autorización.

IV. Documentos y registros apropiados:

Los documentos soporte de las transacciones y su registro deben ser adecuados para poder identificar todas las operaciones desde su inicio hasta la conclusión de las mismas.

La documentación soporte de los registros incluye una cantidad de formas como son las formas de requisiciones, pedidos, facturas, tarjetas de tiempo, pólizas, etc.

V. Procedimientos apropiados para la contabilización de las transacciones:

Es necesaria la existencia de procedimientos que aseguren que todas las transacciones se registren en forma adecuada a fin de que los estados financieros representen fielmente la situación financiera de una empresa, el resultado de las transacciones y operaciones que realiza.

VI. Control físico de los activos y registros:

El uso de medidas preventivas físicas, es una de las formas más útiles para salvaguardar los activos de las empresas, por ejemplo: el uso de almacenes y almacenistas para los inventarios aseguran que estos se utilicen exclusivamente para fines del negocio. Es necesario contar con bóvedas para guardar documentos importantes, respaldos de información valiosa, autorizar el uso y cambio de lugar

de los activos propiedad de la empresa, tener un lugar seguro para el mantenimiento de registros ya que los documentos perdidos o mal utilizados pueden representar grandes pérdidas de dinero y tiempo para la empresa.

VII. Verificaciones independientes sobre la ejecución:

El último procedimiento consiste en la revisión cuidadosa y periódica de los otros procedimientos; esto se debe a una serie de razones las cuales se mencionan a continuación:

- Un sistema tiende a modificarse con el tiempo.
- Las personas descuidan los controles a menos que estos se verifiquen continuamente.
- Siempre existe la posibilidad de incurrir en errores involuntarios, o la presencia de irregularidades o fraudes, a pesar de contar con medidas y sistemas de control.

Es necesario comparar periódicamente los registros contra los activos para asegurar la correcta aplicación de los controles y la existencia de transacciones no registradas o registradas incorrectamente.

Todos estos procedimientos son complementarios unos de otros, cualquiera de ellos puede cumplir con un objetivo que otro procedimiento no puede lograr y es por eso, que no deben considerarse como alternativos.

1.11 Limitaciones sobre la efectividad del control interno:

El control interno de una empresa es establecido para lograr el buen manejo de las operaciones y representa una seguridad razonable que permite la consecución de sus objetivos, pero también debemos reconocer que no es infalible y tiene limitaciones sobre su efectividad.

En todas las empresas existen cambios continuos por lo que hay que tener presente el riesgo de que el control existente sea inadecuado para las necesidades cambiantes, por lo que un efectivo control, requiere de una adecuación continua.

La eficiencia de un control depende del entrenamiento, la experiencia, el tiempo, la motivación del personal que lo efectúa; así como de las relaciones formales y la estructura organizacional de la empresa.

CAPITULO II

FUNDAMENTOS DE LA CONTRALORIA

2.1 Antecedentes

Como en la mayoría de las técnicas utilizadas para administrar eficientemente las empresas, la contraloría tiene su fundamento en el crecimiento y complejidad de las operaciones que las mismas efectúan. Este crecimiento y complejidad han hecho necesario que exista una constante y adecuada comunicación entre quienes hacen el trabajo y los que lo miden y evalúan sus resultados.

La administración está cada vez más presente en los negocios exigiendo un estudio más profundo de cada una de las transacciones que se realizan, desde el punto de vista de la utilidad que representan. Actualmente las empresas requieren de una planeación más detallada respecto a futuras utilidades e inversión, así como de una evaluación más cuidadosa de su actuación comparando los resultados obtenidos con los planeados. Se está regresando a la vieja idea del negocio pequeño esto significa que debe existir una evaluación continua de todos los aspectos de un negocio desde el punto de vista de utilidades e inversión.

2.2 Importancia de la contraloría

La empresa se resume en un conjunto de funciones y actividades que deben estar coordinadas entre sí a fin de lograr los objetivos para los que fue creada. Es frecuente observar que los directivos de cada área piensan que la suya, es la más importante dentro de la organización. No se preocupan por analizar los resultados obtenidos por su área y como estos contribuyen a las utilidades generadas integralmente. Es por ello necesario que se lleve a cabo una planeación detallada respecto a las pasadas y futuras transacciones, comparando así resultados obtenidos con los planeados. Este análisis es realizado por el contralor quien es la persona encargada de la planeación y el control organizacional. Es él quien evalúa el panorama financiero de la entidad, es decir es el que analiza todos los aspectos del negocio desde el punto de vista de la utilidad. Además debido al desarrollo de las empresas, se requiere de mayor énfasis en que se proporcione información oportuna y relevante para la administración. Por esta razón es también importante que se diseñen y mantengan buenos sistemas de información apropiados para las necesidades de la empresa y su administración.

De esta manera, la importancia de la contraloría estriba en que coadyuva en la planeación, organización, coordinación y control de todas las funciones de una empresa.

Adicionalmente, existen razones administrativas fundamentales para que exista un contralor dentro de las organizaciones:

- La separación y falta de comunicación entre las funciones y actividades que se realizan en la empresa, conducen a un antagonismo en la operación diaria.
- No debe existir duda respecto a la subordinación entre la necesidad de la información contable y de la información analítica. Se debe lograr una adecuada coordinación si ambas dependen de un ejecutivo cuyo principal interés es de carácter analítico.
- Se requiere que exista un enlace de comunicación entre los analistas y los contadores en la elaboración de informes rutinarios y extensos para lograr que su trabajo se efectúe productivamente ahorrando tiempo y dinero en su elaboración.
- Adicionalmente como anteriormente se mencionó, el incremento en el tamaño y complejidad de un negocio no solo dificulta la supervisión de las utilidades por parte de la alta gerencia si no también exige mayor énfasis en que se proporcione información oportuna y relevante para los ejecutivos encargados de las operaciones. Las personas que toman decisiones deben tener formas de medición rápidas y exactas que permitan el desarrollo de la empresa. La importancia de mantener buenos sistemas de información exige con igual autoridad contar con un ejecutivo encargado de la interpretación de las funciones contables. Esto justifica la necesidad de definir la función del contralor.

2.3 Definición

El autor César Alcántara González define a la contraloría de la siguiente manera: "Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación con auditoría externa, protección de los activos de la empresa y su evaluación económica."

A mi juicio la definición antes mencionada engloba algunas de las funciones más importantes que están a cargo del contralor. Pienso que las funciones del contralor son ilimitadas y atienden a situaciones específicas de cada empresa en particular. Complementando la definición que el autor Alcántara propone, podría agregar que el contralor es la persona encargada de la evaluación de las transacciones efectuadas por la entidad, así como de la coordinación de proyectos de todas las áreas que integran la organización y adicionalmente de dirigir todos los planes efectuados a fin de asegurar el cumplimiento de las metas establecidas y buscando siempre el obtener la utilidad planeada y la salvaguarda de activos.

2.4 Objetivos de la contraloría

La contraloría persigue lograr de manera general los siguientes objetivos:

- Custodiar e invertir el total de valores de una empresa.
- Mantener los sistemas de información adecuados para el control de los activos y operaciones de esa empresa.
- Proteger el capital invertido.

De una manera específica, la contraloría tiene los siguientes objetivos:

- Planeación para el control.
- Información e interpretación de los resultados de operación y de la situación financiera.
- Evaluación y deliberación.
- Administración de impuestos.
- Coordinación con auditoría interna.
- Información a dependencias gubernamentales.
- Protección de activos.
- Evaluación económica.

2.5 Técnica de la planeación y el control

Como se dijo anteriormente, el contralor es la persona encargada de coordinar la planeación y el control dentro de la organización. En ocasiones esta función es muy compleja y aunque el contralor quisiera profundizar en todos los detalles de la planeación y el control de todas las áreas, es imposible hacerlo. Para cumplir con su función, el contralor se vale de algunas técnicas con las cuales ahorra tiempo al atender solo a las desviaciones de importancia. Al implementar la técnica de la planeación y control, al mismo tiempo permite que los encargados de cada área comprendan mejor las metas que deben alcanzar en el corto plazo. Al ejercer un control, la administración se puede dar cuenta que directivo está actuando inadecuadamente.

