



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## LA EFICIENCIA FINANCIERA EN LA FUNCION CONTABLE

### SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :  
ALMA ROSA ORTEGA RIVAS

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

C. P. SEBASTIAN HINOJOSA COBARRUBIAS



1984



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.

# INDICE

Pág.

## INTRODUCCION

### CAPITULO 1

#### LA INFORMACION FINANCIERA OPORTUNA Y CONFIABLE

1.1.	NATURALEZA Y FUNCION DE LA CONTABILIDAD	1
1.2.	RELACION DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	5
1.3.	LA INFORMACION FINANCIERA RELEVANTE PA- RA LA TOMA DE DECISIONES	10
1.4.	USUARIOS DE LA INFORMACION FINANCIERA	13
1.5.	SELECCION DE UN SISTEMA DE INFORMACION- FINANCIERA	16

### CAPITULO 2

#### LA PROTECCION DE LOS BIENES DE LA EMPRESA

2.1.	GENERALIDADES	21
2.2.	AUDITORIA INTERNA	23
2.3.	AUDITORIA OPERACIONAL	32
2.4.	APLICACION ENTRE AUDITORIA INTERNA Y AU- DITORIA OPERACIONAL	48

### CAPITULO 3

#### LA EFICIENCIA FINANCIERA

3.1.	ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	51
3.2.	CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	66

**CAPITULO 4****LAS POLITICAS CONTABLES EN LA EMPRESA**

4.1. GENERALIDADES	72
4.2. LOCALIZACION DE POLITICAS	75
4.3. CONCEPTO DE POLITICA	77
4.4. REQUISITOS DE POLITICA	79
4.5. RELACION ENTRE LAS POLITICAS Y LOS DIS TINTOS PRINCIPIOS Y NORMAS	81
4.6. FORMULACION DE POLITICAS	84
4.7. CLASIFICACION DE LAS POLITICAS	86

**CAPITULO 5**

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>
---------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>91</b>
---------------------	-----------

## INTRODUCCION

En el presente trabajo, se destaca la importancia que tiene la Información Financiera para la Toma de Decisiones, para cualquier Entidad bien sea: Comercial, Industrial, Gubernamental, Entidades sin fines de Lucro, Bancarias, de Industrias Extractivas, de Seguros, Ganaderas, Hoteleras, Pesqueras, de Hospitales, etc.

Para que exista esta Información Financiera oportuna y confiable se requiere de la Contabilidad, la cual ha ido evolucionando con el transcurso del tiempo y con los grandes avances tecnológicos que han surgido. Esta evolución se refiere a los conceptos, técnicas y procedimientos que han surgido para la obtención de Información, ya que cada empresa necesita cierta Información de acuerdo a su naturaleza y magnitud.

Como se mencionará, la Contabilidad, es una técnica que se lleva a cabo en una Entidad para clasificar y registrar las operaciones que esta realice. La Información que se obtenga, es importante ya que ayuda a Tomar Decisiones por parte de los usuarios que la requieran.

También se menciona la importancia de proteger los Activos de la Entidad y esto se logra a través de la Auditoría Interna y la Auditoría Operacional, ya que son medios de supervisión.

Por un lado la Auditoría Interna no se limita nada mas a revisar las operaciones contables y financieras sino que revisa los procedimientos administrativos de la Entidad e informa a la Gerencia de la efectividad de los controles establecidos, por otro lado, la Auditoría Operacional, incrementa la eficiencia-

y eficacia operativa de la Empresa a través del exámen de operaciones, ya que verifica el cumplimiento de políticas y procedimientos de la misma.

Otra de las herramientas para la eficiencia de la Información Financiera es el Análisis Financiero el cual cuenta con varios métodos para realizarlo, y se mencionará en forma general.

Otro sistema diseñado para suministrar Información oportuna para la Toma de Decisiones, es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, la cual debe reflejar los planes y resultados de cada departamento o segmento de una Entidad, esto nos sirve para tener un control de operaciones, costos y gastos más la eficiencia, ya que conocemos su origen hasta la asignación de la responsabilidad de cada departamento.

Y por último, ya que toda persona que emprende un negocio tiene un objetivo claro y preciso de lo que quiere realizar, bien sea mejorar el producto, dar buena presentación al producto, dar buena atención al cliente, etc. Los cuales deben ser identificados y llevados a cabo pero no de una forma empírica, sino que se debe recurrir a algún método para poder lograr esos objetivos, es aquí donde se originan las políticas de una empresa.

Con todo lo que se mencionará en este trabajo, deseo dar a entender la gran importancia de la Eficiencia Financiera para la Toma de Decisiones, considerándome satisfecha si cumplo con tal objetivo.

## **CAPITULO 1**

### **LA INFORMACION FINANCIERA OPORTUNA Y CONFIABLE**

- 1.1 Naturaleza y función de la Contabilidad**
- 1.2. Relación de la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa**
  - 1.2.1. Diferencias entre la Contabilidad Administrativa y la Contabilidad Financiera**
- 1.3. La información Financiera Relevante para la Toma de Decisiones.**
  - 1.3.1 Necesidad de un Sistema de Información**
- 1.4. Usuarios de la Información Financiera**
- 1.5. Selección de un Sistema de Información Financiera**
  - 1.5.1. Elementos en la Selección de un Sistema de Información Financiera**
  - 1.5.2. Instalación del Sistema de Información Financiera**

## CAPITULO 1

### 1.1 NATURALEZA Y FUNCION DE LA CONTABILIDAD

Para la existencia de una información financiera oportuna y confiable dentro de una Empresa o Entidad es necesario recurrir a la Contabilidad. Por lo que en este inciso tratare en forma general la naturaleza y función de la Contabilidad.

Las raíces de la Contabilidad e Información Financiera se basan en la naturaleza de la Empresa y en su funcionamiento, en el medio ambiente en el que se encuentran ubicadas. Por tal razón, la Empresa tiene que ser estudiada y explicada para que su Contabilidad pueda ser comprendida.

Hoy en día el estudio de la Contabilidad es de suma importancia debido a los progresos y adelantos del Comercio, Industria, Agricultura y de todas las ramas de la actividad humana, y es tan grande el avance que esta técnica ha tenido con el transcurso del tiempo, que se puede decir que se ha convertido en un factor importante para cualquier empresa, por haberse reconocido los beneficios obtenidos que reporta una buena administración.

La Contabilidad no se reduce nada más a registrar los hechos, sino que los analiza y depura y pone en claro las cuentas con las que trabajan con orden y exactitud dichos hechos. DE es-



ta forma se puede tener un mejor conocimiento de la situación económica y financiera de toda empresa. Ya que se puede dirigir los asuntos en el sentido que sea mas conveniente y de utilidad más inmediata para la prosperidad de un negocio. La Contabilidad representa además del orden, la fijeza de los asuntos y, a su vez la garantía de seriedad y exactitud en todas las operaciones relativas a la entidad, y de los que intervienen directa o indirectamente en ella.

Como es ya sabido que el lenguaje de los negocios se interpreta mediante el empleo de la Contabilidad, cuya finalidad principal es proporcionar información correcta y oportuna al usuario que así lo requiera.

El gran crecimiento de las Empresas de negocios y el ritmo tan acelerado que van teniendo unido a la variación de sus operaciones han aumentado la dificultad de especificar cuál es la información requerida para la gerencia. Por tal motivo se dificulta obtener dicha información para poder proporcionarla a las personas apropiadas. A menudo se necesita información para gran variedad de asuntos como por ejemplo: el número y características de la maquinaria con la que se cuenta para fabricar, el dinero necesario para pagar servicios obtenidos, así como la compra de mercancías, los resultados de las operaciones de la Cía., etc.

Como reacción a esta necesidad, se ha desarrollado la Contabilidad; la cual proporciona esta información acerca de los aspectos financieros del negocio.

La Contabilidad es el proceso que se lleva a cabo en una entidad económica para clasificar y registrar las operaciones en relación a ella, conociendo por medio de ellas el comportamiento del negocio a través de la información obtenida. Es considerada también como el desarrollo de identificar, evaluar y comunicar información económica, que permita hacer juicios y tomar decisiones por parte de los usuarios de dicha información.

La Contabilidad es una actividad de servicio, su función es proporcionar información cuantitativa, cualitativa, principalmente de naturaleza financiera a cerca de entidades económicas.

Como se ha estado señalando la Contabilidad sirve como instrumento de comunicación, para toda persona que la solicite, especialmente es útil a los gerentes. Ya que ayuda a tomar decisiones internas en los trabajos de planeación y control, e informa sobre los resultados de esas decisiones a los niveles diversos de la gerencia dentro de la organización, así como a terceras personas.

Tal información cuando es correctamente interpretada por terceras personas, usuarios de la información contable resulta ser muy útil para la adopción de decisiones anticipadas.

La Contabilidad desempeña una serie de funciones en nuestra sociedad económica, como son: La evaluación de las actividades de la firma y la acumulación de datos útiles para la toma de decisiones.

A través de los datos contables y de los informes, los cuales son considerados como base de evaluación por directivos cu-

ya labor es orientar las actividades de la entidad. Los inversionistas y quienes otorgan créditos tienen un interés directo en la evaluación indicada.

La importancia de estas funciones crea una responsabilidad para la contabilidad en el sentido de tener que proporcionar - datos e informes de máxima utilidad.

La información que proporciona la Contabilidad debe ser de confianza y precisa, debe ser pertinente al negocio objeto del informe que se preste al análisis y a la interpretación.

Estas responsabilidades imponen a la Contabilidad la necesidad de desarrollar conceptos, técnicas y procedimientos que vengán a facilitar una información confiable, respecto a la -- actividad comercial. Estos conceptos, técnicas y procedimien-- tos deben tomar en consideración como ya se ha dicho, las circunstancias ambientales en que la actividad contable tenga lugar.

La Contabilidad presenta diversas especialidades, las cuales se clasifican en cuanto a la actividad de las entidades económicas y en cuanto a sus usuarios. Son especialidades de la Contabilidad en función a la naturaleza de las entidades económicas, las siguientes: Comercial, Industrial, Gubernamental, - Entidades sin fines de Lucro, Bancarias, de Industrias Extrac-- tivas, de Seguros Ganadera, Hotelera, Pesquera, de Hospitales, etc.

La Contabilidad Financiera, la Contabilidad Administrativa la Contabilidad Fiscal, constituyen especialidades de la Conta

tabilidad en función a sus usuarios.

Ya que la Contabilidad es necesaria para la administración de toda entidad económica, existen ordenamientos legales que la hacen obligatoria. Los cuales son: El Código de Comercio, la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento, la Ley del Impuesto al Valor Agregado y su reglamento.

## **1.2. RELACION DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA**

En este inciso menciono la relación que existe entre Contabilidad Financiera y Administrativa, por considerar que pueda existir confusión entre una y otra.

Debido a que la Contabilidad informa a diversos usuarios, se han originado dos ramas de la Contabilidad, integrantes del Sistema de Información. Las cuales son como ya se menciona la Contabilidad Administrativa y la Contabilidad Financiera.

a) Entendiendo como Contabilidad Financiera el Sistema de Información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como son accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc., a fin de facilitar sus decisiones.

b) La Contabilidad Administrativa es el Sistema de Información al servicio de las necesidades de la administración, orientada a facilitar las funciones de planeación, control y toma de --

decisiones.

Como ya se ha mencionado, la contabilidad desde tiempos remotos ha desempeñado una g<sup>u</sup>fa eficaz para controlar las actividades económicas del hombre que ha ido evolucionando acorde a las necesidades que se han requerido. Lo que lógicamente a originado que actualmente se encuentren modernas técnicas contables orientadas a obtener información oportuna y suficiente para la toma de decisiones.

Todo este avance alcanzado ha traído la existencia de las dos ramas de la contabilidad, que integran un sistema completo de información para fines internos como externos.

Estas dos ramas de la Contabilidad, nos indican que actualmente las empresas ya no sólo registran, clasifican y resumen la información financiera para fines informativos (financiera) sino que para lograr su supervivencia en un país con crisis económica y un mercado de libre competencia, se dedican a planear su futuro (administrativa), para conocer las posibilidades de las metas a alcanzar y los resultados que con ello se pueden lograr, se analizan las desviaciones por las cuales no se llega al objetivo previamente establecido a través de los informes de actuación que nos proporciona la contabilidad por áreas de responsabilidad, de la cual se hablará mas adelante, y en base a estas orientaciones se tomaran decisiones a corto y a largo plazo.

Por lo anterior, es necesario definir y diferenciar, estas dos ramas de la contabilidad.

### **Contabilidad Financiera:**

"La Contabilidad Financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisión en relación con dicha entidad económica".

Como puede apreciarse, la Contabilidad Financiera, nos proporciona en forma clara y precisa los registros de todas las operaciones efectuadas por la entidad. Gracias a ella, pueden los directores tener un cuadro de actividades esenciales de la entidad.

### **Contabilidad Administrativa:**

La Contabilidad Administrativa trata principalmente de las operaciones internas de planeación y control, la determinación de los costos de producción y elaboración de información relevante y oportuna para la administración efecto de todas las decisiones.

Como se puede observar el objetivo principal de la Contabilidad Administrativa, es proporcionar información para uso interno, con el fin de ayudar a la administración a establecer planes para el logro de los objetivos, así como para la toma de decisiones congruentes hacia el logro de estos objetivos. Incluye métodos y conceptos necesarios para la planeación efectiva.

### 1.2.1 Diferencias entre la Contabilidad Administrativa y la Contabilidad Financiera.

#### - Principales Usuarios de la Información.

Contabilidad Financiera: Los usuarios de los Estados Financieros contables tradicionales son externos a la entidad que informa: futuros accionistas, acreedores, bolsa de valores, gobierno etc. Debido a que la información que genera es de tipo-histórico y su presentación es condensada, resultando de muy poca utilidad para el análisis interno y para la toma de decisiones.

Contabilidad Administrativa: Los informes y los análisis generados son utilizados por todos los miembros de la administración interna, que nos proporciona información detallada.

#### - Punto Central de Análisis.

Contabilidad Financiera: La información que proporcionan los Estados Financieros con respecto a la empresa, es general, sin especificación de departamentos.