El proceso de planeación otorga a la administración una oportunidad de liderazgo ya que los esfuerzos de todas las áreas van encaminadas al logro de las metas comunes.

La técnica de planeación y control incluye cuatro etapas que a continuación se mencionan:

- **Establecer los objetivos básicos, tanto a corto como a largo plazo.** Esta función es privilegio especial del director general y de los directivos de cada área.

En esta etapa es necesario que personas experimentadas sean las encargadas de establecer los objetivos ya que algunas áreas son tan complejas que para establecerlos óptimamente, es necesario asesorarse de fuentes tanto internas como externas para determinar y examinar con objetividad las interrelaciones, implicaciones y ponderación de muchos factores que a largo plazo afectarán la decisión de incorporarlos.

- **Decidir sobre un plan de operación por medio del cual se puedan ir alcanzando progresivamente los objetivos determinados con anterioridad.** En el proceso de planeación, muchas áreas requieren de una atención especial. Entre estas áreas figuran las siguientes:

Proyectos de inversiones de capital y de adquisición de equipo. Estos deben basarse en proyecciones fundamentadas como puede ser volumen, ahorros,

vida útil, etc. Es necesario destacar que hay que elegir los proyectos que produzcan las mayores tasas de rendimiento.

La planificación de inventarios debe ser consistente con los planes de compras, embarques y de producción, etc.

Se debe hacer un plan por cada departamento integrando un resumen completo. Con base en este se debe medir la tasa de rendimiento sobre el capital así como el requerimiento de nuevos fondos.

El plan total deberá evaluarse en conjunto, procediendo a detectar los puntos débiles que se habrán de considerar por la administración. El contralor en esta cuestión podrá auxiliar a la administración ya que este es un ejecutivo externo a los departamentos operativos y podrá tener la imparcialidad requerida, así como la aceptación necesaria para investigar los planes departamentales que estén en conflicto.

- **Implementar un plan que permita que la administración tome decisiones necesarias respecto a la organización, personal, instalaciones, financiamiento de productos, etc.** Esta requiere de decisiones directas de los altos directivos de la empresa en base a reportes que el contralor les proporcione resumiendo los hallazgos más importantes de cada uno de estos factores.
- **Comparar los resultados obtenidos con los planes.** En esta etapa, el contralor funge como un auditor administrativo, ya que este revisa los resultados desde el punto de vista de la administración general y siempre dirigiendo estos a la utilidad esperada.

En mi opinión, los cuatro pasos del programa de planeación y control contienen requerimientos muy específicos que para su cumplimiento, es necesario contar con un ejecutivo que este al tanto de los departamentos operativos como de la administración del negocio. Este ejecutivo es el contralor.

2.6 Funciones y deberes del contralor

El Comité de Ética y Normas de Elegibilidad del Instituto de Ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos de Norteamérica, señala algunas funciones que son encomendadas al contralor. Estas funciones son de carácter enunciativo y no limitativo ya que las funciones se van adecuando a las necesidades de cada institución.

El mencionado comité señala que las funciones que le corresponden al contralor son las siguientes:

- Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones, dicho plan debe proveer hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.
- Medir la realización comparando con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, la determinación de las políticas contables y la compilación de los registros estadísticos según se requiera.
- Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Esto incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relacione con el desarrollo de esta función.
- Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos.
- Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales, así como de las influencias gubernamentales, en cuanto afecten las operaciones de la empresa.

- Proveer la adecuada protección de los activos del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría; así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas.

Adicionalmente, el mismo Instituto de Ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos de Norteamérica, menciona algunos deberes específicos como un desglose a las funciones antes mencionadas:

- Establecimiento y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.
- Preparación e interpretación de los estados e informes financieros de la empresa.
- La auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa, donde quiera que tengan lugar.
- Obtención de los costos de producción.
- Obtención de los costos de distribución.
- Obtención y cálculo de los costos de los inventarios físicos.
- Preparar y archivar las declaraciones fiscales, y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
- Preparar e interpretar todos los registros e informes estadísticos de la empresa.
- Como director de presupuestos, preparar en unión de otros funcionarios y jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo a la administración general antes del comienzo del año fiscal.
- Comprobar correctamente que los bienes de la empresa estén asegurados en forma debida y adecuada.
- Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas

de toda la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos.

- Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilicen correctamente.
- Mantener registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes.
- Dar la aprobación para su pago o el refrendo correspondiente de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa, que hayan sido firmados por el tesorero o por los funcionarios autorizados para ello por los reglamentos de la empresa o que hayan sido designados de tiempo en tiempo por la administración.
- Examen de todos los comprobantes para retirar valores de inversión de la empresa y la comprobación de que esas extracciones se hacen de acuerdo con los reglamentos o regulaciones establecidas por la administración.
- Preparación o aprobación de las disposiciones o normas necesarias para garantizar el cumplimiento de las órdenes, o las disposiciones dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos.

Hay que tener presente que todas las funciones y deberes anteriormente mencionados no tienen un carácter limitativo ni absolutos sino son enunciativos y se adecuan al tipo particular de cada empresa.

Existen algunos deberes que en mi personal punto de vista deben ser considerados ya que facilitarían de alguna manera la consecución de los objetivos establecidos por la administración. Entre estos deberes están:

- **Mantener una comunicación continua con los directivos de línea.** El contralor deberá comprender aspectos de producción, ventas, administración, etc., para que le permita captar los actuales problemas operativos. Deberá comprender el uso de los informes que miden la eficacia de la administración. Su función aquí estriba en convertir los hechos operativos en implicaciones de utilidad significativas. En otros casos, consiste en incluir dentro del razonamiento de los ejecutivos de línea ciertas metas, criterios de actuación ó métodos de análisis.

- **Debe estar orientado hacia la acción.** Su responsabilidad básica consiste en mejorar las utilidades de la compañía por lo que debe buscar activamente oportunidades con el fin de hacer sugerencias para mejorar los resultados.
- **El contralor debe ser un hombre entrenado en la aplicación de las técnicas de planeación y de análisis cuidadoso,** para enfrentar una variedad de problemas que se presentan en los negocios. Primordialmente, debe poseer una comprensión muy amplia y ser un analista muy experto y con mucha imaginación. Es necesario que cuente con conocimientos profundos en la técnica de la contabilidad así como tener nociones de economía. Todos estos requerimientos señalan que se necesita un hombre que haya surgido de áreas de negocios donde la responsabilidad operativa concreta se haya combinado con el trabajo analítico y de planeación.

2.7 Malas interpretaciones acerca del contralor

Con frecuencia, el personal de la empresa tiene ideas que mal interpretan el papel que juega el contralor dentro de la misma. Estas objeciones generalmente consideran que la contraloría es otro intento por parte de los contadores para ampliar su jurisdicción sobre las operaciones. Estas objeciones van encaminadas a que siempre existe resistencia a la investigación y a la reingeniería de las operaciones. Pero siempre existe una justificación para demostrar lo contrario. Entre estas objeciones se encuentran:

- **"El contralor usurpa los derechos de la dirección".** Muchas veces se piensa que el contralor es un mero director administrativo. Cabe mencionar que entre el contralor y el director administrativo existe una gran diferencia y esta estriba en que el gerente administrativo está facultado para tomar decisiones. El contralor solo tiene funciones consultivas, esto lo podemos visualizar con los siguientes comentarios:

El contralor solo evalúa los proyectos y señala cuales de ellos son los más convenientes mientras que el director administrativo establece las políticas y objetivos.

El director toma decisiones respecto a metas de ventas en cuanto a su realismo, y analiza los malos resultados de operación y ordena que se tomen medidas correctivas, el contralor determina el realismo de conseguir esas metas y en lo que se refiere a los resultados determina las causas de estos, sugiere las medidas y una vez aprobadas, les son informados a los interesados.