Contabilidad Administrativa: La información generalmente es ta enfocada a diversos segmentos ( centros de costos, centro de utilidades, deptos, divisiones) de una empresa o algunos aspectos específicos de sus operaciones.

#### - Frecuencia de la Información y Obligatoriedad.

Contabilidad Financiera: Es periódica sobre una base regular de acuerdo al principio de contabilidad generalmente acept-

tado referente al período contable.

Contabilidad Administrativa: La frecuencia en la elaboración de la información es determinada por las necesidades específicas de planeación y control. Para fines de información interna, se considera más importante la relevancia y la oportunidad de la información que su periodicidad.

- Grado de Confiabilidad.

Contabilidad Financiera: La información que genera es histórica, es decir presenta el resultado o fruto de las operaciones ya realizadas, por lo que la determinación de los resultados de operación son precisos.

Contabilidad Administrativa: Es altamente subjetiva para efecto de planeación, que en muchos casos, son aproximaciones o estimaciones que se efectúan para predecir el futuro. Los objetivos son utilizados siempre y cuando sean relevantes.

- Unidad de Medición.

Contabilidad Financiera: Toda la información que genera posee carácter monetario. Se puede decir que la unidad monetaria "histórica", la cual es unidad de medición comúnmente utilizada en la Contabilidad Financiera, puesto que ya se han realizado las transacciones y por lo tanto, sus efectos financieros pueden ser medidos de una manera objetiva.

Contabilidad Administrativa: Se puede utilizar cualquier unidad de medida, que se considere adecuada para una situación específica. Como horas hombre, horas máquina, unidades de producción, etc.



Concluyendo se puede decir que la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa, no son dos contabilidades independientes la una de la otra, más bien las dos forman un sistema de información completo para la gerencia de la empresa.

### **1.3. La Información Financiera Relevante para la Toma de Decisiones.**

La Contabilidad considera como fin principal el de informar de manera clara y accesible sobre la situación financiera de la empresa, para la toma de decisiones.

Todas las personas que formulan decisiones en las empresas deben disponer de información completa referente a las normas de éxito y a las diversas medidas objetivas para conquistarlo. Las decisiones de inversionistas y gerentes aprueban que es indispensable toda una amplia gama de información.

Lo anterior es el pilar en una gestión empresarial, consistiendo en una serie de decisiones apoyadas en información que constituyen el soporte de:

- La Formulación de Objetivos.
- La Ejecución de Programas que tienden a ellos.
- La Corrección de Actuaciones o, incluso, de los propios objetivos.

Por lo tanto la información debe ser clara, precisa, oportuna y en definitiva rentable, entendiendo por tal, aquella en la

que la utilidad, aunque fuese difícil de medir siempre el esfuerzo y el costo.

Debe ser por otra parte, "piramidal" esto es que la jerarquía de las informaciones tiene que corresponder a la de las estructuras (niveles) y éstas a la de los objetivos.

### **1.3.1. Necesidad de un Sistema de Información.**

Para que la información financiera sea Relevante para la Toma de Decisiones es necesario la existencia de un Sistema de Información.

Las operaciones de cualquier organización o empresa requiere el establecimiento de un sistema de información que servirá a distintos usuarios (externos o internos) los cuales necesitan frecuentemente información de diversos tipos para fines distintos.

Un Sistema de información se forma por un conjunto de elementos interrelacionados que están orientados a establecer un flujo continuo y eficiente de comunicación. Esto se refiere a las unidades que son necesarias para determinar la información, procesarla y transmitirla.

Un usuario en especial, un directivo, para poder decidir sobre un problema en particular, recurre a toda la información que este a su alcance; con la cual genera alternativas, de las cuales selecciona la que considere más óptima.

Al diseñar y operar un sistema de información se debe tener en cuenta los objetivos informativos y su cumplimiento ya que se

corre el riesgo de la ausencia de objetivos claros y precisos. Cuando esto sucede la información se acumulará y sera poco eficiente. Ya que lo importante no es tener mucha o poca información, sino la necesaria y confiable para la toma de decisiones.

En una empresa la información va procesándose de lo particular a lo general, o sea del subordinado menor del jefe inmediato superior, así sucesivamente hasta llegar a la dirección.

En todas las áreas de una empresa se pueden encontrar fuentes de información, en algunas de mayor y en otras de menor importancia, pero todas buscando un objetivo, que es el de dar a conocer el proceso operacional de las actividades de la empresa o los ejecutivos que manejan el destino de la misma.

Como se ha venido mencionando la área de contabilidad, es la fuente de información mas importante de una empresa, en lo que se refiere a la operación total de esta, pues en dicha área encontramos todo tipo de informes, desde la forma en que se inicia una empresa hasta la posición que guarda, actualmente.

Esta información es proporcionada a través de informes contables; entendiendo como tal; las expresiones hechas por escrito, sobre los datos relacionados con la situación financiera o administrativa, de una empresa o de cualquier parte de la misma que para diversos fines son proporcionados a los administradores y algunas otras personas interesados en ellos, a través de la síntesis o del análisis de las cifras obtenidas de los libros, los cuales son registros de contabilidad ya estableci-

dos. Ya que estos tienen como finalidad fundamental responder a las necesidades de información a los diferentes sectores de la empresa.

#### **1.4. Usuarios de la Información Financiera.**

Existen dos tipos de Usuarios los cuales son: Externos e Internos.

En el caso de la información requerida por parte de los usuarios externos como pueden ser las instituciones gubernamentales, autoridades fiscales, profesionales de diversas áreas, instituciones bancarias, proveedores, acreedores, etc. Tiene como objeto conocer los resultados de una empresa, con finalidades distintas, ya que se sirven de las cifras no para medir realizaciones ocurridas, sino más bien para garantizar el pago correcto de cierto tipo de obligaciones.

En los usuarios internos, la información comprende toda la empresa y concierne el consejo de administración, directores, administradores, gerentes ejecutivos, supervisores, jefes de departamento y al personal que cubra alguna responsabilidad en su actividad rutinaria. Por regla general el personal responsable de tomar decisiones es quien debe determinar objetivos y políticas, definir y analizar alternativas y conocer los resultados - de la operación.

La información contable financiera es utilizada por gran variedad de grupos o individuos, con distintos propósitos.

Las necesidades y expectativas de los usuarios determinan el tipo de información requerida.

Para que la información sea en verdad útil en la toma de decisiones es necesario tener en cuenta dos elementos:

- a) Al usuario o decisor
- b) La decisión específica

Se necesita clasificar a los usuarios y las decisiones para así poder determinar los objetivos informativos, los requerimientos y las características del sistema de información apropiado.

A continuación se menciona, la relación referente a la información para cada tipo de Usuario.

USUARIO	OBJETIVO INFORMATIVO	IMPORTANCIA DE LA INFORMACION	TIPO DE INFORMACION
Acreeedores y Proveedores.	Conocer la capacidad de pago de la empresa, el volumen de compras, la estructura del capital propio y ajeno y, en general, la situación financiera.	Permite que el acreedor o proveedor conceda crédito a la empresa u organización.	Flujo de fondos, estado de movimiento del capital, relación de compras.
Clientes	Conocer sus obligaciones pagos y volumen de compras y crédito disponible.	El origen es que el cliente cumpla con sus obligaciones y se mantenga actualizado.	Estado de cta facturación, condiciones de pago.
Sociedad	Conocer los beneficios y costos derivados de las transacciones de la empresa, y saber cómo la afectan éstos.	Promover y/o inhibir los objetivos y actividades de la empresa para que sean mas congruentes con la sociedad	Beneficios a la sociedad por lo que opera, aportaciones del producto o servicio a la sociedad.

USUARIO	OBJETIVO INFORMATIVO	IMPORTANCIA DE LA INFORMACION	TIPO DE INFORMAC.
Directivos	Conocer el avance y desviaciones hacia los objetivos de la empresa	Permite que los directivos puedan tomar decisiones que utilicen mejor los recursos disponibles.	Movimientos en los recursos financieros, materiales, humanos flujo de fondos, etc.
Empleados	Conocer las condiciones de trabajo, prestaciones beneficios, etc. que recibirán y sus obligaciones con la empresa	Facilita el desempeño en el trabajo y una mejor participación por parte de los mismos.	Asistencia al trabajo, compensaciones, incentivos, promociones, vacaciones, etc.
Inversio- nistas	Conocer el beneficio económico que les proporcionará la empresa y el riesgo para decidir si conviene a sus intereses invertir en ella	Permite que la empresa reúna capital adicional de los inversionistas.	Estado de mov. del capital, así como el de rendimiento del capital actual y futuro, pronósticos financieros.
Organis- mos guber- namenta- les	Conocer información de las empresas para regular y controlar los precios de productos considerados necesarios. Administrar los impuestos, intervenir en la fijación de los salarios mínimos.	Facilita las relaciones empresa-gobierno.	Precios de venta, importaciones, declaraciones de impuestos

Como se puede ver la información que los funcionarios requieren para la toma de decisiones ya no es tan sencilla, las necesidades de los ejecutivos serán tomadas con mayor acierto si para e--

lio han estudiado el problema o cuestión sobre el que tiene que decidir y es natural que se logre por medio de un sistema de información que proporcione los elementos de juicio que se necesiten para el estudio de sus alternativas.

Se puede afirmar que no es posible que una administración - pueda lograr sus objetivos, sino cuenta con información adecuada, o sea que nada se puede planear, organizar, dirigir o con-- trolar, sin la existencia de dicha información, siendo esta el- apoyo para el buen funcionamiento de la dirección.

### **1.5. Selección de un Sistema de Información Financiera.**

Para que exista una información oportuna y confiable para - la toma de decisiones en una empresa; es necesario seleccionar un sistema de información financiera, en el que para seleccio-- narlo es necesario contar con varios elementos.

La selección de un sistema de información financiera consiste en elegir los procedimientos y métodos que de acuerdo con - las circunstancias, resulten más adecuados por la entidad co--- rrespondiente. Para seleccionar con acierto un sistema de información financiera, es necesario conocer la naturaleza y características de la entidad económica y elegir el procedimiento de - procesamiento de los datos que se adecuó a dichas caracteristicas.

### 1.5.1 Elementos en la Selección de un Sistema de Información Financiera.

a) Conocimiento de la Entidad. La naturaleza y características de la entidad económica se conocen a través de investigar su actividad, marco legal, ejercicio contable, políticas de operación, re cursos con que cuenta y sus fuentes, así como el organigrama.

- Actividad o Giro, se determina por la clase de mercancías que expende o por el tipo de servicio que ofrece.
- Marco legal, de acuerdo a disposiciones legales que afectan a la entidad económica. Las cuales pueden ser impositivas, ad ministrativas, laborales, sanitarias.
- Ejercicio Contable, es el período convencional en que se divi de la vida de una entidad económica para conocer su situación financiera y resultados.
- Políticas de Operación de una entidad económica, representa-- das por el modo particular de realizar las transacciones fi-- nancieras.
- Organigrama, Representación esquemática de la organización de una entidad económica, que en forma jerárquica se encuentran las divisiones funcionales inherentes a su actividad así como las relaciones entre si.

b) Elección del Procedimiento de Procesamiento de datos: El que puede elegirse entre los siguientes:

- |          |                    |         |
|----------|--------------------|---------|
|          | -----              | Métodos |
| - Manual | Diario Continental |         |
|          | " Tabular          |         |
|          | Centralizador      |         |
|          | Pólizas            |         |



- Mécánico
- Electromecánico
- Electrónico

Para elegir el procedimiento de procesamiento de datos debe haber un equilibrio, respecto a la entidad económica a la cual va a aplicarse, su magnitud, volumen de operaciones, necesidades de información, costo de las máquinas y capacitación del personal idóneo.

c) Diseño del Sistema de Información Financiera, esta constituido por el conjunto de elementos que implementan al propio sistema. Dichos elementos son: el Catálogo de Cuentas, los Documentos Fuente, los Diagramas de Flujo, la Gufa de Procesamiento y los Informes que se presentan a los niveles decisores.

- Catálogo de Cuentas: Es una lista o enumeración minuciosa y clasificada de los conceptos que integran el Activo, Pasivo, Capital Contable, Ingresos y Egresos de una entidad económica. El cual deberá estar estructurado de acuerdo con la magnitud de la misma, el que debe ir evolucionando según las necesidades de la entidad.

La finalidad de un catálogo de cuentas es unificar el criterio de quienes deben manejarlo. Para metodizar un catálogo de cuentas es conveniente cifrarlas con símbolos numéricos, existiendo los procedimientos de enumeración consecutiva, enumeración discontinua y en forma decimal.

- Documentos Fuente: es el instrumento físico de carácter administrativo que capta, comprueba, justifica y controla transacciones financieras efectuadas por la entidad económica, -

aportando los datos necesarios para su procesamiento en la contabilidad. El diseño de los documentos fuente implica previamente establecer su objetivo, justificar su implantación, determinar su costo y estudiar su operación.

- Flujo de Documentos: El flujo de documentos son los pasos que los mismos siguen desde su lugar de origen hacia los diferentes divisiones de la organización, El diagrama de flujo es un esquema en el que, por medio de figuras geométricas conectadas por flechas, se indica el trámite de los documentos que maneja la entidad.
- Gufa de Procesamiento: La gufa de procesamiento constituye un instructivo en el que se señala el procedimiento para registrar una operación, partiendo de su origen, La cual constituye un complemento al catálogo de cuentas,
- Informes: En el diseño del sistema de información se incluye la previsión del Informe básico que debe servirse a los decisores de la entidad, así como los informes adicionales.

El Informe básico comprende

Estado de Situación Financiera.
Estado de Resultados.
Relaciones analíticas.
Reporte de antigüedad de saldos de clientes.
Reporte de Evaluación.
Opinión profesional
Recomendaciones.

Los informes adicionales pueden referirse a:

Presupuestos.  
Estadísticas.  
Cuadros comparativos.  
Reportes especiales.

Debe asimismo, determinarse las necesidades de información de divisiones y departamentos específicos, así como la periodicidad - requerida.

#### **1.5.2. Instalación del Sistema de Información Financiera.**

La instalación del Sistema de información financiera implica

- Aprobación del Sistema diseñado.
- Adquisición de los recursos humanos y materiales necesarios.
- Entrenamiento del personal.

La aplicación del sistema instalado se efectúa observando los procedimientos y métodos establecidos, por lo que es conveniente concentrarlos en un manual, el cual proporcionará todos los pormenores de la organización contable de la entidad.

El sistema de información financiera, como cualquier otro sistema que el hombre instale, debe revisarse permanentemente, a efecto de considerar las deficiencias o insuficiencias que pudiera mostrar, con el fin de mantenerlo eficaz y actualizado.

## **CAPITULO 2**

### **LA PROTECCION DE LOS BIENES DE LA EMPRESA**

#### **2.1. Generalidades**

#### **2.2. Auditoría Interna**

##### **2.2.1. Concepto de Auditoría Interna**

##### **2.2.2. Funciones y Objetivos**

#### **2.3. Auditoría Operacional**

##### **2.3.1. Concepto de Auditoría Operacional**

##### **2.3.2. Objetivos**

##### **2.3.3. Alcance**

##### **2.3.4. Áreas de Aplicación**

###### **2.3.4.1. Existencia de un programa de Auditoría Operacional.**

#### **2.4. Aplicación entre Auditoría Interna y Auditoría Operacional**

## CAPITULO 2

### 2.1. GENERALIDADES

A medida que una empresa sea de mayores proporciones y como consecuencia, convenga distribuir labores y delegar responsabilidades, se hace necesario establecer una organización que permita:

- Proteger sus propiedades,
- Promover la eficiencia de operación,
- Mantener las normas establecidas por la dirección, y
- Obtener la información adecuada y oportuna para la mejor conducción de los negocios.

La protección de los activos o propiedades de la empresa es fundamental. Implica tomar ciertas precauciones elementales como son la debida custodia de sus bienes, encomendándolos a personas responsables e idóneas, cuyo manejo esté debidamente caucionado mediante fianzas u otras garantías; y asegurando estos activos contra riesgos externos como robos, incendios y otros siniestros. Implica la conveniente administración de las mercancías o materiales de manera que al adquirirlos, transformarlos y venderlos, produzcan el margen de utilidad que normalmente es de esperarse.

Por eficiencia de operación se entiende no sólo el aprovechamiento adecuado de los recursos materiales y humanos sino el

estudio constante de los métodos de trabajo y de los medios para realizarlo. La continua aparición en el mercado de nuevos aparatos, máquinas y accesorios ofrece un permanente campo de estudio para aumentar la eficiencia de operación en la empresa, logrando así mejores resultados con el menor costo posible.

La tercera de las metas propuestas es también importante, la cual se tratará detalladamente en otro capítulo.

Las normas y política general de una dirección, deben ser debidamente interpretadas y observadas, evitando toda distorsión por parte del personal encargado de preservarlas.

Por último es también necesario establecer los procedimientos que permitan obtener una información completa, adecuada, relevante y oportuna de las actividades económicas, financieras y administrativas de la empresa para juzgar acerca de su operación y de su situación en determinado momento. Esta información, además, deberá proporcionar los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas y oportunas también, en relación con las actividades que estén por realizarse, pues más que para juzgar el pasado, la información debe servir para planear el futuro. Como ya se menciono en el capítulo anterior.

Para que se realice lo anterior se requiere de un Sistema interno de Auditoría, el cual es tema principal de este capítulo.

El cual esta dividido en Auditoría Interna y Auditoría Operacional, así como su aplicación entre una y otra.

Por el desarrollo de la humanidad, como seres evolucionados y racionales, y el auge económico que se ha experimentado en países desarrollados y aún en países en etapa de desarrollo, ha traído - como consecuencia un gran crecimiento en un considerable número - de empresas, por lo que se presenta el problema de organizar y a la vez obtener el mejor rendimiento del esfuerzo de un conjunto - de individuos que persiguen un fin común.

Trayendo como consecuencia que las empresas se vean precisa-- das a utilizar mejores técnicas de producción, distribución, ven-- tas y administración. Esto dió origen a la Administración, la cu-- al ha sufrido tantos cambios como los ha tenido la humanidad, por ser una disciplina social, que resulta ser un factor básico en la decisión de alternativas y la resolución de problemas que involu-- cran a grupos sociales en el aprovechamiento de recursos humanos, técnicos y materiales.

Al mismo tiempo el ejecutivo se ha visto en la necesidad de - dedicar mayor tiempo a la planeación y dirección de las operacio-- nes, y consecuentemente ha sido necesario que cada día delegue ma-- yor número de las actividades y responsabilidades que con anterio-- ridad atendía personalmente.

Es este último fenómeno el que ha venido a dar más auge a la Auditoria Interna, ya que si bien es cierto que en las empresas - grandes existen otros medios de supervisión, es precisamente la -

Auditoría Interna la que se encarga de medir la efectividad de esos medios.

La gerencia de una empresa debe tener la seguridad absoluta, de que la información que le está siendo proporcionada es correcta y ha sido preparada de acuerdo con las instrucciones que ella misma ha dado. Por tanto, es necesario llevar a cabo una revisión periódica de todas las operaciones realizadas por la empresa. La Auditoría Interna realiza eficazmente esta labor, por medio de pruebas selectivas.

Al igual que las empresas con un gran número de dependencias o sucursales deben ejercer un control sobre estas, lo que dió origen a la Auditoría Interna, las primeras empresas que la implantaron, lo hicieron como un medio para evitar errores y descubrir fraudes. El concepto moderno de la Auditoría Interna es mucho más amplio del que se tenía anteriormente y en actualidad abarca todas las actividades que desarrolla la empresa. Por medio de revisiones periódicas que efectúa la Auditoría Interna, se tiene un margen de seguridad amplio, de que todos los bienes y propiedades de la empresa estén debidamente protegidos. En cuanto se refiere al pasivo, se tiene la seguridad de que no se ha contraído obligación alguna, que no ha sido debidamente autorizada y que efectivamente corresponda a transacciones realizadas por la Cía.

La Auditoría Interna no podría cumplir su cometido, si su campo de acción se limitará exclusivamente a una revisión de las operaciones contables y financieras. Ya que también deberá revi-



sarse los procedimientos administrativos que se estan siguiendo, e informar a la gerencia sobre la efectividad de los controles establecidos. Debe efectuar una revisión y una valuación sobre la política de la empresa y los planes detectados por la gerencia.

Se puede decir que la Auditoría Interna representa una ayuda valiosa para la Administración de una empresa, y ha dejado de considerarse como un elemento de crítica negativa.

En sus principios la Auditoría Interna era adoptada por las empresas después de que se había descubierto un fraude y tenía también como propósitos principales la localización de malversaciones de fondos y errores contables.

Por supuesto que en esos tiempos las posibilidades de cometer errores eran muy numerosas ya que aun no existían los sistemas de registro que hoy en día se cuenta. Como ya se ha dicho el desarrollo de la Auditoría Interna en México se ha sucitado en gran parte aparejado al desarrollo de las empresas.

### **2.2.1. Concepto de Auditoría Interna**

Existen varias definiciones de Auditoría Interna, una de ellas es la adoptada por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos, aprobada en 1957 que textualmente dice: "La Auditoría Interna es una valuación independiente de las actividades, dentro de una organización, para revisar las operaciones contables, financieras, y otras, como base para un servicio a la gerencia. Es un control administrativo que funciona mediante la-

medición y valuación de la efectividad de otros controles".

El concepto de Auditoría Interna ha evolucionado aumentando su área de responsabilidades gradualmente. Empezó efectuando una serie de comprobaciones aritméticas de tipo mecánico y ha llegado a convertirse en un valioso elemento del control administrativo.

La Auditoría Interna esta considerada como una técnica de verificación y evaluación del control interno, significa que las labores desarrolladas en el curso de su función, la realiza el personal de una misma empresa, cuando esta cuente con un departamento especializado, el personal de Auditoría Interna, el cual es permanente y que constantemente trabajará sobre la evaluación y supervisión que en su plan de trabajo se describan y tendrá la facultad de libre acceso que se le otorga al considerarse un departamento asesor de la Dirección General la cual será la que reciba los informes y reportes de sus actividades.

Walter B. Meigs define a la Auditoría Interna de la siguiente manera: "Es una actividad de evaluación independiente en una organización destinada a la revisión de operaciones contables, financieras y de otro tipo, con la finalidad de prestar servicios a la administración. Es un control administrativo que mide y evalúa la efectividad de otros controles".

Esta definición además establece que la Auditoría Interna abarca actividades tales como:

- Revisar y evaluar la validez; lo adecuado y la aplicación de los controles financieros y de operación.
- Cerciorarse del grado de cumplimiento de las políticas, planes

y procedimientos establecidos.

- Cerciorarse del grado en el que los activos de la entidad se encuentran controlados y salvaguardados contra toda clase de pérdidas.
- Cerciorarse de la confiabilidad de la información contable y de otro tipo producidas en la entidad.
- Evaluar la calidad de la ejecución en las funciones asignadas.

Otra definición de Auditoría Interna es la siguiente: "La Auditoría INTERNA es una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de la organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la gerencia. El objetivo general de la Auditoría Interna es asistir a todos los miembros de la administración en la delegación efectiva de sus responsabilidades."

De acuerdo a la definición; la Auditoría Interna es una actividad de valuación independiente, la cual tiene la facultad de revisar todas las operaciones de la entidad, con el fin de mejorar toda actividad que eleve la efectividad de los controles de la administración.

La siguiente definición fue tomada del profesor Joaquín Gómez Morfín.

"La Auditoría Interna, al ser uno de los instrumentos principales de la gerencia, se utiliza para inspeccionar el trabajo del departamento de contabilidad, con el objeto de garantizar la corrección en el registro de las transacciones y en la presentación de los informes y estados de carácter financiero, o sea, a-

firmar los propósitos del control interno y en otros departamentos para supervisar el apego a las normas y procedimientos establecidos".

Esta definición nos muestra como el Lic. en Contaduría no sólo se dedica a la revisión de procedimientos en las cuentas, sino que nos da a conocer que también puede servir de supervisor en el control interno.

En la administración de empresas de nivel medio y grande es necesario contar con un profesional suficientemente capacitado y entrenado quien tomará por funciones, las de supervisión, realizará estudios sobre el control interno de la empresa; simplificando así con una de las etapas del Proceso Administrativo, denominado Control, entre las actividades de carácter técnico están las de revisión de registros contables, cálculos de costos, estadísticas etc., este elemento es el Lic. en Contaduría, quien una vez realizadas sus pruebas y practicando todos los procedimientos que juzgue pertinentes elaborará un informe en el cual presentará las desviaciones y fallas que haya encontrado a través de su trabajo.

Sobre la naturaleza del control interno, es aceptable expresar lo siguiente: además de ser la base de estudio del auditor, es un compendio de los planes de la organización, sistemas, métodos y procedimientos que en forma coordinada se adecuan a una empresa con la finalidad de proteger sus activos y disponer de una información financiera oportuna y veraz, verificando así el cumplimiento de políticas impuestas por la dirección.

El cumplimiento del control interno, originalmente esta ba-

jo responsabilidad, supervisión de los directivos del negocio.

Para la evolución del control interno, los auditores disponen de tres métodos para conocerlo y medirlo.

- Método descriptivo.- Presenta la organización de la empresa dividida en todas sus direcciones o unidades, gerencias, departamentos, funcionarios y empleados, así como los sistemas y procedimientos contenidos en los manuales de operación -- existentes para uso de los diversos niveles establecidos de acuerdo a cada función a desarrollar por funcionarios y/o empleados.

Como se puede observar, este método es analítico y explicativo de las operaciones de la empresa y crecerá según el tamaño de la misma.

- Método de Cuestionarios.- Este se elabora en base a la información, conocimiento y experiencia que se tenga de la empresa; un listado de preguntas sobre procedimientos operativos y de control, que se desconoce y que se utilizara en el desarrollo del trabajo, por medio de el se determinará la adhesión a las políticas establecidas.

Este método es de mayor aplicación práctica, porque proporciona una rápida detección de anormalidades y desviaciones de control interno.

- Método Gráfico.- Presenta de manera ilustrativa con gráficas, la organización de la empresa con sus funciones correspondientes a cada división, gerencia y departamentos, este método solo es aplicable en Cías. pequeñas y medianas que no revisitan en un organigrama grande y complicado de funciones.

Con lo anterior se deduce que la Auditoría Interna; es una actividad de evaluación dentro de una organización, destinada a la revisión y vigilancia sistemática de las operaciones contables, financieras y administrativas con el propósito de promover la eficiencia en las operaciones.

### 2.2.2

### Funciones y Objetivos

El objetivo principal de la Auditoría Interna es ayudar a todos los miembros de la gerencia a cumplir en una forma efectiva con su responsabilidad, proporcionándoles un análisis claro con valuaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes, sobre las actividades realizadas.

Las funciones principales de la Auditoría Interna son las de vigilar y mejorar los controles establecidos en la empresa a través de la revisión de la información, para detectar los problemas del control interno y en consecuencia establecer las medidas de protección de los intereses de la empresa.

La Auditoría Interna es un continuo e independiente control administrativo, así como una actividad de apreciación establecida dentro de la Cía. para el examen de la contabilidad del aspecto financiero, fiscal y de otras operaciones todo ello tendiente a dar servicio a la dirección.

En base a los objetivos se encuentra que la Auditoría Interna persigue proveer a la dirección de una empresa, de medios para evaluar constante y objetivamente la eficiencia con que están -

operando los controles y las políticas de la empresa.

La Auditoría Interna se esta considerando cada vez más como un brazo de la administración, esto es consecuencia del ambiente mo derno de los negocios.

Para que se pueda cumplir con los objetivos es necesario prepa rar un manual.

La amplitud del manual dependerá de la actividad a la cual se de dique la empresa, así como el volumen y variabilidad de las ope raciones. Las imposiciones que contenga, siempre tenderán a pro teger los intereses de la empresa y a obtener una administración adecuada.

El manual desde luego debe iniciarse señalando claramente el ob jetivo y la necesidad de la Auditoría Interna, debe hacerse inca pié en que este departamento tendrá libre acceso a todos los de más departamentos de la empresa y estará en libertad de revisar todos los registros y demas documentos propios de cada uno de - los departamentos, y señalar que una de sus finalidades principa les es la de ayudar a la administración a cumplir eficazmente - con su cometido.

Una parte importante del manual, es la de incluir un programa en el que se indiquen todas las actividades que deberán revisarse . Habrá en ciertas actividades la necesidad de revisarlas con mas frecuencia que otras.