- **"El contralor habría de interferir con otros jefes de departamento en la realización de sus trabajos"**. Entre las funciones del contralor no está el responsabilizarse de los trabajos encargados a cada área, si no que está dirigido a planear, coordinar y analizar la actuación así como de informar a la dirección de los resultados que estas generan.
- **"El contralor es una persona con conocimientos poco amplios para cumplir con su función"**. El trabajo del contralor es tan extenso que es difícil encontrar una persona que tenga conocimiento profundo de todas las disciplinas que este debiera de conocer a la perfección. Esto va aunado a que en la mayoría de las ocasiones quien ocupa el puesto de contralor es una persona con experiencia en un área determinada por ejemplo en el área de impuestos o en el área de auditoría. Por eso es necesario que la persona tenga principalmente una técnica profunda en el análisis y comprensión de los problemas de manera integral antes de conocimientos profundos en todas las áreas.
- **"La planeación, el control y el análisis son herramientas útiles para todos los ejecutivos. Es un error concentrarlos en manos del contralor"**
El contralor no es el principal encargado de la planeación y el control. Nadie más que los directivos de cada área saben más a detalle las necesidades y características que se requieren para cada una. Ningún contralor podría intentar planear todas las funciones con el detalle requerido ni tampoco controlar que toda la planeación se lleve a cabo completamente. La función del contralor consiste en ayudar a los ejecutivos de cada área a mejorar su comprensión acerca de los usos de la planeación así como el desarrollar técnicas presupuestales pertinentes para su propia área. Además, es el contralor quien contribuye con su propio análisis a lograr una verificación debido a que posee un punto de vista más amplio, dándole una mayor atención a las repercusiones generales sobre utilidades que la administración deberá conocer y que de lo contrario, no podrá hacer.

2.8 Supervisión continua a los departamentos que dependen del contralor

Para cumplir eficientemente las funciones que le son asignadas al contralor, es necesario que este delegue su autoridad para llevarlas a cabo. Para que dicha delegación sea satisfactoria, es necesario contar con una supervisión continua donde se estipule el cumplimiento de programas de trabajo dentro de normas

establecidas. Es necesario que la supervisión sea constante y profunda para conocer la marcha del negocio. Existen diversos métodos por medio de los cuales se puede llevar a cabo una supervisión satisfactoria. La administración por objetivos es uno de ellos sobre la cual me permito hacer los siguientes comentarios:

Administración por objetivos. Este proceso permite establecer objetivos susceptibles de ser medidos en un periodo específico. Para esto se requiere que los supervisores determinen los objetivos ya que son ellos quienes conocen los problemas y limitaciones. La función del contralor es vigilar el logro de los objetivos establecidos para cada departamento. Esto se puede lograr a través de un reporte de progreso, donde vamos a estipular el avance de las funciones y actividades.

Como ventajas del reporte de progreso se encuentran:

- Planeación y coordinación de funciones al traducir los objetivos en planes de acción.
- Utilización óptima de los recursos humanos al dirigir sus esfuerzos al logro de determinadas metas.
- Incremento de la responsabilidad en el personal, al establecer metas definidas.
- Mejor comunicación al promover el flujo de información en ambos sentidos, esto es de contralor a los supervisores y viceversa.

2.9 Planeación

Planeación administrativa

Las funciones de la contraloría como en cualquier otro departamento dentro de la organización están en base a un proceso administrativo. En dicho proceso intervienen las siguientes etapas:

- Planeación
- Organización
- Dirección

- Control

La **planeación** es definir los objetivos y determinar las funciones por medio de las que se alcanzarán los objetivos.

Objetivos Son metas o finalidades que se pretenden alcanzar por medio de las actividades de la empresa. Pueden tener carácter económico, social, tecnológico o de servicio. Estos deben ser claros, precisos y resultado de la participación y cooperación de todos los sectores de la empresa.

Políticas Guías de carácter general para la toma de decisiones. Deben constar por escrito claras y comprensibles.

Procedimientos Señalan la secuencia de las operaciones a realizar.

Programas Es la unión de objetivos, políticas y procedimientos que se unen para obtener resultados con recursos materiales o humanos.

La planeación presenta algunas ventajas como son:

- Facilita la delegación de autoridad y responsabilidad.
- Facilita la coordinación.
- Facilita el control.
- Permite el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- Reduce el trabajo improductivo como resultado de la coordinación de actividades.

Planeación financiera

Esta planeación significa el enfocar las políticas, procedimientos y programas a la obtención de recursos necesarios para la operación de la empresa y el mejor aprovechamiento. Entre sus objetivos se encuentran:

Determinación de la estructura de capital

Capital circulante Recursos necesarios para que la empresa realice su ciclo normal de operación.

Capital permanente Inversiones indispensables para que la empresa realice sus operaciones.

Obtención de recursos Determinación de la necesidad de fondos para el funcionamiento de la empresa. Estos fondos pueden provenir de fuentes internas como de fuentes externas.

Planeación de utilidades Los presupuestos de operación son utilizados para conocer los resultados anticipados de las operaciones de la empresa.

Determinación de la rentabilidad de la empresa Determinar la relación entre el beneficio económico o utilidad que genera una operación y el valor de los recursos o bienes utilizados en dicha operación.

Control financiero Para asegurar la utilización efectiva de recursos y la eficiencia de las operaciones por lo que se tendrá que vigilar:

- Solvencia
- Estabilidad
- Resultados de operación de la empresa

Este control se deberá ejercer combinando el análisis del rendimiento sobre la inversión, el análisis de estados financieros y el control presupuestal.

2.10 Perfil del contralor

A fin de poder asegurar su sano desarrollo, las empresas deben definir la misión y valores que persiguen, además de que deberán establecer claramente las acciones a ejecutar que permitan obtener los resultados esperados y consecuentemente, cumplir con el fin para el cual fueron creados.

Las acciones a realizar implican la manifestación de actos humanos con su debida responsabilidad empresarial. Dicha responsabilidad empresarial implica alcanzar los fines de la empresa mediante las actividades y funciones que llevan a cabo los titulares de cada puesto dentro de la organización, de tal manera que la responsabilidad empresarial es la suma de los esfuerzos de cada función dentro de

la organización. Por esta razón, es necesario que en cada puesto se encuentre la persona más apta para llevarlo a cabo.

Para el contralor de una empresa en general, presento la siguiente descripción de puesto que resume las características necesarias que debe reunir la persona que ocupe el puesto de contralor, así como su misión y objetivos específicos en adición a la definición de su preponderante accionar dentro de cualquier organización:

Cía. X, S.A. de C.V.

DESCRIPCION DEL PUESTO DE CONTRALOR

I. Generalidades

Titular del puesto	Contralor
Reporta a:	Director general
Ubicación:	Oficinas generales
Fecha:	Enero de 1997
Aprobaciones	Titular _____ Superior inmediato _____

II. Propósito general o misión:

El titular del puesto es responsable de:

Salvaguardar, controlar, administrar y optimizar los recursos materiales, económicos y financieros de la compañía, además de crear, desarrollar y administrar los sistemas de información contable, estadística y de control interno necesarios para la operación misma, conforme a los lineamientos, políticas y normas establecidas para tal efecto por la administración, así como asegurar el adecuado cumplimiento de las regulaciones impositivas y demás leyes que la rigen y norman su existencia, tendiendo siempre a la optimización de sus resultados y contribuyendo a facilitar la toma de decisiones y al establecimiento de las mejores estrategias a seguir para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales.

III. Finalidades

I. Información y registros:

Crear, implantar y desarrollar los sistemas de información contables y financieros a través de coordinar, supervisar y controlar las funciones de las áreas de contabilidad general, procesamiento de datos, así como en la emisión de los estados financieros, informes, presupuestos y estadísticas que reflejen con fidelidad la situación económica, fiscal y contable de la compañía, proporcionando además información esencial, veráz y oportuna para el control de su operación y la toma de decisiones, manteniendo en todo momento actualizados los registros correspondientes.

2. Tesorería

Salvaguardar, controlar, administrar y optimizar el rendimiento de los recursos económicos, fondos y valores de la empresa a través de emitir, coordinar y dirigir las políticas y procedimientos relacionados con su custodia, correcta administración y optimización, principalmente en la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, en la concesión de créditos y en las acciones de inversión de excedentes de tesorería, en el manejo de los fondos en las cuentas bancarias, así como en el control de pago a proveedores de bienes y servicios, nóminas, obligaciones fiscales a que esta afecta la empresa, etc., y en la emisión de informes y reportes periódicos sobre esas actividades

3. Financiamiento

Asegurar en todo momento el financiamiento adecuado y suficiente que permita a la compañía hacer frente a sus necesidades de flujo de fondos derivados de su operación normal o que atiendan a necesidades extraordinarias, abriendo, manteniendo y ampliando las líneas de crédito bancarias y extrabancarias que se requieran para tal efecto, sugiriendo, creando e implantando en todo momento mecanismos novedosos y actualizados que reduzcan los costos financieros de la compañía.

4. Obligaciones fiscales y legales

Asegurar el exacto cumplimiento de todas las obligaciones fiscales a que esta sujeta la empresa a través de la supervisión directa en las correspondientes a su área de gestión o en la coordinación y vigilancia de aquellos que por su naturaleza recaen en otros departamentos tales como IMSS, sueldos, etc., analizando, implantando, definiendo y sugiriendo en todo momento estrategias y mecanismos fiscales - financieros que permitan a la compañía ahorros de consideración para reducir sus cargas fiscales, dentro del marco legal que la rige.

5. Proceso y mecanización

Planear, controlar, supervisar y dirigir todas las operaciones y actividades del área de procesamiento de datos, para asegurar a los usuarios un servicio eficiente y oportuno, desarrollando al mismo tiempo todos los sistemas y programas que tiendan a la mecanización de todos los procesos rutinarios en la empresa y coordinar el proceso y emisión de la información que servirá como base para la toma de decisiones y estrategias que permitan a la compañía el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

6. Control interno, políticas y procedimientos

Desarrollar, implantar y coordinar el establecimiento de políticas y procedimientos internos que regulen la operación diaria de la compañía con objeto de reforzar todas aquellas medidas de control interno que garanticen la salvaguarda, control y optimización de los recursos con que cuenta la empresa incluyendo además su correcta cobertura en materia de seguros y utilización adecuada.

IV Dimensiones

Es responsable de administrar y asegurar la recuperación de las cuentas por cobrar correspondientes a las ventas de la compañía para el año de _____, por un monto de \$ _____.

Es responsable de asegurar el pago correcto y oportuno de los impuestos y derechos a que estará obligada la compañía durante el año de _____, por un monto aproximado de \$ _____.

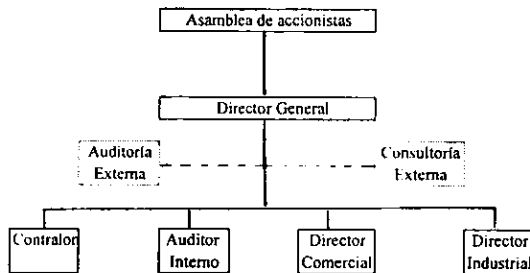
Es responsable de la obtención de recursos suficientes para el pago oportuno y adecuado que se requerirá para el año _____, para solventar los gastos de operación que demandará la compañía durante el mismo año, por un monto aproximado de \$ _____.

IV Dimensiones (continúa...)

Es responsable de salvaguardar, custodiar y asegurar adecuadamente los activos fijos de la compañía, los que ascienden a \$ _____

V Ubicación organizacional

Cía. X, S.A. de C.V.
Organigrama General



VI Naturaleza y alcance

a) Principales relaciones Internas

Con todas las áreas y departamentos de la compañía

b) Principales relaciones externas:

- Bancos
- Proveedores
- Clientes
- Audidores
- Asesores fiscales
- Asesores legales
- Corredores de seguros
- Casas de bolsa
- Autoridades hacendarias

c) Poderes y representaciones

Para actos de administración y representación y, General para pleitos y cobranzas

d) Entorno o problemática

Ambiente en general

El entorno económico, político y social en que actualmente se desarrollan todas las funciones, puede definirse como de crisis, dadas las limitaciones de crédito, falta de liquidez, alto ambiente

d) Entorno o problemática**Ambiente en general (continúa . .)**

inflacionario y devaluatorio, inseguridad jurídica y fiscal, así como la gran desconfianza que han venido afectando al país durante los últimos años. La situación anterior genera grandes dificultades para el desarrollo de sus funciones.

e) Problemática interna

Depende de los principales problemas que suceden en el entorno interno de la compañía que inciden en el desarrollo de sus funciones.

VII Perfil del puesto

Sería conveniente que el titular del puesto del contralor cuente con ciertas características adicionales, que le permitan cumplir con sus funciones satisfactoriamente. Estos requisitos debido a su importancia los podemos clasificar en requisitos indispensables y requisitos deseables.

Requisitos indispensables

- Título de Contador Público.
- Contar con cinco años de experiencia mínima como titular de una dirección financiera o administrativa en una empresa transnacional.
- Dominio completo y fluido del idioma inglés.

Requisitos deseables.

- Facilidad para relacionarse y mantener una buena comunicación con las personas de las cuales depende y a las que supervisa.
- Capacidad para captar, entender y resolver problemas operativos.
- Comprender el diseño y uso de los informes de control.
- Ver cualquier problema en conjunto y convertir los hechos operativos en implicaciones de utilidad significativa, ya que es el encargado de la medición y evaluación de los resultados.
- Aplicar técnicas de planeación y análisis cuidadoso para enfrentar la variedad de problemas que se presentan en los negocios.
- Conocer profundamente la técnica contable - financiera, así como comprensión en las operaciones diarias además de ser un experto analista.
- Surgir del mundo de los negocios en donde la responsabilidad operativa combine con el trabajo analítico y de planeación.
- Conocer y comprender profundamente el campo, industria o comercio dentro del que actúa su empresa.

CAPITULO III

INFORMACION, EL ENLACE ENTRE LA AUDITORIA INTERNA Y LA CONTRALORIA.

3.1 ¿Qué es la información?

El Contador Público es considerado por excelencia como el profesional de la información cualquiera que sea su campo de acción. Es encargado de recopilar la información, la concentra, la ordena la analiza y finalmente la califica con el objeto de rendir información útil al sector dentro del cual se desarrolla.

La información es tan importante que con ella las decisiones se toman oportunamente o bien, se toman mal.

Para conocer el concepto de información se tienen que conocer dos aspectos importantes:

- Datos
- Comunicación

Un **dato** es un simple registro, es un concepto respecto de un cierto acto u ocurrencia dentro del tiempo. Cuando se tiene un conjunto de datos, tenemos información.

Información es la acción y efecto de enterar y dar noticia de ciertos datos, es decir, un conjunto de datos con un significado.

La **comunicación** se da cuando un conjunto de datos reduce la incertidumbre con respecto de algo y asimismo, aumenta el conocimiento respecto de algo. La información que solo se transmite pero no fue recibida, no fue comunicada. Comunicar entonces significa hacer común a una o más personas una determinada información.

Dentro de las empresas, la información en sí misma juega un doble papel. Es respaldo y es creación. Es respaldo porque la información es el soporte de una actividad. Es de creación por que las empresas de acuerdo con la información con la que cuentan en un cierto momento, se conciben nuevas formas de acción.

3.2 Concepto de los informes de auditoría

Los informes de auditoría constituyen las conclusiones del trabajo desarrollado y vienen a ser el medio de que se vale la dirección de un negocio para conocer su situación y tomar el camino a seguir para lograr los objetivos deseados, tomando las decisiones que se juzguen convenientes.

El interés de los accionistas y directivos de la empresa sobre la marcha del negocio, exige cada vez más informes mejor preparados y con datos relevantes, que les permitan sugerir todas aquellas medidas que vayan encaminadas al mejoramiento de su situación en un momento determinado.

Al ser el informe el único resultado tangible que obtiene la dirección de todo proceso de evaluación del departamento de auditoría interna a un área determinada, es necesario que cuente con ciertas características para facilitar la evaluación y toma de decisiones sobre aspectos relevantes. Además el informe también es el medio por el cual se logra dar el valor agregado a los servicios que prestan los auditores internos a la dirección de la empresa.

La dirección de la empresa se basa en dicha información para tomar las medidas preventivas y correctivas requeridas para asegurar el adecuado ambiente de control interno que conduce al sano desarrollo de la organización.

Como conclusión, informe es el documento formal que representa el producto final del proceso de auditoría a un área determinada donde se muestra la situación que presenta a un momento determinado, las fallas encontradas y, proponiendo las posibles sugerencias para no incurrir en el error.

3.3 Objetivos y características de los informes de auditoría

Objetivos

El objetivo del informe consiste en reportar a las personas interesadas, el estado en que se encuentra una determinada área de trabajo dentro de la empresa, para lograr la coordinación de esfuerzos y tener bases sólidas sobre las cuales administrar la organización.