El programa ha de servir como base, para la preparación de un - programa anual, en el cual se distribuyen todas las auditorías - que deban realizarse durante el año. Y uno mensual basado en el programa anual. El programa mensual deberá prepararse con mas de talle.

Por último el manual debe mencionar, o hacer preferencia al informe de Auditoría. El cual es el punto culminante de la labor - llevada a cabo por el auditor interno. Todo su trabajo se verá - reflejado en este informe.

### 2.3.

### AUDITORIA OPERACIONAL

La Auditoría Operacional es considerada como una herramienta para la Toma de Decisiones, ya que es un instrumento eficaz para - lograr un mejor desarrollo en las actividades de las empresas, - el cual se refleja en los resultados financieros, de los mismos, este instrumento en una vinculación entre las operaciones financieras y administrativas.

La Auditoría Operacional nos brinda la oportunidad de enfocarla a cualquier tipo de empresa o institución que la requiera utilizando el personal indicado. Considerando el aumento constante de las empresas modernas, ésta ha requerido de la utilización de los adelantos técnicos y científicos. Este crecimiento ha originado un volumen de operaciones que cada día va en aumento por lo que es necesario un control mas acorde con el mismo.

Administradores y Empresarios, teniendo la preocupación de mejorar los controles de las operaciones que su empresa realiza, analiza el funcionamiento de estas mediante la Auditoría Operacional. Esta se crea por la preocupación por incrementar y mejorar la productividad y rentabilidad en las organizaciones.



El desarrollo de la Auditoría Operacional se debe al empeño que el Contador Público ha tenido por establecer procedimientos confiables que produzcan la máxima eficiencia de cada uno de los or gános que integran la empresa.

La importancia de la Auditoría Operacional radica en una bus queda constante de mejoras, a través de medidas administrativas, cada vez más eficientes, teniendo así una amplia visión de las deficiencias operativas para tomar a tiempo medidas correctivas y de esta manera eliminar gastos innecesarios, llevar la producción, mejorar los sistemas de crédito y cobranzas, compras, per sonal, etc.

Al llevar a cabo la Auditoría Operacional y encontrar fallas deberá cuantificarse el efecto y consecuencias de éstas para der emitir juicio.

La Auditoría Operacional es una nueva técnica administrativa que surge como una fuente de información adicional para mejorar y asegurar a la administración que el trabajo se está realizando de acuerdo con el plan establecido y los estándares de actuación aceptados o en su defecto que el administrador conozca cuando, como y en donde el trabajo se está desarrollando equivocadamente.

La Auditoría Operacional, es importante que se realice en cual quier empresa o institución, ya que, por medio de este tipo de revisión podemos detectar las fallas que se manifiestan en las operaciones.

### 2.3.1. Concepto de Auditoría Operacional

Existen diversos conceptos sobre lo que es una Auditoría Operacional, que a continuación se mencionan algunos de ellos.

Bradford Cadmus enuncia lo siguiente:

"Es el exámen de actividades y controles relativos de una empresa con el fin de orientar al Administrador al logro de mayor productividad.

Con el fin de proporcionar una idea mas clara se desglosara el concepto anterior.

#### Es el Exámen:

Entendiendose como exámen aquella revisión metódica y ordenada - en virtud de basarse en el método científico, con el fin de poder establecer las relaciones de causa y efecto y de llevar a cabo una evaluación y medición precisa de los fenómenos y hechos - para obtener bases objetivas y de juicio.

#### De actividades y controles relativos de una empresa:

A través de ellas la Auditoría Operacional estará en condiciones de juzgar si se estan llevando a cabo con la mayor eficiencia y productividad las operaciones de la empresa.

#### Con el fin de orientar al Administrador al logro de mayor productividad:

Se estudiarán y evaluarán las actividades y controles señalando las fallas, sugerencias y soluciones cuando esté en posibilidades de ello o en su caso recomendará la intervención de un especialista a través de un informe.

El C.P. Felipe Pérez Cervantes, enuncia lo siguiente:

"La Auditoría Operacional es el exámen de las áreas de operación de una empresa o institución, para determinar si se esta operando con el máximo de eficiencia y con el mínimo costo para obtener la mayor productividad; dicho exámen proporciona elementos para procesar las consecuencias de que no se tengan los controles necesarios para lograr ese objetivo y permita resaltar y cuantificar el efecto con própositos de mejora.

Con lo anterior se puede concluir que la Auditoría Operacional es el exámen de las áreas administrativas con el fin de medir y evaluar la eficiencia y productividad a través de los controles y políticas implantadas por la empresa o institución.

### **2.3.2.**

### **Objetivos**

El objetivo principal de la Auditoría Operacional es el de asistir a los Contadores Públicos y a todos los que ejercen la administración en el efectivo desempeño de la misma y en el cumplimiento de responsabilidades por medio de un análisis objetivo, apreciaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes a las actividades revisadas. De lo anterior, se establece que la Auditoría Operacional no se limita a los aspectos puramente cuantitativos de carácter financiero, sino que comprende el asistir a la gerencia en el efectivo desempeño de su función con ingerencia en cualquier área del negocio, con la mira de buscar en forma efectiva el logro del incremento al patrimonio económico de la empresa.

La gerencia establece controles, diseña procedimientos y dicta

políticas para lograr una administración más eficiente y efectiva con el fin de optimizar económicamente la empresa que administra.

La Auditoría Operacional, llega a proveer del conocimiento de su trabajo realizado a los directivos de la empresa, para llenar las lagunas creadas por la complejidad del desarrollo de las operaciones de las empresas modernas, para tener al tanto de lo que esta sucediendo a los niveles superiores de la administración.

Igualmente proporciona información relevante a la alta dirección de la empresa sobre el estado actual que presentan las operaciones, así como sus consecuencias y tendencias para el futuro. Colaborará con la administración al incremento de eficiencia y productividad de las operaciones de las empresas reduciendo sus costos.

La Auditoría Operacional se puede definir como el control de tipo administrativo cuyas funciones son el medir y evaluar la eficiencia y efectividad de otros controles implantados por la gerencia y que se efectúan en forma independiente a la administración entendida esta como función.

Los objetivos de la Auditoría Operacional se pueden dividir en primarios y secundarios.

**Primarios:**

- Vigilar que las operaciones se estén realizando de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.
- Juzgar si estas políticas y procedimientos son adecuados mediante las circunstancias prevalecientes.

- Proporcionar las posibles soluciones a los problemas existentes en su funcionamiento y la realización de sus operaciones.

**Secundarios:**

- Proporcionar a la gerencia general la información lo más completa posible de las fallas y mejoras que se localicen dentro de la empresa.

- Promover la eficiencia, la Auditoría Operacional tanto como la Auditoría Interna tiene como finalidad importante la promoción de la eficiencia de todas las operaciones de la empresa.

- Evaluación de las operaciones de la empresa si están operando al máximo de eficiencia con un mínimo costo para obtener la productividad mayor posible.

- Establecer y/o actualizar los procedimientos de registro de las operaciones de la empresa.

Para llegar al logro de estos objetivos es necesario efectuar la revisión del control interno de la empresa.

El control interno, es un factor determinante en el alcance y oportunidad de las revisiones en Auditoría, así como el índice para la selección de los procedimientos idóneos a seguir en dichas revisiones.

La definición de control interno, fue propuesta en la siguiente forma; el control interno, comprende el Plan de Organización y los métodos y pasos que se adopten en un negocio, para salvaguardar sus activos, corroborar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, impulsan la eficiencia en sus operaciones y alentar al cumplimiento de las políticas administrativas esta

blecidas. Desde su origen el control interno buscaba como uno de sus objetivos, impulsar la eficiencia en las operaciones, lo cual es de mayor importancia.

De acuerdo al Boletín No.5 del Instituto de Contadores Públicos - describe al Control Interno, como un sistema por medio del cual - se dá efecto a la administración, el conjunto de actividades necesarias de: Dirección, Financiamiento, Promoción, Producción, Distribución y Consumo, de una empresa, sus relaciones públicas y - privadas.

Alejandro Prieto y Ruiz Velasco, en su obra, Auditoría Práctica resume en tres puntos principales los objetivos del Control Interno:

- La obtención de información financiera
- La protección de los activos del negocio
- La promoción de la eficiencia en la operación

Lo anterior se explica de la siguiente forma; la fuente de información financiera, es la Contabilidad, a través de los Estados Financieros presentados periódicamente, en ellos se observan los resultados de las operaciones mercantiles, y la posición financiera de la empresa, derivada del curso de sus operaciones.

Al estudiar el Control Interno, hay que profundizar más y llegar hasta las funciones de jefes y empleados departamentales, conociendo y juzgando sus métodos de trabajo.

Cabe hacer notar que los autores citados hacen mención de que - la Contabilidad, no es solo el simple registro de operaciones, además relacionan las funciones del personal, con el estudio de - los mejores métodos para realizar sus funciones. Por tal motivo -

se sugieren ciertas bases de estructura del Control Interno y - que son las siguientes:

- División adecuada de autoridad y responsabilidad.
- Coordinación adecuada de operaciones desde su origen hasta su registro.
- Separación de funciones operativas de custodia y registro (es to aplicable principalmente a cajeros y cobradores)
- Independencia del departamento contable, con las funciones o- perativas de ventas, compras, crédito y cobranzas, etc.

En la aplicación práctica de una Auditoría, se hace necesario una guía de los objetivos del control interno, para la planea- ción de la misma. Dicha guía servirá como punto de referencia - en la evaluación del sistema y se formula en memorandums, gráfi- cas de flujo, rutas críticas, etc.

En la implantación de métodos y sistemas del control interno- se sugiere lo siguiente: En el aspecto organizaciones, la direc- ción, coordinación de labores y asignación de responsabilida- des se debe plasmar primero en forma genérica y en organigramas de los niveles de mayor importancia, para estos fines, resultan de gran utilidad los manuales de operación y las descripciones- de puestos, ya que en estos escritos, se consignan los métodos- y procedimientos aplicables, según las diversas operaicones a - realizar y las especialidades de los departamentos. Esto tiene- como propósito, el tener una guía par el desarrollo de los tra- bajos necesarios en la consecución de la satisfacción de los ob- jetivos de un negocio. Así como la finalidad del control es, en un sentido amplio el de ayudar a la administración de una enti-

dad económica; finalidad que se logra mediante la obtención de - los siguientes objetivos ya mencionados anteriormente; protección de los activos, obtención de información financiera correcta y - segura y promoción de eficiencia de la operación. Este último ob- jectivo del control interno será la finalidad de la Auditoría Ope- racional, la cual se logra mediante la obtención de los siguien- tes objetivos:

- Exámen de las áreas de operación para descubrir ineficiencias- que limitan el desarrollo de la empresa, reducción de costos - para el incremento de la productividad y el consecuente aumen- to de la utilidad.
- Verificar que las operaciones de la empresa se realicen de acu- erdo con los programas y políticas establecidas.
- Determinar si las políticas de la empresa están acordes con -- las circunstancias.
- Obtención de información verídica, completa y oportuna en el - resultado de las operaciones.
- Evaluación de la amplitud y diversificación de los métodos de- control existentes.
- Valorar la calidad del trabajo con base a las responsabilida-- des asignadas.
- Encontrar deficiencias y sugerir su corrección.

Concluyendo para realizar la Auditoría Operacional es necesario- que el Contador Público tenga conocimiento en detalle de la orga- nización y políticas en general de la empresa y los objetivos - preestablecidos por la misma, para lo cual debe estudiar y evalu- ar el control interno con el propósito de conocer las normas y - procedimientos del control existente, con el fin de valorar la-



efectividad con que funcionan los procedimientos y controles y - que sirvan de acuerdo con las características de la empresa, si se estan logrando los objetivos preestablecidos y en base a una - evaluación determinar la modificación o implantación de otros - sistemas nuevos y funcionales, con los objetivos perseguidos por la Auditoría Operacional se logra dar bases a la administración - de la empresa para la obtención de las metas fijadas por esta - misma.

### 2.3.3.

#### Alcance

La Auditoría puede abarcar a toda la empresa o limitarse a deter- minados departamentos, o a ciertas operaciones señaladas. Sin ol- vidar que si se revisan solo algunas áreas o aspectos en particu- lar se corre el riesgo de no detectar la causa específica del - problema.

El alcance esta sujeto a una serie de factores que intervienen en el desarrollo de la Auditoría como pueden ser:

- El exoptismo de los empleado, y personas que intervienen en- la empresa, provocandose la falta de información adecuada por- parte de los empleados, funcionarios, jefes, empresarios, docu- mentación y otras fuentes de información; además del tiempo - con que se dispone para la realización del trabajo y posibles- contingencias que se puedan presentar.

### 2.3.4.

#### Áreas de Aplicación

El medio ambiente en que se desarrollan las empresas debido a-

la estructura económica, política y social existente se ha vuelto cada día más complejo; por lo tanto es necesario que se hagan estudios constantes y profundos sobre las técnicas más modernas de administración, con el fin de estar en posibilidades de estudiarlas.

Siendo la Auditoría Operacional una técnica administrativa tendiente al mejoramiento de las operaciones del negocio, puede aplicarse a cualquier tipo de empresa, sin limitarse a aquellas - cuyos fines sean lucrativos. Así mismo, pueden ser revisadas empresas de pequeña o gran magnitud utilizable sobre todo en éstas últimas.

La Auditoría Operacional puede llevarse a cabo, tomando a la empresa como un todo, en forma total o parcial.

Las operaciones a examinar deben seleccionarse en función a su importancia y procurando que sean aquellas que por sus características ofrezcan mayores posibilidades de mejoría de la empresa. Esta selección se debe hacer conjuntamente con los funcionarios apropiados; es conveniente se considere las posibilidades de obtener a corto plazo resultados positivos de la Auditoría Operacional.

La Auditoría Operacional puede aplicarse a diferentes áreas como son las siguientes: Finanzas, Gerencia General y Administración, Manejo de Oficinas, Compras, Personal, Producción, Ventas, Otros Servicios Profesionales, etc.