En este documento el auditor se concreta a expresar juicios acerca de los hechos y situaciones concretas encontradas durante su revisión.

Características

Las características fundamentales que debe reunir un informe para lograr su objetivo son:

- **Importancia del contenido** Deben incluirse únicamente los aspectos que por la situación que presentan requieren de especial atención por parte de los lectores.
- **Utilidad y Oportunidad** La preparación del informe debe estar precedida por un cuidadoso análisis de los objetivos establecidos, los usuarios del servicio, y la clase de información necesaria para cumplir con los propósitos determinados. De igual manera, debe cuidarse que el informe sea emitido oportunamente, ya que de lo contrario pierde su valor.
- **Sustentación exacta y adecuada** Toda la información que incluya debe estar soportada con información y documentación suficiente y competente; además debe ser exacta ya que de lo contrario pierden objetividad las afirmaciones emitidas.
- **Convinciente** La redacción de los hallazgos debe ser de modo tal, que se logre aceptar el contenido por parte de los lectores.
- **Objetividad y perspectiva** Debe presentar las afirmaciones de manera objetiva incluyendo la magnitud de los hechos, con el objeto de que permita al lector obtener una visión apegada a la realidad, evitando ser conducidos a errores de apreciación.
- **Claridad y concisión** Debe presentarse en párrafos cortos, sin detalles profundos. Debe cuidarse dependiendo la situación, que sea de una hoja máximo dos. Las aseveraciones deben ser simples evitando los posibles tecnicismos.
- **Suficiencia** Se debe dar la suficiente información para dar las ideas completas de la situación, siempre cuidando en no caer en extensiones innecesarias.
- Deben ser **explicativos** por sí mismos.

En cuanto a la estructura de este, es importante destacar que se debe cuidar que la forma en que se presenta cumpla la característica de ser **conciso** y debe cuidar que el diseño haga fluida la lectura siguiendo una secuencia lógica.

El **diseño** del informe debe reflejar el punto de vista del ejecutivo.

Cabe mencionar que el cuidado en la preparación de un informe de auditoría debe ser recompensado con el uso que se le va a dar al mismo ya que las decisiones van a depender de la información que este contenga.

Como podemos observar, se necesita que el auditor cuide con especial atención cada idea, información, observación y juicio que se incluya en el informe.

En términos generales, puede decirse que un **informe** está cumpliendo con su contenido, cuando de una manera clara, oportuna, sencilla y concreta abarca las situaciones de interés para la dirección y el resultado de las revisiones practicadas por el auditor interno.

Si las revisiones y conclusiones obtenidas son perfectas y al presentar el informe, estas no se presentan de manera que muestren claramente los resultados obtenidos y puedan ser comprendidos por los propietarios o directivos a quien va dirigido el informe, puede decirse hasta cierto punto que el trabajo realizado por el auditor no está cumpliendo con su objetivo.

Si los informes son presentados en forma extemporánea, pueden carecer de todo valor, pues los datos presentados no podrían apreciarse ni motivarían ninguna acción pues serían conocidos posteriormente del momento oportuno en que debieron tomarse algunas medidas.

Los informes son presentados en forma sencilla y resumida con los datos que interesan a los ejecutivos encargados de la administración del negocio para que puedan ser fácilmente entendidos e interpretados y no perder el tiempo estudiando detalles sin importancia.

3.4 Clases de informes

Existe una diversa clasificación de informes de auditoría. De una manera general se pueden clasificar en dos tipos:

- Atendiendo a su forma
- Atendiendo al tiempo en que se elaboran

Atendiendo a su forma pueden ser:

- Informes orales
- Informes escritos intermedios
- Informes regulares escritos
- Informes de resumen de informes escritos.

Los **orales** se realizan cuando existen situaciones emergentes o como antecedentes de un reporte escrito formal. Por lo general son sólo comentarios importantes producto de la revisión para adelantar el contenido del informe escrito en caso que ocurra alguna situación especial que requiera ese tipo de información.

Los **escritos intermedios** se llevan a cabo en situaciones donde es aconsejable informar a la dirección de aspectos significativos que surgieron durante el curso de auditoría o que preceden a la entrega del informe formal. Estos deben anexarse al informe formal. Es necesario recurrir a ellos cuando los comentarios en él plasmados, no pueden esperar a la entrega del informe formal o bien en el caso que sean eventos posteriores a la entrega de este.

Los **regulares escritos** son el tipo más común de informe y se trata de la preparación de un informe formal escrito que contemple los resultados de la auditoría practicada.

Resumen de informes escritos Se trata de la emisión de un informe anual que suman los diferentes informes individuales emitidos. Son de especial utilidad para la alta administración ya que así se evita una revisión exhaustiva de los reportes individuales

Atendiendo al momento en que se elaboran:

- Periódicos
- Ocasionales

Los **periódicos** se formulan para informar sobre el resultado de los trabajos terminados o sobre el avance de los trabajos en desarrollo al final de un periodo determinado.

Los **ocasionales** se formulan conforme se presenta la necesidad de informar de situaciones irregulares y urgentes o bien, cuando el departamento de auditoría haya tomado iniciativa para la revisión de hechos especiales. Los informes deben presentarse con oportunidad y prontitud y más aún cuando se trate de situaciones extraordinarias y urgentes.

3.5 Información que necesita conocer el contralor

El contralor al ser un miembro auxiliar de la administración de una empresa, debe recibir información organizada y transformada en inteligencia. Esto es que se requiere de nuevos patrones informativos que permitan extraer rápidamente la información necesaria para responder con efectividad y oportunidad a las decisiones que frecuentemente debe aconsejar a tomar.

Con una información apropiada y efectiva se contribuye a elevar la velocidad de respuesta y por lo tanto se traduce en ventaja competitiva misma de la que se hablará en el capítulo IV. Es necesario integrar en un solo sistema inteligente la información proveniente de eventos externos con información interna.

Un sistema de información inteligente es para hacer más efectivas las decisiones a tomar.

Para lograr esto, es necesario que el auditor interno haga su revisión y presente su información de esta manera. El proceso de la preparación y obtención de información inteligente se explica en las siguientes etapas:

- Definir las necesidades informativas.
- Recolectar los datos e información necesaria .
- Procesar la información base de su revisión y la elaboración del reporte final.

Así mismo, en cada fase se deberá tener presente los siguientes puntos:

- Comprender plenamente los objetivos de la empresa.
- Definir las necesidades informativas para que con base en este conocimiento se realice el trabajo de auditoría y se emita el reporte inteligente.

Primera etapa: Definir las necesidades informativas

Esta etapa está encaminada a comprender que es lo que el contralor necesita conocer para alcanzar su objetivo.

El auditor interno deberá llevar su trabajo de auditoría de una manera multidimensional para comprender que es lo que el contralor necesita conocer. Cabe mencionar que la información inteligente no se traduce en proporcionar la información que literalmente se pide, si no darle la información que necesita para alcanzar su objetivo que se traduce como la evaluación y análisis de la información para la correcta toma de decisiones.

Segunda etapa: Recolectar información

Una vez que el auditor interno ha definido con precisión lo que se necesita conocer, el siguiente paso es identificar las fuentes apropiadas para recolectar la información apropiada base de su revisión. Para obtenerla, es útil que lleve a cabo entrevistas a expertos, así como tener en cuenta todas las tendencias o fenómenos relacionados con los objetivos y metas institucionales. Aquí quedan englobados todos los reportes de cifras contables y financieras además de otros datos estadísticos internos de la empresa.

Tercera etapa: Procesar los datos de su revisión y elaborar el reporte final

Esta etapa se puede conocer como la transformación de la información bruta en un artículo terminado. Durante este proceso se hacen análisis, juicios, conclusiones y proyecciones basadas en la información recolectada y revisada por un grupo de auditores internos. Es importante tomar en consideración los puntos de vista de cada integrante del equipo de auditores internos ya que sus diferencias y explicaciones enriquecen las conclusiones de la auditoría realizada.

El último paso es la elaboración del informe final, que desde luego debe prepararse con claridad, precisión y suficiente objetividad para que el contralor comprenda y asimile su contenido. El objetivo es darle al contralor información práctica que le permita la absorción de inteligencia informativa plasmada en un documento hecho a la medida.

3.6 Relación del auditor interno con el contralor

Las pruebas que efectúa el auditor interno, son realizadas a lo largo del año. Dichas pruebas se basan en la confiabilidad del control interno existente en la empresa. Como se mencionó anteriormente el resultado del trabajo de auditoría interna es informar sobre la situación financiera que guarda en un momento determinado un área sujeta a revisión y las posibles sugerencias que se puedan llevar a cabo para evitar las desviaciones encontradas.

El enlace entre el auditor interno y el contralor es precisamente el momento en que el contralor al ser consejero de la dirección y que se dedica a controlar las operaciones efectuadas por la empresa revisa el informe, evalúa las alternativas propuestas por el auditor interno o bien, tomando en cuenta otros factores decide llevar a cabo otro tipo de solución. La evaluación de alternativas debe ser la más objetiva posible acompañada de la verificación de los datos proporcionados por el departamento evaluado para así comprobar los datos proporcionados al departamento de auditoría interna y evaluar la actuación del auditor interno dentro del área revisada y entonces así, satisfacer las necesidades existentes para el buen manejo de dicho departamento.

Es notorio que el contralor y el auditor interno deben trabajar en una constante mancuerna durante el curso del año y en todas las áreas sujetas a revisión, se deben complementar y tener una constante comunicación tanto de lo encontrado producto de la revisión o bien los cambios que decida hacer la dirección en un futuro para que el auditor interno tome en cuenta la repercusión que se tendría al momento de ser incorporados en las distintas áreas. Pueden trabajar en una proyección de los posibles cambios, esto es de vital importancia para evaluar si es más conveniente seguir con los parámetros existentes o bien, que los cambios que pretenden hacer son más viables y si se cuenta con los medios para alcanzarlos. Todo esto encaminado para corregir las fallas encontradas.

Se puede llegar a la conclusión que el auditor interno en un momento determinado puede llegar a ser consejero del contralor tanto de los controles que son eficientes como ineficientes para el manejo de la empresa, encontrar juntos las posibles soluciones tomando en cuenta sus distintos puntos de vista y corregir las desviaciones encontradas o bien para el establecimiento o cambio de políticas siempre y cuando estén apegadas a la realidad y sean viables para la consecución de los objetivos buscados.

3.7 Conclusiones del informe por parte del contralor

El contralor como ejecutivo consejero de la dirección de la empresa debe mantener la constante búsqueda de tres objetivos:

- Contar con información correcta, veraz y oportuna sobre la marcha de las operaciones.
- Vigilar y cuidar los bienes y supervisar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Ayudar a desarrollar eficiencia en todas las áreas para alcanzar los objetivos.

Después de evaluar el informe y ponerse de acuerdo con el auditor interno sobre la corrección de las desviaciones encontradas, debe mantenerse informado del avance en que se encuentran los cambios sugeridos o acciones correctivas que la dirección determinó llevar a cabo en cada uno de los departamentos o procesos auditados, a fin de revisar su cumplimiento y en su caso coadyuvar a la adecuada toma de decisiones.

CAPITULO IV

EL CONTRALOR Y EL AUDITOR INTERNO, PIEZAS CLAVE PARA ELABORAR LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DENTRO DE LA ORGANIZACION

Como se mencionó en el capítulo anterior, la información en todos los niveles dentro de una organización es el factor clave para analizar las distintas alternativas para tomar decisiones. En nuestros tiempos, las empresas determinan su desarrollo en la manera en que estas se posicionan en el mercado por lo que al contar con una información clara, el auditor interno y el contralor, basados en sus experiencias, pueden evaluar con sus distintos criterios que rumbo debe tomar la empresa ante la amenaza constante de la competencia para elegir así su estrategia corporativa con la cual van a competir.

4.1 ¿Qué es la estrategia?

La palabra estrategia generalmente se identifica como parte del contexto militar al igual que la palabra táctica; donde encontramos que sus significados son los siguientes:

Estrategia

“Ciencia y arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes”.

Táctica

“Ciencia y arte menos amplio de disponer y maniobrar las fuerzas armadas contra el enemigo.

Aún cuando la definición militar de estrategia y táctica no incluyen la elección de metas, ni planes detallados para conseguirlos, se entiende que la estrategia es el acoplamiento de los recursos que proporcionarán la mejor oportunidad para que la táctica subsiguiente sea efectiva.

4.2 Definición de estrategia corporativa

El autor Kenneth R. Andrews define a la estrategia corporativa de la siguiente manera:

"Estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser."

De esta definición podemos identificar que la empresa es un ente en constante desarrollo, planea su evolución con el fin de excluir algunas actividades y sugerir otras. La estrategia es algo que concierne al desarrollo de la empresa al largo plazo y necesariamente siempre repercute en el futuro.

4.3 Elementos de la estrategia corporativa

La estrategia corporativa se compone de dos elementos los cuales son la **formulación** y el segundo es la **implementación**.

Para **formular** una estrategia es necesario identificar las oportunidades y riesgos del entorno de la empresa para estimar el riesgo en el que se incurre en cada una de las alternativas que se presentan. Es necesario valorar los puntos fuertes y débiles de la empresa. Debe además estimarse su capacidad actual para aprovechar las necesidades del mercado detectadas o bien para superar los posibles riesgos.

El entorno de una empresa, es el conjunto de todas las condiciones e influencias externas que afectan a su vida y desarrollo. Cabe mencionar que el entorno cambia con rapidez por lo que requiere de una constante definición de lo que esta es para que no se convierta en inadecuada u obsoleta. El entorno puede considerarse que está constituido de influencias tecnológicas, económicas, sociales y políticas.

En este aspecto, el contralor tiene más apreciación ya que se relaciona más con los cambios ocurridos en el exterior que el auditor interno. Es necesario en este punto que el contralor cuente con un equipo que le esté informando frecuentemente de los cambios ocurridos en los factores antes mencionados.

La **implementación** de la estrategia se basa en los intereses, gustos y criterios de las personas involucradas en la elección de la estrategia así como en el costo en que se incurre llevarla a cabo.

Adicionalmente, es importante mencionar que al implementar una estrategia, se deben considerar algunas alternativas teniendo en cuenta el público o el servicio a la sociedad en la cual va a repercutir la estrategia elegida.

Para que la estrategia funcione además de contar con los recursos materiales, se debe contar con una estructura organizacional que permita coordinar todas las actividades. Generalmente, una estrategia funciona si se consideran los siguientes supuestos:

- Si los objetivos se proponen buscando el beneficio máximo
- Si algunas operaciones a largo plazo se planifican anticipadamente
- Si se tiene una influencia de responder rápido a los cambios del entorno

4.4 ¿Cómo elegir la estrategia corporativa?

Sería fácil pensar que la estrategia determina la organización, pero en la realidad, la organización es quien determina a la estrategia. La estrategia simplemente es dar la dirección y cohesión necesaria a la empresa para conseguir sus objetivos predeterminados y, para cumplir esto se cuenta con un procedimiento para elegir la estrategia empresarial más conveniente el cual cuenta con seis puntos los cuales son:

- Plan programado
- Pronóstico estratégico
- Auditoría de recursos
- Evaluación de medidas estratégicas optativas
- Prueba de consistencia
- Elección de la estrategia

El **plan programado** es la definición general que la empresa se hace acerca de sí misma, de su rama de negocios, su actitud frente a sus competidores y el concepto en que ella se tiene. Aquí entra lo que se conoce como el contorno estratégico el cual se basa solamente en la actuación de la empresa y no en lo que los directivos expresan de ella. El contorno estratégico cuenta con tres elementos principales:

- La forma en que la empresa conceptúa su negocio

- La forma en que la empresa define su actitud frente a los competidores
- La forma en que la empresa define el concepto que tiene de sí misma

El plan programado lo pueden elaborar conjuntamente el auditor interno y el contralor ya que el auditor interno puede tener conocimiento de lo que piensa el staff de la propia empresa es decir internamente, mientras que el contralor puede recopilar distintas opiniones del exterior.