#### **2.3.4.1. Existencia de un Programa de Auditoría Operacional**

Es de suma importancia formular un programa para uso y guía de -

los Contadores Públicos que practican la Auditoría; considerando se también como un salvaguarda de que no se omitirá algún detalle importante del trabajo. Los programas pueden variar de acuerdo a los procedimientos a seguir en las revisiones debido a las circunstancias particulares de cada negocio.

De acuerdo con lo establecido por la comisión de procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos - en el Boletín No.4, enuncia la siguiente definición:

Programa de Auditoría es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar.

Los programas de Auditoría no pretenden establecer los procedimientos mínimos aplicables a la generalidad de los trabajos, se concretan a señalar sobre la forma en que se habrá de organizar y listar una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen oportunos para cada trabajo en particular.

El programa de Auditoría Operacional se formulará para cada empresa de acuerdo con las circunstancias, necesidades y naturaleza de la misma, dicho programa deberá prepararse antes de iniciarse la Auditoría.

El resultado de la Auditoría Operacional se refleja en el informe, que es de gran interés para:

- La Dirección.

Le sirve para conocer el funcionamiento incorrecto de algunas operaciones y ordenar la corrección inmediata de las anomalías - que se presentan, además poder planear controles con mayor eficiencia.

- Las Gerencias Departamentales.

De acuerdo con el informe que se les presente conocerán como - están funcionando las actividades de sus áreas y de este modo po drán corregir y/o mejorar sus sistemas operativos.

- Los Empleados.

Ya que les interesa saber cuál fue el resultado de la revisión en su departamento y de este modo darse cuenta si lo que estan - haciendo es correcto y útil para, en su caso, participar o dar - sugerencias en las mejoras de los procedimientos.

### **2.3.5. Metodología**

Al igual que en cualquier actividad es necesario formular los- pasos a seguir, para lograr el fin deseado; en la Auditoría Ope- racional tambien se deben planear las actividades a realizar de- manera lógica y sistemática, para poder determinar si la empresa al revisar realiza sus operaciones conforme a lo deseado y/o si- existen mejores procedimientos que nos lleven a los objetivos - preestablecidos por la entidad.

Por lo anterior es necesario hacer uso del método científico,- es decir de una metodología para poder dar a la Auditoría Opera- cional la calidad profesional que se requiere, entendiendo como- metodología el orden jerarquizado y clasificado para poder reali- zar una actividad, es decir, los pasos a seguir para obtener una meta.

En el caso de la Auditoría Operacional no se puede dar una me- todología estricta ya que los procedimientos a seguir serán de-- terminados tanto por los objetivos y circunstancias de la entidad

Por lo cual las metodologías propuestas por diversos autores no necesariamente se deberán seguir punto por punto, sino que también nos servirán de guía en el caso de que no se apeguen a las necesidades de la empresa que será revisada.

A continuación mencionaremos cada una de las fases de una metodología:

- Familiarización.

Permite conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos de la empresa en términos generales, aquí se incluyen los siguientes puntos:

- a) Conocimiento. El primer paso es aprender el proceso administrativo, cuales son los objetivos del departamento, como se lleva a cabo y cómo influyen en los resultados.
- b) Estructura de Organización. Aquí el Contador Público está interesado en conocer la asignación de autoridades y responsabilidades, los reportes organizacionales, las relaciones con otros departamentos y entre grupos subordinados dentro del departamento.
- c) Políticas y Procedimientos que rigen el trabajo de un departamento. Las políticas y procedimientos establecidos son prácticamente una necesidad en todas las operaciones. A través de ellas los empleados saben lo que tienen que hacer y de que manera hacerlo y a la vez son informados de la responsabilidad y de los métodos de operación. Los procedimientos escritos establecen estándares de ejecución de trabajo.

- Visita a las instalaciones.

Tiene por objeto observar directamente cómo se efectúan las - operaciones y detectar posibles problemas en los controles - operacionales o en la realización de las operaciones.

- Análisis Financiero.

A través del mismo se conoce la marcha de la empresa, su situación actual, tendencias, etc., y se obtienen indicios de - las áreas en que puedan existir problemas operacionales. Para ello se requiere efectuar comparaciones y análisis tanto de - carácter interno como externo para poder situar a la empresa - en relación con los negocios en general y en particular con - las de su ramo.

El estudio cuidadoso de los estados financieros de la empresa tanto del ejercicio que se va examinar como de ejercicios precedentes, pueden suministrar al Contador Público una información extensa y apropiada sobre la naturaleza de las operaciones de la propia empresa y las características de su constituición financiera.

Los procedimientos de análisis que se implanten y el grado de formalidad con que se apliquen dependerán del buen juicio profesional del Contador Público, pero ést debe recordar que tanto por la naturaleza de los Estados Financieros, como su en-trenamiento especializado profesional, el análisis de ellos - es una fuente fecunda de información.

- Análisis de Información Operacional (no financiera)

Consiste en el estudio de datos de operación internas tales - como estadísticas, de producción, rotación de personal, esta-  
dísticas de ventas, por artículos, zonas o responsables, etc,

así como la información externa relativa.

Las políticas generales de la empresa tanto relativas como el aspecto comercial financiero, y los referentes a los criterios de contabilización, se conocen principalmente por la investigación o indagación realizadas directamente con los directores y funcionarios.

- Entrevistas.

Deben realizarse con los principales funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones objeto del examen y de aquellas que estén relacionadas.

En la entrevista se debe fijar, por lo menos, el objetivo, las condiciones bajo las cuales se va a prestar el servicio.

- Exámen de la Documentación.

La finalidad es verificar objetivamente la información obtenida en las etapas anteriores.

Es necesario que el Contador Público inspeccione los documentos que se relacionen con la situación jurídica de la empresa: Escritura Constitutiva y sus reformas, Acta de Asamblea y de Consejo, Escrituras de Propiedad, contrato de compra o de venta, etc.

- Diagnóstico Preliminar.

Es un resumen del reconocimiento general que se prepara con base en los resultados obtenidos en las etapas anteriores de la metodología en el se plantean los principales indicios de problemas detectados hasta ese momento y se aportan las operaciones que pueden ser examinadas y las posibles soluciones.

#### - Selección de Operaciones a Examinar.

Estas deben seleccionarse en funciones de importancia y procurando que sean aquellas que por sus características ofrezcan mayores posibilidades de mejoría de la empresa. Esta selección que debe hacerse conjuntamente con los funcionarios apropiados, es conveniente que se considere las posibilidades de obtener a corto plazo resultados positivos de la Auditoría Operacional.

Enunciativamente las operaciones que pueden revisarse son: compras, producción, ventas, cobranza, crédito personal, finanzas, inventarios, control de calidad, presupuestos, sistemas de información.

En cada uno de ellos lo importante es fijar el concepto y el alcance de la operación en si.

#### **2.4. APLICACION ENTRE AUDITORIA INTERNA Y AUDITORIA OPERACIONAL.**

Tenemos que el crecimiento de las empresas ha ido aumento, por lo cual se debe de tener cuidado que dichas empresas estén supervisadas por el auditor interno, ya que es la persona idónea en ver que se cumplan las políticas y objetivos para el logro de sus metas.

Por la situación antes descrita se complica su trabajo en la realización de las operaciones, lo cual hace que delegue sus actividades a diferentes niveles dentro de la organización y así lograr un conocimiento de los detalles relacionados con dichas actividades a desarrollar por la empresa.



La gerencia tiene como objetivo el establecimiento de políticas planes, objetivos, programas y metas a lograr, esto lo hará mediante la intervención de quienes delegue la responsabilidad.

Es aquí donde se establecen las redes de control y de comunicación para supervisar las operaciones e informar los resultados, es indispensable que la gerencia verifique si las políticas, planes y controles que están establecidos se llevan a cabo en su totalidad.

Cuando esto sucede el auditor interno se encarga de que los reportes se basen en los hechos reales, es él quien dará el detalle de las operaciones realizadas para lograr el control efectivo de las mismas, mejorará las operaciones y el logro de mayores utilidades.

Ya que la Auditoría Interna va a ser la revisora de la exactitud de la Contabilidad, veracidad en las cifras, vigilancia, y mejoramiento de los controles establecidos, adhesión a las políticas preestablecidas, para obtener eficiencia máxima en operación.

La Auditoría Interna requiere para poder hacer una revisión mas completa del auxilio de la Auditoría Operacional, ya que de este modo, la Auditoría Interna no va a limitarse en cuanto a su actividad tradicional, debiendo examinar las operaciones como tales. Por lo que la Auditoría Interna mediante esta vigilancia, amplían su ámbito de aplicación, teniendo seguridad del cumplimiento de las políticas y procedimientos implantados.

La Auditoría Operacional auxilia a las empresas a lograr un desarrollo en grado óptimo de eficiencia y eficacia de operación, mediante la revisión del control interno y las operaciones, y el mejor uso de los recursos humanos, materiales y técnicos.

La integración de la Auditoría Interna con la Auditoría Operacional, surge de la necesidad de obtener un mayor control en las operaciones.

Mediante esta integración analizamos los controles establecidos desde su punto de origen operativo hasta los efectos económicos que se detecta.

El objetivo primordial de una revisión llevada a cabo mediante la integración de la Auditoría Interna y Operacional es el de encaminar los controles establecidos hacia el logro de una mayor eficiencia operativa.

El objetivo de la Auditoría Interna es medir y evaluar la efectividad de los controles. En la Auditoría Operacional es incrementar la eficiencia y eficacia operativas de la empresa a través del exámen de las operaciones, verifica el cumplimiento de políticas y procedimientos prescritos y propuestas de las medidas correctivas.

Su periodo de revisión de la Auditoría Interna es sobre programas establecidos. En la Auditoría Operacional es ilimitado, requiere de estudio, de antecedentes, situación actual y proyección de una o más funciones de la empresa.

## **CAPITULO 3**

### **LA EFICIENCIA FINANCIERA**

#### **3.1. Análisis de Estados Financieros**

##### **3.1.1. Generalidades**

##### **3.1.2. Objetivos**

##### **3.1.3. Métodos de Análisis Financiero**

###### **3.1.3.1 Método de Razones**

###### **3.1.3.2 Método de Porcientos Integrales**

#### **3.2. Contabilidad por Areas de Responsabilidad**

##### **3.2.1. Generalidades**

##### **3.2.2. Concepto**

##### **3.2.3. Características**

##### **3.2.4. Importancia**

##### **3.2.5. Identificación de las Areas de Responsabilidad**

## CAPITULO 3

### 3.1. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

#### 3.1.1. Generalidades

El análisis financiero constituye una herramienta para la toma de decisiones. Por lo que resulta útil e interesante al Contador Público, como a otras personas interesadas en los negocios, los cuales se encuentran en constante crecimiento y evolución, por lo que cada día es mayor el número y calidad de las decisiones que se deben de tomar partiendo de la información financiera emitida por las empresas, en el supuesto de que dichas decisiones llevarán al usuario de la información a la optimización de uso de recursos, lo cual se puede traducir en ahorro y mayores utilidades.

La optimización se puede lograr aplicando el análisis financiero para resolver cuestiones como son:

- Capacidad de pago de la empresa a corto y largo plazo
- Eficiencia en la utilización del crédito externo
- Grado de aprovechamiento de las inversiones de la empresa
- Rendimiento de las utilidades de la empresa en relación a la inversión.

El análisis e interpretación de estados financieros representa la culminación del proceso contable.

El análisis financiero toma las cifras que aparecen en los Estados Financieros y los ordena e interrelaciona para darles un sentido lógico y pueden así fundamentar un juicio determinado con mayor objetividad.

El análisis financiero es, la determinación e interpretación de las relaciones y tendencias que existen entre las partidas que integran los Estados Financieros. Estos constituyen un informe de la gestión gerencial que da fe del éxito o de la falsa dirección y emite señales de aviso sobre las dificultades que se puedan avecinar. Para poder interpretar los datos que aparecen en los Estados Financieros, es necesario entender el sistema contable y la significación de las diferentes relaciones financieros del negocio.

### **3.1.2.           Objetivos del Análisis Financiero**

El propósito del análisis financiero es suministrar información sobre una unidad comercial para la toma de decisiones; no es necesario que tal información se limite a recoger datos contables. A pesar de que las razones y demás datos basados en resultados anteriores puedan ayudar a predecir los resultados de las utilidades futuras y la fortaleza financiera de una Cía., debemos ser conscientes de las limitaciones propias de tales datos. Los Estados financieros son resúmenes de resultados anteriores y es necesario ir mas allá de tales estados financieros y estudiar la industria misma dentro de la cual funciona la Cía., analizando su posición competitiva, sus líneas de producto, sus desembolsos -

por concepto de experimentación y, la calidad de su equipo de dirección.

Los objetivos claves del análisis financiero consiste en determinar los resultados de las utilidades de la Compañía y la liquidez de su posición financiera.

Según Roberto Macías en su libro "Análisis e Interpretación de los Estados Financieros" describe que el principal objetivo del análisis es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

Ralph Kennedy en su libro "Estados Financieros" opina que el objetivo principal consiste en la presentación de informes que ayudarán a los directores de un negocio al igual que los inversionistas y acreedores, a tomar decisiones, así como a otros grupos de interesados en la situación financiera y en los resultados de operación de un negocio.

### 3.1.3. Métodos de Análisis Financiero

El Análisis de Estados Financieros cuenta con varios métodos para llevar a cabo dicho análisis.

Muchos de estos métodos son simples derivaciones de un número reducido de métodos que podrían ser los básicos y que son los más aplicados.

Es recomendable que el analista aplique varios de los métodos de análisis y no se conforme con uno solo, ya que no existe un

método que por sí solo haga que se considere suficiente su única aplicación.

También se debe evitar que se lleve a cabo análisis demasiado detallados, ya que trae como consecuencia la confusión a la hora de interpretar la cantidad de datos excesiva.

Según Abraham Perdomo Moreno para determinar e interpretar las relaciones y tendencias que existen entre las partidas que integran los estados financieros, contamos con los métodos de análisis financiero, los cuales son muy variados, a pesar de lo cual, ninguno debe ser considerado como fijo o mejor que otro.