El **pronóstico estratégico** se refiere a entender todo el medio ambiente externo de la empresa para identificar el terreno en el que se sitúa. Esto se conoce como estar atentos a la magnitud del ambiente lo cual solo se puede entender si se conocen factores tales como los políticos, sociales y económicos; el factor del mercado, producto y tecnología y el factor de la competencia. Los pronósticos estratégicos son exámenes que determinarán la probabilidad de adquirir factores del medio ambiente. Cabe mencionar que la formulación de pronósticos es algo totalmente incierto y que no es lo mismo proyectar a pronosticar ya que los proyectos tienen sus raíces en el pasado. Una vez teniendo claro el plan programado e identificados los factores, el auditor interno y el contralor pueden empezar a valorarlos y pronosticar un posible resultado.

En la **auditoría de recursos** se hace un examen de los recursos operativos, financieros y administrativos para definir los puntos fuertes y débiles de la empresa. El factor operativo se refiere a las áreas que comprende la empresa, el factor financiero se enfoca a visualizar el dinero como una variable estratégica y el factor administrativo analizan los recursos humanos de la empresa y es probablemente el más decisivo. Esta etapa es por naturaleza terreno del auditor interno quien realizará las pruebas necesarias para identificar las potencialidades de la empresa.

La **evaluación de medidas estratégicas optativas** se da al hacer un análisis del medio ambiente interno y externo definidos en los dos puntos anteriores. Es aconsejable que el auditor interno y el contralor intervengan en este punto para contar con dos criterios distintos y evaluar así las debilidades y potencialidades encontradas.

La **prueba de consistencia** es el procedimiento gracias al cual se evalúa una determinada estrategia. Las estrategias se someten a la prueba de la consistencia tomando factores externos e internos de la empresa. El auditor interno y el contralor evalúan lo que la empresa es capaz de hacer con sus recursos y lo que es posible hacer en su medio externo. Lo que se busca en esta prueba es la reacción más apropiada entre los puntos fuertes y débiles con las oportunidades y los

peligros del medio ambiente. En teoría, la prueba de consistencia parece un proceso lógico y exacto pero en la práctica, es un proceso difícil que exige aplicar el criterio. En específico, existen tres factores que complican especialmente realizar la prueba. Estos factores son:

- La necesidad de tomar en cuenta múltiples factores externos e internos,
- La multiplicidad de factores hace que se tomen en consideración circunstancias actuales al mismo tiempo que pronósticos del futuro.
- Los diversos factores actuales y futuros en ocasiones derivan consecuencias contradictorias. El reto principal en este caso es tomar en cuenta todos los elementos que intervienen.

La prueba de consistencia exige tomar en cuenta todas las circunstancias internas y externas. Esto no significa que todos los factores tengan la misma importancia. La multiplicidad de factores aumenta más aún la necesidad de tomar en consideración tanto las circunstancias actuales bien conocidas, como las futuras pronosticadas. Las decisiones estratégicas exigen tiempo y su impacto se resiente en un lapso prolongado. La prueba de consistencia requiere de ser dinámica y no estática. Como los factores son pronosticados necesariamente son de criterio personal, la prueba de consistencia también lo es. Cuando el pronóstico estratégico hace prever un cambio importante, es muy posible que la prueba de consistencia haga ver que la fórmula estratégica vigente es obsoleta. El problema ahora es anticiparse a la obsolescencia ya que en ocasiones podría ser muy tarde para tomar medidas significativas que la corrijan. Una anticipación implica renunciar a una estrategia que todavía es acertada, hacerlo basándose en predicciones inciertas de criterio. Frecuentemente una respuesta estratégica determinada es compatible con ciertas circunstancias internas y externas aunque sea incompatible con otras. Cuando intervienen una multiplicidad de factores es difícil satisfacerlos a todos. Como se mencionó con anterioridad, es necesario que el auditor interno y el contralor trabajen conjuntamente para que la estrategia no dependa de una sola persona con un criterio determinado.

La etapa final es la **elección de la estrategia** en donde se decide por continuar con la estrategia existente o bien se elige una nueva. El propósito de crear una estrategia alternativa es asegurarse que la estrategia existente es una de muchas otras que podemos adquirir además que al tener alternativas podemos mejorar puntos que sean deficientes en otras.

Antes de hacer que la empresa se comprometa a seguir un plan estratégico específico, es necesario que el auditor interno y el contralor determinen el grado de

riesgo que está dispuestos a correr. Además es importante escoger el momento oportuno para llevarla a cabo. Cabe mencionar que aunque el peligro es mayor si la actuación es tempranera pero las ventajas son mayores y se reducen los costos. El actuar con tardanza implica reducir los peligros, reducir las ventajas y aumentar los costos. El trabajo del auditor interno y del contralor es evaluar distintas alternativas para escoger la estrategia competitiva a seguir con el fin de que los directivos encargados de la elección les llegue la información más clara y precisa posible y así facilitarles su elección.

4.5 Alternativas estratégicas existentes

Las alternativas estratégicas típicas que las empresas suelen tomar en tanto a lo que se refiere a la competencia son seis como se mencionan a continuación:

- No hacer nada
- Liquidación
- Especialización
- Integración vertical
- Diversificación
- Diversificación internacional

El no hacer nada

Esta es la estrategia típica de toda empresa temerosa y aunque tiene una gran justificación, el aplicar una nueva estrategia implica incurrir en altos costos y riesgos para ver si funciona. Es por eso que muchas empresas tradicionalistas prefieren esperar a ver los errores de los demás y analizar sus resultados para ver si la estrategia llevada a cabo por la competencia vale correr el riesgo.

Liquidación

Mientras que la alternativa de no hacer nada es la preferida, la de liquidación es la más aborrecida ya que intervienen difíciles decisiones para tomarla especialmente en el caso de empresas industriales que producen un único producto ya que la decisión de liquidar implica la desaparición en el mercado.

Especialización

La especialización se refiere a enfocarse a cumplir un solo objetivo lo que hace obtener ventaja sobre los competidores mientras ellos esparcen sus recursos en distintos objetivos.

Integración vertical

La integración vertical permite a las empresas ampliar sus actividades dentro de su mismo terreno de acción.

Existen dos tipos de integración vertical y son los siguientes:

- Integración vertical hacia atrás
- Integración vertical hacia adelante

La **integración vertical hacia atrás**, se refiere a que la empresa posea su propio abastecimiento de productos necesarios lo que acarrea ventajas sobre la competencia como es el mantener costos bajos al suprimir diferencias en el costo de los recursos y reducir en gran porción la escasez de algún producto en el mercado.

Algunas de las desventajas en este tipo de integración son el costo financiero que esto implica realizar este tipo de integración además de la vulnerabilidad en los cambios tecnológicos que se tienen día con día.

La **integración vertical hacia adelante**, se hace con mira de asegurar volúmenes de ventas, precios más estables y lograr un mayor margen de utilidad. Dentro de las ventajas de este tipo de integración, están que la empresa puede ser menos vulnerable ante las presiones de los clientes y ayuda a las empresas a lograr una diferenciación en los productos con lo que se reduce la vulnerabilidad en los precios. Esto se explica de la siguiente manera:

En la mayoría de los productos de consumo se tiene una enorme competencia lo que los hace muy susceptibles al cambio en los precios. Cuando el consumidor adquiere un producto, lo hace por razones de mercadotecnia, es decir que la preferencia por la marca de un producto hacen posicionarse más fuerte en el mercado.

La integración vertical hacia adelante o hacia atrás se hace según las necesidades existentes de cada empresa en particular pero siempre se busca lograr el equilibrio.

Diversificación

La diversificación es una alternativa a la cual se recurre en el caso que una empresa no este produciendo las utilidades esperadas con los productos existentes entonces, se decide explotar los recursos ampliándose en otras actividades. La diversificación entonces es buscar un nuevo riesgo para permanecer en el mercado.

La decisión de elegir esta estrategia es acertada si la diversificación consiste en trasladarse en un negocio más lucrativo y de rápido crecimiento y al mismo tiempo reducir las actividades que hacen perder a la empresa.

Diversificación internacional

En lugar de tomar la diversificación de productos, la empresa puede aventurarse a una estrategia de diversificación de zonas de operación. En el primer caso los productos son diferentes pero el país es el mismo, mientras que en el segundo caso los productos son los mismos y los países son diferentes. Uno de los problemas cruciales es saber si los mercados extranjeros son igualmente rentables como el del país de la empresa. En muchas empresas la internacionalización para competir es una alternativa indispensable.