A continuación se mencionan los métodos de Análisis Financiero:

MÉTODOS DE ANÁLISIS.	I. MÉTODOS ESTÁTICOS	a) Método de razones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Razones simples.</li> <li>2. Razones Estándar.</li> <li>3. Razones Índices.</li> </ol>
		b) Met. de - Porcientos Integrales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Totales</li> <li>2. Parciales</li> </ol>
		c) Estudio del Punto de Equilibrio Económico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fórmulas</li> <li>2. Gráficas</li> </ol>
	II. MÉTODOS DINÁMICOS	a) Método de - Aumentos y Disminuciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estado de Origen y Aplicación de Recursos.</li> <li>2. Estados comparativos.</li> </ol>
		b) Métodos de tendencias	
		c) Métodos Gráficos	

Clasificamos de métodos estáticos a aquellos sistemas de análisis cuyos datos corresponden a Estados Financieros de un ejercicio, - en tanto que los dinámicos abarcan datos financieros de 2 o más ejercicios. También llamados método de análisis vertical cuando los datos son de un ejercicio y análisis horizontal cuando la información pertenece a varios períodos.

### 3.1.3.1. Métodos de Razones Simples

El Procedimiento de razones simples es la comparación de dos valores de conceptos homogéneos de los Estados Financieros, con el fin de determinar la interdependencia lógica entre ellas, lo cual nos va a servir como apoyo para la interpretación acerca de la solvencia, estabilidad y productividad de la empresa. La apreciación de las razones simples se hace con datos de un solo ejercicio y se clasifican como sigue:

- Razones Estáticas.- Estan formadas por rubros del Balance General que es un Estado Estático.
- Razones Dinámicas.- Corresponden a cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias que es Estado Dinámico.
- Razones Estático-Dinámica.- Intervienen cifras de conceptos de uno y otro estado.

Al emplear el método de razones simples se debe de vigilar que las relaciones que se establezcan sean significativas, ya que se pueden hacer muchas relaciones ya sea estáticas, dinámicas o estático-dinámicas pero sin significado alguno, por lo tanto se debe aplicar este tipo de análisis relacionando rubros y cifras - que tengan una dependencia entre si.



## Tipos de Razones Simples

- Análisis de la Solvencia: a)  $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Solvencia Circulante.}$

Esta razón se fundamenta ya que la base de las deudas a corto plazo están garantizadas con los valores del Activo Circulante, que constituye los bienes disponibles con los que se cubrirán las deudas próximas a vencer. Visto de otra manera, el Pasivo Circulante es el resultado del financiamiento del Activo Circulante.

Esta razón es la más antigua y se exigía una relación mínima de 2 a 1. Hoy en día el uso del crédito como auxiliar económico de las grandes empresas su relación puede y debe ser menor, de acuerdo con el giro de la empresa, para que tenga una solvencia circulante buena.

b)  $\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}} = \text{Solvencia Inmediata.}$

Esta razón también conocida como la prueba del ácido, es una prueba muy rigorista por considerar la liquidez de la empresa mediante la utilización de los valores fácilmente realizables como es el efectivo en Caja y Bancos y en algunos casos las inversiones en acciones, bonos y valores.

Al igual que en la razón anterior, se exigía una proporción de 1 a 1; pero la práctica enseña que el tener efectivo ocioso es tan perjudicial como el tener una relación inferior a 0.40.

- Análisis de la Estabilidad: a) Estudio del Capital.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} =$$

$$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Capital Contable}} = \text{Origen del Capital}$$

$$\frac{\text{Pasivo Fijo}}{\text{Capital Contable}} =$$

La finalidad de este grupo de razones es la de conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa, - por capital propio como capital ajeno.

Como regla general se puede aceptar como relación máxima la de 1 a 1 respecto a la 1a. razón, es decir, que el capital ajeno - sea igual al propio, debido a que una razón superior provocaría un desequilibrio y habría peligro de que pasara a ser propiedad de terceras personas. Respecto en las otras dos razones, es conveniente que la segunda de ellas sea superior.

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Contable}} = \text{Inversión del Capital}$$

En esta razón se encuentra una íntima relación que guardan los bienes estables con el Capital propio que es una inversión permanente y a su vez con préstamos a largo plazo (capital ajeno), los cuales nos sirven para la adquisición de nuevos activos fijos.

El resultado que puede aceptarse varía de acuerdo a las características de la Empresa que se trate, ya que una empresa industrial necesitará de mayores recursos fijos, que una comercial.

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Capital Social Pagado}} = \text{Valor Contable del Capital}$$

En esta razón los valores provienen de conceptos similares que varían a través del tiempo y como resultado de las operaciones realizadas por la empresa, determinándose el rendimiento obtenido, aprovechado por la empresa, o bien, el reflejo de los errores de administración,

La razón muestra la aplicación de intereses obtenidos para el mejor aprovechamiento de futuras operaciones, por lo que una relación superior a 1, nos indicará el grado de aprovechamiento mientras dicha relación aumente y siendo inferior a 1, una situación de peligro.

b) Estudio del Ciclo Económico.

$$\frac{\text{Ventas Netas a Crédito}}{\text{Promedio de Ctas. por Cobrar}} = \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$$

En esta razón es necesario analizar las ventas y tomar solamente las que son a crédito, después de disminuir las devoluciones, rebajas, bonificaciones y descuentos de este tipo de operaciones para que al compararlas con el promedio de los saldos mensuales de clientes nos dé el número de veces que este promedio se desplaza a través de las ventas.

Estas razones indican indirectamente el resultado de la aplicación de una buena o mala política administrativa; en una forma general podrá decirse que mientras nos dé un desplazamiento superior, mejor será la política administrativa seguida,

$$\frac{\text{Costo de lo Vendido}}{\text{Promedio de Inventarios de Artículos Terminados}} = \text{Rotación de Inventarios de Artículos Terminados}$$

En esta razón nos indica las veces que se desplazan los Inventarios a través de las "Ventas". Ya que el Costo de lo Vendido representa las ventas, pero al costo que es el precio a que están valuados los inventarios.

La cual nos indica indirectamente el resultado de la aplicación de una buena o mala política administrativa; por lo que en forma general mientras nos dé un desplazamiento superior; mejor será la política administrativa seguida, ya que señalará el uso eficiente de los valores .

$$\frac{\text{Costo de Materia Prima Empleada}}{\text{Promedio de Inventarios Materias Primas}} = \text{Rotación de materias Primas}$$

Esta razón nos indica las veces que se desplaza la Materia Prima del total empleado en producción.

Nos indica indirectamente el resultado de la aplicación de una buena o mala política administrativa; por lo que en general mientras nos dé un desplazamiento superior, mejor será la política administrativa seguida, ya que señalará el uso eficiente de los valores .

$$\frac{\text{Compras Netas a Crédito}}{\text{Promedio de Ctas por Pagar}} = \text{Rotación de Cuentas por Pagar}$$

Nos señala el número de veces que se desplazan las deudas a corto plazo por adquisición de mercancías o de materias primas en relación al total de las mismas adquiridas en el ejercicio que se analiza.

Esta razón igualmente nos señala indirectamente la aplicación de una buena o mala política administrativa.

c) Convertibilidades.

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Ctas. por Cobrar}} =$$

Si los resultados obtenidos por las razones anteriores que muestran la rotación de diferentes cuentas y las traducimos a días, tendremos datos más comprensibles.

Referente a Cuentas por Cobrar, sabremos si el crédito concedido este de acuerdo a la política administrativa y se recuperara en el tiempo razonable para no entorpecer nuestro ciclo económico.

En esta razón no se puede establecer un resultado fijo, pero se puede deducir que mediante un dato que represente el menor número de días será más ventajoso, ya que la duración del ciclo económico será corto y más rápidamente se recuperará el efectivo puesto en actividad.

$$\frac{30 \text{ días}}{\text{Rotación de Artículos Terminados}} =$$

A través del resultado de esta razón se conocerán los días que se necesiten, para colocar en el mercado la producción.

Al igual que la razón anterior no se puede establecer un resultado fijo, pero se puede deducir que mediante un dato que represente el menor número de días será más ventajoso, ya que la duración del ciclo económico será corto y más rápidamente se recuperará el efectivo puesto en actividad.

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}} =$$

Si se compara esta razón con la del crédito que concede la empre

sa, sabremos si la empresa trabaja con ventaja de crédito o no al que le conceden sus proveedores.

Tampoco se puede establecer un resultado fijo, pero mediante un dato que represente el menor número de días será más ventajoso, ya que la duración del ciclo económico será corto y más rápidamente se recuperará el efectivo puesto en actividad.

Suma de Convertibilidades = Duración del Ciclo Económico

Se obtiene el ciclo económico de la empresa cuando el resultado de las anteriores convertibilidades, en otras palabras, el plazo medio necesario para que las operaciones de la empresa se transformen en efectivo a compra de materias primas, éstas a productos terminados, colocarlas en el mercado y por último el cobro en efectivo.

- Análisis de la Productividad: a)  $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}} =$  Estudio de las Ventas.  
 $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo}} =$  Ventas.

Para tener el dato que muestre la productiviedad de la empresa es necesario utilizar las ventas en relación con el capital propio y con el capital en movimiento que es el de trabajo.

El estudio de las ventas por este método no es del todo exacto, por lo que se hace necesario la aplicación de otros métodos.

b)  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} =$  Estudio de la Utilidad.  
 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivo total} + \text{Capital Contable}} =$  Utilidad.  
 $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} =$

Las razones que se indican muestran el rendimiento obtenido, de acuerdo a diferentes factores y a la eficiencia de la política administrativa.

La 1a. razón muestra la productividad obtenida de acuerdo a la inversión propia.

En la 2a. razón se tomará en consideración no sólo los recursos propios sino además los ajenos.

La 3a. dará el rendimiento que por cada peso de venta obtiene la empresa.

En estas razones mientras mayor sea el rendimiento obtenido, será índice de una mejor política administrativa que redundará en una situación financiera solvente y estable.

Es necesario comparar la utilidad con las ventas para precisarse si la empresa está obteniendo el resultado normal de acuerdo al giro y volumen de sus operaciones.

$$\frac{\text{Superávit Ganado}}{\text{Capital Contable}} = \text{Estudio de la Aplicación de Recursos.}$$
$$\frac{\text{Dividendos Decretados}}{\text{Capital Contable}} =$$

Al señalar estas razones, es con el objeto de ver la aplicación que se hace de los rendimientos ganados, los cuales deber ser netos, es decir, después de considerar los impuestos a que están sujetos y dejar solamente aquellas cantidades que en un futuro puedan ser utilizados.

Es de suma importancia estudiar la aplicación que se les da a los resultados de una empresa, ya que puede generalizarse que es tan perjudicial reinvertir utilidades de más que formen capital ocioso que dejar sin los debidos recursos a la empresa.

### 3.1.3.2.

### Razones Estándar

Este procedimiento consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geométricamente el promedio de las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los Estados Financieros. Por medio de este método se trató de subsanar los errores de la administración y llegar al uso de los estándares que no es otra cosa que una medida de eficiencia o control para eliminar errores, desperdicios, etc., mediante la comparación constante con datos reales o actuales.

Las razones estándar se dividen en:

a) Internas.- basadas en datos de la propia empresa en años anteriores.

b) Externas.- que se obtienen del promedio de un grupo de empresas de giro similar.

Debido a la complejidad del cálculo de las razones estándar, su obtención y aplicación requiere de estudios estadísticos detallados, por lo que su estudio no queda comprendido dentro de este trabajo.

### 3.1.3.3.

### Razones Índice

Este método se basa en los dos anteriores, el cual no es muy recomendable por tener varias desventajas.

### 3.1.4.1.

### Método de Porcientos Integrales

El procedimiento de porcentajes integrales, consiste en calcular los porcentajes sobre una misma base, la cual está formada por la suma del conjunto de elementos sujetos a comparación.



Este método se aplica en aquellos casos en los cuales se desea conocer la magnitud o importancia que tiene la parte de un todo en relación con dicho todo. Para determinar este método se toma como total o global el 100% y se relaciona con este 100% el porcentaje relativo a cada parte.

Los resultados obtenidos quedan lógicamente expresados en porcentajes.

El método tiene por objeto conocer la significancia de cada una de las partidas de balance o resultados, que por significación o importancia en números relativos, sean objeto de un análisis más detallado, así como de estudios tendientes a su corrección en su caso mediante la utilización de elementos administrativos que -- permiten fijar, aumentar o disminuir la proporción de dichas partidas en números relativos.

Se recomienda este método para obtener conclusiones aisladamente, ejercicio por ejercicio, pero no se recomienda si se desean establecer interpretaciones al comparar varios ejercicios.

#### **3.1.4.2 Punto de Equilibrio Económico**

Este método es muy importante ya que entra al terreno de las estimaciones, predeterminaciones y presupuestos, dando una face-ta distinta y más llamativa que los métodos anteriormente descubiertos, que se basan principalmente en datos históricos.

#### **3.1.5.1. Método de Aumentos y Disminuciones.**

Este método fue el primero que se empleó tomando como base dos o más ejercicios.

Consiste en comparar estados financieros iguales, correspondi-

entes en dos o más años, obteniendo la diferencia que muestre las cifras correspondientes a un mismo concepto, posteriormente se obtendrán las conclusiones correspondientes.

Para llevar a cabo un análisis de esta naturaleza, se utilizan los llamados estados financieros comparativos.

Podemos decir que no es de aconsejar este método en aquellos casos en que se quieran analizar más de tres ejercicios, pues se puede prestar a confusiones y a que se pierda el punto de vista global que requiere el analista.

### **3.1.5.2.**

#### **Método de Tendencias**

Podemos decir que este método constituye una ampliación del método de aumentos y disminuciones.

En este método se ha apreciado la conveniencia de estudiar más de tres ejercicios a efecto de contar con un punto de vista más elevado y permita apreciar la dirección que ha seguido la empresa, lo cual permite conclusiones más fundamentadas que si únicamente se examinaran lapsos más cortos.

En esta parte del capítulo cabe hacer mención, respecto a los diferentes métodos del análisis financiero los cuales son muy amplios, por lo que únicamente se enunciaron en forma general.

## 3.2. CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

### 3.2.1. Generalidades

Un sistema de información diseñado para medir la eficiencia del segmento de un negocio sobre el cual es responsable determinado gerente, se denomina Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad intenta cumplir las funciones de reunir información y de reportar internamente a la estructura orgánica que tiene el negocio. En esta forma, la eficiencia de un gerente puede juzgarse sobre la base de los gastos sufragados (o de los ingresos devengados) que están directamente bajo su control.