4.6 Papel y repercusiones del auditor interno y del contralor en la elección de la estrategia competitiva a seguir

Cada una de las alternativas estratégicas mencionadas con anterioridad tiene ventajas y desventajas muy particulares de acuerdo al giro de cada empresa. El auditor interno y el contralor tienen un papel fundamental en el estudio de las distintas alternativas ya que basándose en su experiencia, pueden dar puntos de vista muy concretos que contribuyan a elegir la estrategia más adecuada en un momento determinado durante el desarrollo de las empresas.

La intervención del auditor interno y del contralor en el estudio de las distintas alternativas para elegir la estrategia competitiva a seguir, tiene una repercusión considerable dado que evalúan distintos factores para que los directivos cuenten con los elementos clave que les permitan elegir la estrategia competitiva más adecuada debido a que de ésta, depende el éxito o el fracaso de las organizaciones en el futuro.

Actualmente, el posicionarse en el mercado, exige a las empresas explotar al máximo las potencialidades de sus colaboradores y no solo tomar decisiones por

seguir el patrón de la competencia o por escatimar recursos que después acarrearán mayores costos. En nuestros días el ejecutivo que se busca, no es aquel que toma las decisiones por sí solo, dejándose llevar por sus instintos o suposiciones; sino aquél que trabaja en equipo y confía en las experiencias de otros, es decir, el que sabe aprovechar los recursos internos de la empresa buscando siempre lograr los fines de negocio para los que fue creada y más aún para cubrir necesidades a la sociedad.

CONCLUSIONES

La auditoría interna se debe concebir como un área de servicio a toda la organización, ya que evalúa, recomienda y asesora en todas las transacciones efectuadas durante una revisión determinada. Además, la auditoría interna es una actividad multidisciplinaria; esta engloba a todas las demás auditorías que se dan dentro de las organizaciones, tal es el caso de la auditoría operacional, la administrativa o la financiera. El objetivo de su revisión tiene un carácter más preventivo que correctivo, lo que hace que evalúe las políticas, procedimientos, controles internos y razonabilidad de las cifras emitidas por un departamento sujeto a revisión.

La ubicación organizacional del departamento de auditoría interna es crucial para obtener los resultados más benéficos y sustanciales. El ocupar el auditor interno una jerarquía al mismo nivel que ocupan los demás directivos dentro de la organización y a su vez dependiendo directamente del director general, va a permitir que este sea considerado un colega y logrará mantener una actitud de compañerismo. Esto va a facilitar que al momento de una revisión, las sugerencias que haga producto de su análisis, sean bienvenidas logrando establecer una buena comunicación con el directivo y el personal del área y no como ha sido en el pasado que la figura del auditor interno era la del descubridor de posibles errores y fraudes. Finalmente, lo que se quiere lograr con esta ubicación es sumar los esfuerzos de las distintas áreas para lograr los fines para los que fue creada la empresa.

Las empresas deben visualizar al auditor interno como el ejecutivo encargado entre otras cosas de, optimizar sus recursos, ya que su gestión ahorrará en costos innecesarios y evitará la duplicación de trabajo. Tal es el caso de toda la información y el trabajo que puede realizar para minimizar los costos que representan los auditores y consultores externos, proporcionando al mismo tiempo información a la dirección para la oportuna toma de decisiones.

La contraloría por su parte, es la actividad encargada de mantener el control en las operaciones, la planeación y coordinación de proyectos para lograr así los objetivos y metas institucionales establecidas con anterioridad. Debido a la magnitud en las operaciones que realizan las empresas, el contralor se debe de valer de técnicas que le permitan involucrarse solo en asuntos de importancia. El "controlar", no significa tener bajo control todas las transacciones que se efectúan dentro de las organizaciones sino solo atender los aspectos que ameriten su estudio y evaluación.

El contralor es considerado como un auxiliar en la administración al no ser parte de los departamentos operativos, por lo que su actitud ante los problemas de estas áreas, será de una total imparcialidad y podrá así emitir sugerencias correctivas a dichos departamentos. Adicionalmente, no debe de interpretarse que la jurisdicción del contralor abarca la toma de decisiones. Su función se limita a evaluar y analizar las distintas alternativas para que los directivos encargados de tomarlas, cuenten de armas necesarias para establecer las acciones más viables a cada asunto en particular.

La información es un elemento de vital importancia dentro de las organizaciones. El trabajo del auditor interno y del contralor tiene su esencia en la calidad de la información que proporcionan a la administración. Es por ello que la información se debe comunicar oportunamente ya que las alternativas de decisión dependen íntegramente de la información proporcionada.

La información tiene un valor tal que repercute en llevar al éxito o al fracaso a las empresas. El auditor interno y el contralor deben presentar información que cumpla con la característica de ser "inteligente". Esto significa que permitan aconsejar soluciones efectivas y oportunas a la administración. Adicionalmente, sería ideal que el auditor interno y el contralor trabajen en una constante mancuerna para obtener información verdaderamente útil.

Al contar con una información inteligente, el auditor interno y el contralor pueden ampliar su campo de acción en la formulación de las distintas alternativas a elegir para determinar la estrategia corporativa con la cual las empresas se posicionarán dentro del mercado. Actualmente, es bien sabido que las empresas persisten en el mercado si cuentan con una estrategia competitiva bien estructurada. Es recomendable utilizar las potencialidades del auditor interno y del contralor para establecer los distintos factores y necesidades que requiere el mercado para incorporar productos y servicios que le brinden un valor agregado a la demanda de sus clientes.

BIBLIOGRAFIA

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Normas y Procedimientos de Auditoría
15a edición. México.

Martínez Villegas, Fabián
El Contador Público y la Auditoría Administrativa
3a edición. México.

Bromage, Mary C.
Los Informes de Auditoría y su Técnica
Bilbao: Deusto. 1992.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Manual de Informes del Auditor: Guía para la preparación de dictámenes y otros
informes
México. 1994.

Slosse, Carlos y otros.
Auditoría: Un nuevo enfoque empresarial
2a edición. Buenos Aires: Macchi. 1993.

Brink, Víctor
Auditoría Interna Moderna
4a edición. México.
Ecasa. 1990.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
La Auditoría y el Proceso Electrónico de Información
México. 1992.

Kell, Walter G.
La Auditoría Moderna
Cecsa. México. 1988.

Lozano Nieva, Jorge
Auditoría Interna: Su enfoque operacional, administrativo y de relaciones
humanas.
2a edición. Ecasa.
México. 1988.

Santillana González, Juan Ramón
Auditoría Interna Integral
3a edición. Ecasa.
México. 1983.

Suárez Suárez, Andrés
La Moderna Auditoría: Un análisis conceptual y metodológico
Mc Graw Hill Interamericana.
Madrid. 1990.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
El Contador Público en la Era de la Información
México. 1995.

Calvo Langarica, César
Información Financiera
4a edición. México. 1992.

Alcántara González, César
La Contraloría y sus Funciones
Ecasa. México. 1983.

Bendel Hertz, David
El Directivo Experto: Uso de la inteligencia artificial y de los sistemas expertos
para la gestión financiera, marketing, producción y estrategia.
Madrid. Días de Santos. 1990.

Andrews, Keneth R.
El Concepto de Estrategia Competitiva
Eunsa. Pamplona. 1976.

Hermida, Jorge
Administración y Estrategia
4a edición. Buenos Aires: Macci. 1992.

Uyterhoeven, Hugo
La Estrategia y la Organización
Diana. México. 1986.

Porter, Michael E.
Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia
Cecsa. México. 1982.

Porter, Michael E.
Ventaja Competitiva de las Naciones
The Free Press, Nueva York. 1990.

Fuld, Leonard M.
Inteligencia Comercial: Técnicas para analizar la competencia
Legia. Bogotá. 1990.

Rothshchild, William E.
Cómo Ganar y Conservar la Ventaja Competitiva en los Negocios
Mc Graw Hill. México. 1987.

Tweed, Stephen C.
Enfoque Estratégico: Un plan de juego para desarrollar su ventaja competitiva
Panorama. México. 1991.