Un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad debe reflejar los planes y los resultados de cada departamento o segmento de una entidad.

Debe estar diseñado para suministrar información oportuna para la toma de decisiones y para la evaluación de la eficiencia. Tal información, además de ser oportuna, debe señalar las desviaciones del actual rendimiento sobre el rendimiento planeado a fin de que pueda tomarse la debida acción correctiva.

Los sistemas de contabilidad por áreas de responsabilidad pueden implantarse en todos los niveles de una organización en donde sea posible identificar de manera razonable las áreas específicas de autoridad y responsabilidad.

Debido al desarrollo industrial y comercial que se está viviendo, la necesidad por parte de la administración de la empresa de infor

mación más ágil y oportuna para la toma de decisiones, la evaluación y el perfeccionamiento de las técnicas contables ha producido "La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad".

Es un método de información administrativa para empresas grandes y pequeñas y de muy variados giros. Lo interesante de esta técnica es que hace posible establecer un verdadero control administrativo, desde el gerente general de la empresa hasta las operaciones.

### 3.2.2. Concepto.

Tradicionalmente, la contabilidad general clasifica los gastos de acuerdo con su naturaleza (sueldos, depreciación, renta, etc.,) y la contabilidad por áreas de responsabilidad no se conforma con identificar las operaciones, con el ejecutivo responsable, sino que utiliza medidas de comparación, generalmente presupuestos y costos estándar, para medir los resultados obtenidos.

La información que tradicionalmente se turnaba al director de la empresa y a otros ejecutivos, ahora se lleva, debidamente seleccionada, a todas las áreas involucradas y para las cuales se ha establecido responsabilidad de supervisión.

La contabilidad por áreas de responsabilidad se transforma en un plan de administración ya que se intenta crear conciencia de administración en todas las personas responsables de las operaciones, haciendo que ellos intervengan directamente en la formulación de sus objetivos, que comparen esos objetivos con los resultados realmente obtenidos, que expliquen las variaciones, y que den las sugerencias que en su opinión procedan para mejorar la

marcha de la empresa.

La contabilidad por responsabilidades pone un énfasis especial - sobre quién controla el costo, quién autorizó el gasto y quién es el responsable por el alza o baja de los mismos.

Podemos definir la contabilidad por responsabilidades como un -- sistema contable diseñado específicamente para controlar los egresos por medio de la preparación de informes que se dirigen a los - individuos de la organización que son fundamentalmente responsa--- bles de su control. Dichos informes se prepararon para todos los - niveles de la administración, y podemos entregar informes de res-- ponsabilidad hasta los niveles mas bajos de la empresa.

Los presupuestos son necesariamente una parte de la contabilidad por responsabilidades, que pueden coordinarse para hacer funcional el sistema presupuestal. Es decir, que los presupuesto y la conta- bilidad por responsabilidades se complementan, mutuamente, ya que- ambas segun la premisa de que si los gastos se atribuyen a los in- dividuos que tienen la responsabilidad de su control, tanto el pre- supuesto como los estados financieros que se preparan mostrando - los gastos incurridos, darán mayor sentido.

Cada persona dentro de la organización debe sentir que el presu- puesto de su departamento es obra de el mismo, y no una limita--- ción impuesta por la alta gerencia, que el presupuesto es razona-- ble, y nunca verlo como una meta difícil de realizar.

### 3.2.3.

#### Características

Para poder apreciar perfectamente la importancia de la contabili- dad por áreas de responsabilidad, cabe mencionar antes las caracte

rísticas de ella.

- Es una técnica contable reductora de costos y gastos que representen un ajuste a la contabilidad financiera, siendo la conjunción de la contabilidad con responsabilidad.
- Constituye un estudio de vanguardia de la contabilidad administrativa.
- Subsana anomalías organizacionales y de carácter oficial a responsabilidades ocultas.
- Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre éstas una estrecha comunicación.
- Conformar su estructura a la de la organización.
- Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina "áreas".
- Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que los autorizan.
- Utiliza presupuestos con base de medida de eficiencia, mismas que elabora con ayuda de los propios responsables.
- Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados.

#### 3.2.4.

#### Importancia

Permite un control de operaciones, costos y gastos más eficientes, ya que ésta se realiza desde su origen y mediante la asigna--

ción de la responsabilidad apropiada sobre los mismos a cada persona relacionada con el incurrimento de éstos en los diferentes niveles administrativos de una empresa.

- Las acciones correctivas son más efectivas, pues no sólo se conoce el concepto de la variación, sino una explicación de las causas, localización y responsable directo de la misma.
- Logra intregar armónicamente la contabilidad general y de costos, los presupuestos de operación, la estructura de organización y la fijación de responsabilidad a los diferentes niveles de la organización, obteniendo con esto mejor control y una valiosa combinación de técnicas contables normalmente aisladas, - que bajo este enfoque son más útiles y productivas a la administración.
- Permite medir la eficiencia de operación de cada área y estimula al personal independientemente de su categoría de sentirse más vinculado con la empresa, al despertarle una conciencia de perfeccionamiento al conocer de antemano hacia donde va, y al estar paulativamente informado del trabajo efectuado, de sus éxitos y fracasos.
- Se logra una dimensión nueva y eficacia a los presupuestos ya que quien ha de respetar el presupuesto ha de ser el mismo que:
  - a) Ha intervenido en su formulación aprobando expresamente sus detalles.
  - b) Debe responder por los costos y gastos bajo su control, los cuales vía presupuesto se comprometió a realizar como máximo, para la ejecución de sus actividades, y por sus variaciones entre lo planeado y lo real.

### 3.2.5. Identificación en una empresa de las áreas de responsabilidad.

Para que los individuos puedan actuar y controlar a una empresa mediante la autoridad y responsabilidad de cada una de ellas, se requiere que la entidad tenga plenamente definidas las funciones y responsabilidades de su personal así como cada uno de sus departamentos, que la forman. Para este fin, es necesario que exista un organigrama de la organización que muestre en forma clara las funciones, responsabilidades, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidades, etc.

Para que se pueda realizar en forma eficiente cada función, las responsabilidades asignadas deben acompañarse de su respectiva autoridad y procurando que exista un equilibrio entre estas.

Dentro de los principios de organización aplicables a la contabilidad por áreas de responsabilidad, se mencionan los sig:

- a) Cada unidad de la organización debe tener asignada una función.
- b) Las responsabilidades asignadas, no deben ser generales ni - confusas sino específicas e intelegibles.
- c) La información se formulará solamente a un superior.
- d) Deberá establecer en cada nivel administrativo la supervi--- sión sobre cada uno de los grupos de actividad.



## **CAPITULO 4**

### **LAS POLITICAS CONTABLES EN LA EMPRESA**

- 4.1. Generalidades**
- 4.2. Localización de Políticas**
- 4.3. Concepto de Política**
- 4.4. Requisitos de Política**
- 4.5. Relación entre las Políticas y los distintos Principios y Normas**
- 4.6. Formulación de Políticas**
- 4.7. Clasificación de las Políticas**

## CAPITULO 4

### LAS POLITICAS CONTABLES EN LA EMPRESA

#### 4.1. Generalidades

Toda persona que emprende algún negocio siempre tiene en mente un objetivo claro y preciso, como por ejemplo: situarse arriba de la competencia, dar un artículo o servicio de tipo único en el área que desean instalarse, o simplemente obtener un lucro.

En la actualidad lo que les interesa a los empresarios independientemente de alcanzar el fin último que es la utilidad, les preocupa una serie de situaciones que aparecen en el mercado y que los obligan a llevar a cabo mejoras en los productos o servicios que manejan, dar un mejor servicio al cliente, aumentar la calidad del producto, dar mejor presentación tanto a los artículos como a las salas de exhibición y a las oficinas; todo con el objeto de no perder la parte del mercado que controlan, además de mantener buenas relaciones con sus empleados y obreros así como con la comunidad a la que pertenecen.

Todos esos objetivos que aparecen y que las empresas deben tener en cuenta, que tienen que ser identificados y tratar de llevarlos a cabo pero no de una manera empírica, sino que se debe recurrir a algún método que con menos esfuerzo permita salir siempre adelante obtener los fines deseados. Si a una empresa se le guía con base en sistemas y se orienta con principios científicos, su operación llevará a cabo atendiendo a normas de conducta que reducirán los obstáculos, obteniendo así mejores resultados.

Al buscar esos principios científicos, normas, sistemas y métodos para la operación de las empresas, recurrimos a la Administración, ya que por medio de esta se puede preveer, organizar, mandar coordinar y controlar.

Entendiendo por Administración la obtención de resultados mediante la dirección eficaz del trabajo de otras personas.

Una administración llevada a un organismo social, cumplirá su cometido al orientarlo hacia sus objetivos, coordinando a las cosas y a las personas siguiendo siempre un sentido de unidad, será una guía en la realización y en la dirección del mismo al tomar en consideración sus fases y elementos.

Los elementos con que cuenta son:

- a) Los mecánicos o de estructuración
- b) Los dinámicos o de funcionamiento

Elementos de  
Estructuración

Previsión.- nos orienta en lo que podemos hacer.

Planeación.- es lo que se va hacer

Organización.- cómo se va a realizar.

Elementos de  
Funcionamiento

Integración.- el organismo social se pone en acción al aunarle los factores humanos y materiales.

Dirección.- se orienta y se inicia a la acción con ordenes, comunicaciones disciplina.

Control .- en el organismo social debe haber un elemento que permita a --

a los que lo manejan comparar lo que se penso hacer con lo que efectivamente se ha realizado.

Y de esa manera tomar, si es necesario, acciones que corrijan la marcha de los negocios para lograr alcanzar la meta fijada cuando de esta manera se cierra el proceso administrativo.

#### 4.2.

#### Localización de Políticas

##### Previsión

- a) Nos ofrece una orientación para situar el objetivo general de la empresa.
- b) Lleva a cabo una investigación exhaustiva para determinar la viabilidad del objetivo o sea que debemos recoger, ordenar, analizar e interpretar información que nos brinde amplio conocimiento de lo que deseamos alcanzar.
- c) Orienta a tomar la mejor alternativa que hayamos encontrado y sobre ella desarrollamos el segundo elemento que es la planeación.

##### Planeación

- a) Implica determinar el curso de acción que se va a seguir, fijando los principios que habrán de orientar la secuencia de las operaciones y la fijación de tiempos, unidades y costos que son -

necesarios para salir adelante O sea; que con políticas, procedimientos, - programas y presupuestos, podremos de sarrollar con debido orden todas las labores de la empresa.

## Organización

- a) Esta es la técnica de coordinar la re lación que debe existir entre jerar-- quías, funciones, actividades y obli-- gaciones para llevar a cabo con mayor eficiencia lo que se ha planeado ha-- cer.

La organización nos fija un procedimiento a seguir para realizar-- la separación de las labores que se llevarán a cabo, uniendolas y relacionándolas entre si para dirigir el todo hacia lo que se de-- sea conseguir. Este proceso implica; la división de trabajo en fun-- ciones y actividades. La delegación de autoridad o de facultades-- para tomar decisiones y de compartir las responsabilidades que de-- ellas emanen, así como también la precisión para marcar tanto los-- límites de autoridad como para la descripción de los puestos. Ade-- más, para poder delegar la autoridad se deben marcar las jerarquías. La determinación de las funciones y actividades es con el fin de - puntualizar la división de trabajo fijando también con toda preci-- sión las obligaciones que deben tener cada unidad de trabajo. Por-- último, se debe lograr la coordinación de las actividades con el -

propósito de obtener el máximo aprovechamiento de todos los elementos con que se cuenta, para realizar el fin que se persigue.

Lo anterior corresponde a la primera fase de la administración - que comprende a aquellos elementos que requieren ser desarrollados sobre el papel, ser analizados y estudiados, su uso sera siempre - para la estructuración de la empresa.

Para su funcionamiento, requerimos de los elementos de la segunda fase que implican acción tanto para la obtención de los elementos materiales y humanos, para dirigir, comunicar, actuar con disciplina y para imponer las medidas correctivas que se deriven del hecho de comparar lo que se planeó hacer con lo que efectivamente ha quedado hecho.

Es por lo tanto en la primera fase de administración donde encontramos las políticas como la primera etapa de la planeación. Las políticas son una ampliación del objetivo que se persigue, son normas que orientan en la determinación de los procesos y métodos - para guiar el criterio de las personas que dirigen las empresas, y sirven también de orientación para llevar a cabo el control de la misma. Esto es en términos generales, su finalidad.

#### **4.3.**

#### **Concepto de Política**

Según Koontz y O' Donnell , Política es una guía del pensamiento de elaboración de decisiones.

En el sentido administrativo, la política canaliza el pensamiento - en la adopción de decisiones por parte de los ejecutivos y los subordinados dentro del nivel supervisor.

Por Política de la empresa podemos entender: un conjunto de normas o principios que exponen o amplian claramente los objetivos - que han sido fijados por la alta dirección en el ejercicio de sus deberes, que guían a los miembros de la empresa de los niveles directivos en un curso general de acción para orientar su criterio e iniciativa con el objeto de tomar decisiones tanto presentes como futuras para llevar a cabo la dirección de todas las funciones actividades y operaciones de una manera concisa y uniforme.

Las políticas son un conjunto de normas que exponen o amplian claramente los objetivos que han sido fijados por la alta dirección.

En todos los aspectos y operaciones de la empresa debe haber preceptos generales para orientar las funciones de ella y preceptos particulares para cada función, cada actividad, y cada operación, entonces todos los preceptos deberán estar ordenados y subordinados, formando un conjunto de principios generales y particulares que van a ser aplicables dentro del ámbito de la empresa desde los niveles ejecutivos hasta los operativos.

Tales guías son para determinar un curso de acción y toda creación de una política. Ahora bien si se trabaja de acuerdo con esta guía, se podrá llegar al bien deseado sin apartarse del camino marcado y dentro de los márgenes adecuados para las probables alteraciones.

Estas guías son para orientar la iniciativa y el criterio de los miembros ejecutivos de la empresa en sus decisiones, porque dentro de los niveles altos y medios, siempre se estará trabajando sobre actividades y operaciones, aplicando el criterio para resol

ver los problemas y empleando la iniciativa para presentar nuevas guías que simplifiquen aún más el trabajo, pero si no existe nada que canalice el pensamiento de los directivos en la adopción de decisiones puede suceder que estos se encuentren en ocasiones desorientadas, siendo más difícil y en ocasiones llevándoles más tiempo aún en pensar o recordar sus situaciones ocurridas sobre problemas que ya hayan sido resueltos pero que no se recuerda la manera como se llevaron a cabo. Con el conjunto de normas en orden por escrito y a la vista de los directivos podemos decir que habrá más sencillez y rapidez al tomar decisiones siguiendo un solo sistema.

En síntesis el concepto de Política y su aplicación dentro de la empresa consistirá básicamente en tener reunidos y jerarquizadas un conjunto de normas de acción, tenerlas presentes y sobre ellas tomar decisiones sobre actos normales y extraordinarios que concurren.

Son guías de acción y de orientación de decisiones para los ejecutivos, y son la base para la delegación de autoridad y división de trabajo.

Para lograr el objetivo que se ha fijado en la previsión es indispensable que se cuente con políticas adecuadas, así el triunfo se obtendrá con ellas pues al establecerse nos estarán marcando un camino perfectamente definido que se deberá seguir, de lo contrario, el éxito de una empresa no se puede tener ni mantener por mucho tiempo sin que se tengan políticas adecuadas.

#### 4.4.

#### Requisitos de las Políticas

Una política que esta debidamente preparada para dirigir las o-



peraciones de una empresa, debe tener los siguientes requisitos:

- Debe estar orientada para que se vean las decisiones sobre el problema que habrán de presentarse en el futuro.
- Debe implicar acción, la verdadera prueba para una política es cuando el plan general de acción fué preparado y ejecutado con base en ella.
- Debe tener elementos de identificación para poderse llevar a la practica, es decir que se deberá tener en cuenta a que puesto se le van asignar las decisiones y pensar también en quién va a tomar dichas decisiones.

Entre mas realistas sean las políticas de una empresa, mayor éxito tendrán las acciones que por ella se realicen.

La política debe ser amplia requiriendo por lo mismo la iniciativa, ya que siempre se necesitará el juicio y el tacto para usarlos en situaciones específicas.

Si una decisión es la elección entre dos o más alternativas que se toman por lo general con base en normas establecidas, es decir con base en una o varias políticas, estas servirán siempre de guías para tomar decisiones por parte de los altos directivos y con base en ellas los jefes y supervisores fijaran su criterio y decidirán para resolver problemas concretos y particulares. Las políticas nunca deben ser categoricas como las reglas, ya que su fines servir como guía para los jefes quienes usarán su juicio y criterio para su buena aplicación.

Los planes por si solos, no hacen que tenga éxito, hace falta acción y esta se determina con las políticas pero si no existen los planes, las acciones y las decisiones que se tomen serán simplemente al azar, y logicamente pueden producir confusión y en

consecuencia un estancamiento o un descenso en la empresa.

Las políticas existen porque a través de ellas se delega autoridad a los subordinados para que estas actúen en su ámbito; porque al tener estas guías pueden decidir y dar órdenes siguiendo normas previamente establecidas, además las reglas derivadas de las políticas son las que ayudan a mantener las actividades dentro de los límites que marcan estos.

Las políticas como guías para el comportamiento de los jefes a sus subordinados no deben considerarse determinantes ni específicas ya que están de acuerdo con su criterio las deberán de interpretar y así indicar el lineamiento a seguir. La libertad de interpretación que tengan, dependerá de su actividad y de su posición como ejecutivo en la estructura de la empresa.

Las políticas deben ser sólidas, estables y formadas de tal manera, que realmente estén ampliando los objetivos y a la vez estén expresando acción; además, se deben dar a conocer incluso por escrito para que su interpretación sea conocida por todos, de esta manera se estará en posición de controlar la actuación de la empresa y palpar en esta la influencia de las políticas. Todas las políticas deben estar relacionadas entre sí con algunas otras actividades que haya dentro de la empresa, que reunidas en una sola política general, permita a los jefes y empleados comprender y cooperar a salir adelante con el propósito general de la empresa.

#### **4.5. Relación entre las Políticas y los distintos Principios y Normas que existen en las Empresas.**

Teniendo el concepto de política se hace necesario considerar las

relaciones que existen entre los principios, guías, normas de conducta y otros conceptos que son confundidos como políticas.

Existen diversas razones por las cuales las políticas son confundidas con los objetivos, dado que los dos conceptos están marcando posiciones generales dentro de la empresa.

El objetivo es el fin a cuya consecución se encamina la actividad de una empresa organizada.

La política marca la acción, es una guía para llegar a ese fin.

Los objetivos son fines que no implican el desarrollo de una acción.

La política es un mando imperativo que mueve a la acción para alcanzar los fines o metas.

Concluyendo, el objetivo señala únicamente el fin que se debe alcanzar el objetivo, o sea que ordena tomar un curso de acción, orienta al ejecutivo a tomar decisiones dentro de los límites marcados entre los cuales se debe seguir para alcanzar el fin.

Ejemplo:

**Objetivo:**

Tener una mayor prontitud en cuanto al pago de los clientes.

**Política:**

Esto se logra mediante la promoción de un descuento por pronto pago.

#### 4.5.1. Planes y políticas:

En virtud de que las políticas son una etapa de planeación, es fácil determinar sus relaciones empleando la definición de lo que es la planeación: Planear consiste en determinar un curso de acción

que se habra de seguir fijando los principios que habran de orientar, la secuencia de las operaciones necesarias para su realizaci3n.

Las polfticas solamente son gufas o principios para orientar a la acci3n.

#### 4.5.2. Procedimientos y Polfticas:

Las polfticas son enunciados que constituyen una gufa para tomar un curso de acci3n por parte de los jefes y subordinados, sealan amplios lmites que permiten al ejecutivo usar su iniciativa y sus juicios en la interpretaci3n de las normas particulares. Es una gufa para el pensamiento en la adopci3n de decisiones.

Los procedimientos son menos generales que las polfticas. No se refieren a aspectos de comportamiento sino de acci3n. Solo presentan una secuencia l3gica siendo esto el punto vital del procedimiento. Son secuencias de actos perfectamente definidos que sealan un camino a seguir a trav3s del 3rea de la polftica.

En t3rminos generales, los procedimientos son gufas de acci3n, ya que detallan la manera exacta de realizar una operaci3n. La polftica es una gufa para el pensamiento en la toma de decisiones; no obstante, uno y otro principio son complementarios, es decir, no puede haber polftica sin procedimiento, ni procedimiento sin polftica.

Ejemplo:

Polftica:

Que se le haga a la empresa la mayor publicidad dentro del per3odo navide1o para agotar todas las existencias de nuestros art3culos.

### Procedimientos:

Será el trámite que se siga desde que se inicie hasta que termine la campaña navideña.

#### 4.5.3. Reglamentos y Políticas:

Una política señalará el camino a seguir para alcanzar el objetivo deseado, es flexible, tiene márgenes para las variaciones - que presenten los problemas y con base en ellas los ejecutivos - pueden presentar sus decisiones.

Una regla requiere que se tome una acción específica y definida con respecto a determinado acto.

Tanto las políticas como las reglas son guías para la acción, - solo que mientras las políticas están marcando situaciones generales o campos de acción amplios, las reglas son guías de acción que impiden que haya desviaciones en una línea de conducta perfectamente definida. Las políticas son normas de conducta para los jefes y supervisores en tanto las reglas son normas que orientan a la ejecución del trabajo en niveles operativos.

#### 4.6.

#### Formulación de Políticas

##### Requerimientos Necesarios:

Una política que se va a elaborar debe ser completa, flexible y practica, ya que bien formulada ayuda - verdaderamente a la realización del fin para lo cual es hecha.

Una política entre más detallada y completa, se fijarán mejor los límites marcando así el ámbito en que un funcionario pueda actuar libremente, además debe ser flexible por que tendrá que adaptarse siempre a situaciones que de momento se presenten o que el problema no encaje perfectamente dentro de la política destinada a resolverlo, es necesario también que tenga flexibilidad para que los ejecutivos con la ayuda de ellas, puedan resolver situaciones que presenten variantes sin recurrir a sus inmediatos superiores.

Debe tener la suficiente elasticidad para no limitar su aplicación al usarlas en algunas otras actividades parecidas en que necesiten su guía. Debe ser practica porque si se formulan políticas idealistas o se copian de otras empresas, no traerán ningún beneficio, y resultaría solo pérdida de tiempo, por lo que una política debiera ser formulada expresamente para la empresa de que se trate, tomando en cuenta sus condiciones y factores que la esten afectando así la empresa tendrá sus políticas creadas, originadas y formuladas exclusivamente para ella.

Existen dos tipos de factores en la formulación de políticas y estos son los factores internos y los factores externos.

#### Factores Internos:

Estos provienen del interior de la empresa y son: La voluntad del dueño o los socios plasmada en los objetivos claros y precisos, las necesidades de cada una de las funciones que necesitará la empresa para llevar a cabo su cometido, y la medida en que el personal puede y debe contribuir para determinar su formulación y mantener su observancia.

También las políticas que existan o que se vayan adoptando debe--

rán formularse por escrito y comunicarseles a todos los miembros de la empresa que habra de tenerlos de gufa en sus labores.

#### Factores Externos:

Es necesario estudiar ciertas condiciones que se presentan en el campo de los negocios y que afectan el desenvolvimiento de la empresa ya sea comercial, industrial o de servicios. El gobierno en primer término a través de todas sus dependencias - oficiales y descentralizadas es el que afecta principalmente a las empresas; en seguida vienen los sindicatos, las asociaciones de comerciantes industriales y banqueros, la competencia, el cliente y - el público en general, cada uno de ellos está afectando en mayor o menor proporción las labores internas de la empresa.

#### 4.7. Clasificación de las Políticas

Existen tres tipos de clasificación de políticas y estas son las siguientes:

Políticas Generales

Políticas Funcionales

Políticas p/cada una de sus actividades

Siempre habrá una política general en toda una empresa que este en minadandola a conseguir el objetivo que se haya impuesto.

Habrà políticas para cada una de las funciones que esten contribuyendo a la realización de los objetivos de la empresa, y habra políticas de menor grado, o sean aquellas que orienten en la toma de decisiones dentro de cada una de las actividades que estén desarrollando su parte correspondiente para llevar adelante la función a-

la cual sirven. Habiendo coordinación entre estos tres tipos de polif  
ticas la empresa tendrá un conjunto de normas que guíen a esta a cum  
plir con los fines que le hayan impuesto.



## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES

La importancia que tiene la Información Financiera para la Toma de Decisiones, es primordial para cualquier Entidad, y se logra por medio de la Contabilidad y se comprueba a través de la Auditoría, mediante el establecimiento de un Sistema de Información adecuado a la Entidad, por lo que se requiere conocer la naturaleza y características de la misma, para poder elegir un procedimiento para el procesamiento de datos más acorde a la Entidad. Para el diseño del Sistema de Información se debe contar, con un catálogo de cuentas, documentos fuente, los diagramas de flujo, la guía de contabilización y los informes.

La instalación del Sistema de Información Financiera, se realiza una vez aprobado, adquiriendo los recursos para su aplicación.

El adecuado control, en la Entidad es función establecida por la administración, para la obtención de una eficiencia de Información Financiera, protección de los bienes de la Entidad, una adecuada adhesión a las políticas prescritas por la dirección y obtención de una mayor eficiencia en las operaciones.

Es necesario realizar un análisis de los controles establecidos para tener una verdadera protección de los activos, recomendar políticas y procedimientos correctivos e implantar controles cuando no los haya o los cambios pertinentes cuando existan deficiencias.

- La Auditoría Interna es la encargada de revisar la exactitud de la Contabilidad, veracidad en los informes, vigilancia de los controles establecidos, adhesión a las políticas prestables, para obtener eficiencia máxima en operación.

La Auditoría Interna requiere para una revisión más completa del auxilio de la Auditoría Operacional.

- La Auditoría Operacional auxilia a las Entidades a lograr una óptima eficiencia y eficacia de operación, mediante la revisión del control interno y de las operaciones, el mejor uso de los recursos humanos, materiales y técnicos.

- El Análisis Financiero es una herramienta para la Toma de Decisiones, el cual se basa en la Información Financiera emitida por la Entidad.

El Análisis Financiero toma cifras que aparecen en los Estados Financieros y las ordena e interrelaciona, para poder entenderlas y fundamentar un juicio determinado con mayor objetividad.

- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es un sistema que esta diseñado para medir la eficiencia de un departamento de una Entidad. La cual reúne información para después reportarla internamente a la estructura orgánica de la Entidad.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad refleja los planes y los resultados de cada departamento o segmento de la Entidad.

- Es importante contar con Políticas en una Entidad para dar a conocer los objetivos que se persiguen, y así tomar un curso de acción por parte de la dirección, y poder tomar decisiones presentes o futuras.

Todas estas herramientas son utilizadas para lograr mejores resultados financieros.

## BIBLIOGRAFIA

### CONTABILIDAD GENERAL

Mc. Neill, I  
Editorial Diana

### CONTABILIDAD GENERAL

Bruguer Juan  
Editorial Barcelona

### INOVACION EN LA INFORMACION CONTABLE

Block Alberto  
Editorial Trillas

### CONTABILIDAD POR RESPONSABILIDADES

Horngren Charles T.  
Editorial Diana

### LA INFORMACION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS

Bevis, Herman W.

### ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

Calvo Langarica Cesár  
Public. Admvas. y Contables S.A.

### SISTEMAS DE CONTABILIDAD

Prieto Alejandro  
Editorial Banca y Comercio

### EL PROCESO CONTABLE

Elizondo Lopez Arturo  
Edic. Contables y Admvas.

### POLITICAS DE LA EMPRESA

Martínez Ortiz Vicente  
UNAM

LA AUDITORIA INTERNA APLICADA A LA AUDITORIA OPERACIONAL

Almaraz Martín Guillermo

U.N.A.M.

LA AUDITORIA INTERNA Y LA EFICIENCIA EN LA OPERACION

Mejía Ramírez Jaime Alfonso

U.N.A.M.

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Correa Quintero Luis

U.N.A.M

AUDITORIA INTERNA

Soto Ruiz López

U.N.A.M.