

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial del 3 de abril de
1981



**“EL CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA GARANTIZAR
LA RAZONABLE CONFIANZA EN LA OPERACIÓN DE LOS PROCESOS
DE PROCURACIÓN E INVENTARIOS EN PEQUEÑAS EMPRESAS
CONSTRUCTORAS MEXICANAS”**

“UNA VISIÓN CORPORATIVA”

TESIS

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN INGENIERÍA CON ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN**

Presenta

CARLOS LÓPEZ PÉREZ

Director: M. en C. Manuel del Moral Dávila
Lector: Dr. Guillermo Celis Colín
Lector: M. en I. Rómulo de Jesús Munguía Salazar

México, D.F.

2009

Índice

Índice	2
Introducción	4
Alcance	6
Objetivos	10
Hipótesis	11
Metodología	11
CAPÍTULO 1. GOBIERNO CORPORATIVO	21
CAPÍTULO 2. CONTROL INTERNO	27
2.1 Modelo Americano “COSO”	30
2.1.1 Elementos del modelo COSO	33
2.2 PyMes en la Industria de la Construcción	39
2.3 Marco teórico de Control interno general, Procuración e Inventarios	42
2.3.1 Control interno general	42
2.3.2 Procuración	46
2.3.3 Inventarios	50
2.4 Normatividad de control interno en pequeñas entidades	55
CAPÍTULO 3. ESTUDIOS DE CASO	58
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	63
Conclusiones	66
Bibliografía	72

Anexo I.	Cuestionarios de control interno	74
Anexo II.	Diagramas de proceso	75
Anexo III.	Cuestionarios de control interno. Controles	
	Clave	76
Anexo IV.	Matriz de determinación de puntos para	
	evaluación de control interno	77
Anexo V.	Tablas y gráficas de resultados cuantitativos	
	de la evaluación	78
Anexo VI.	Matrices de riesgos y controles	79

Introducción

En la práctica profesional no debe perderse de vista que, en la actualidad o en un futuro cercano o inmediato, cualquier persona puede formar parte de alguna organización emisora de valores en un mercado regulado o que base su administración regular basada en este contexto, por lo cual, es importante conocer los principios fundamentales de esta forma de administración.

Una empresa debe considerarse como un proyecto compartido entre todos los interesados en su buena marcha, con una gestión institucional que asegure su continuidad.

Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros sobre la conducción honesta y responsable de las operaciones de la empresa, la prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés, cumplimiento de las regulaciones aplicables, declaración de principios éticos, son sólo algunos de los objetivos más importantes que debe cumplir la administración en su cometido.

Este tipo de organizaciones no sólo se obligan a cumplir con las reglamentaciones marcadas por la ley, además, cumplen con una serie de procesos, estructuras y preceptos que les ayudan y apoyan en el cumplimiento de sus objetivos como sistemas fundamentales para el adecuado ejercicio de su administración y operación, algunos de los más importantes preceptos se encuentran circunscritos en dos grandes conceptos teóricos y de operación aplicable: el Gobierno Corporativo y el Código de Mejores Prácticas Corporativas.

Una empresa con una administración madura, a través de una mayor regulación y transparencia en el ejercicio de sus operaciones, será de mejor manera valuada por todos los individuos y grupos de interés relacionados con ella.

Es Indiscutible, la importancia intrínseca que esta visión corporativa y de ética en los negocios aporta a las empresas, es un error pensar que ésta se circunscribe sólo al mercado de capitales o a grandes corporaciones, el adoptar y hacer propios muchos de los mecanismos del Gobierno Corporativo y del Código de Mejores Prácticas Corporativas en las organizaciones, repercutirá en una mejor y sana práctica empresarial, no importando el nivel jerárquico o la posición de *management* que se realice; como dueño o empleado.

En este mismo sentido es importante acotar unas palabras del Ing. José Luis Barraza González, entonces Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, con motivo de la publicación del Código de Mejores Prácticas Corporativas:

“Conviene destacar que las recomendaciones del Código van dirigidas y son aplicables a todas las sociedades, sean de carácter mercantil, civil o asistencial, sin distinguir si cotizan o no sus acciones en el mercado de valores”.

“Invitamos a los empresarios, socios, consejeros, funcionarios, asesores, académicos e interesados en el tema, a que nos apoyen en la adecuada difusión e implementación de las recomendaciones del Código, en especial entre las pequeñas y medianas empresas, pues requieren fortalecerse para poder competir en una economía abierta, preservar la inversión y la generación de empleos”.¹

Sin embargo, la generación de estos objetivos no pueden darse sólo por establecerlos en un documento, publicarlos y difundirlos, tiene que diseñarse un sistema que favorezca el cumplimiento de los procesos, actividades y resultados del día a día, este mecanismo de cumplimiento, gestión y aseguramiento es: el control interno, el cual será el concepto y punto principal a desarrollar en este trabajo.

¹ Consejo Coordinador Empresarial. Código de Mejores Prácticas Corporativas. Extracto del “Mensaje del Presidente” en la presentación de la primera versión revisada del código. México, Noviembre 2006.

Alcance

El alcance y desarrollo de esta investigación pretende abordar una visión corporativa e institucional utilizada por grandes empresas, describiendo los elementos más significativos de su estructura institucional, así como la utilización del Código de Mejores Prácticas Corporativas, como herramienta para su control y, como medida de formación ética de los negocios, tratando de integrar esta composición de control a organizaciones más pequeñas que adapten estos modelos estructurales a su propia naturaleza, tomando lo que su tamaño y operación requieran.

Se presentará la conceptualización del Control Interno como marco de referencia para realizar un análisis de los procesos de Procuración e Inventarios, los cuales se eligieron por practicidad de evaluación.

Revisando la literatura, se establecerá la teoría a utilizar para procesar la información que arrojen los instrumentos de revisión y de evaluación del control interno que más representatividad e importancia intrínseca presenten.

La muestra se circunscribirá al estudio e investigación de ocho compañías de pequeña estructura de las cuales se analizará; el conocimiento de la organización, la revisión y evaluación de su control interno y, entonces, poder concluir si el control interno usado por ellas satisface y garantiza los estándares mínimos de solvencia requeridos para controlar dichos procesos operativos.

En este trabajo de investigación se busca presentar una visión muy condensada pero explícita de esta visión actual en las corporaciones, basándose principalmente en uno de los pilares del gobierno corporativo; *el Control Interno*.

Uno de los principales fundamentos en el éxito de las empresas, entre otros, es su efectividad en el control de las operaciones, a cualquier nivel o tamaño de organización, en el caso de compañías constructoras, no basta ser el mejor constructor, técnico o diseñador, si no se cuenta con una solvente administración y, por ende, un confiable control, termina por contaminar decisiones, operaciones, acciones, estructuras, etc.

Es generalmente aceptado que un buen gobierno corporativo no hace que un mal negocio sea bueno, pero un mal gobierno corporativo puede arruinar un buen negocio.

Los más grandes empleadores en México y América Latina son las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MPyMEs).

En México, la estratificación de empresas se establece con base en el sector económico y el número de empleados, de este último se presenta la siguiente tabla, ver figura 1:

Estratificación de empresas por tamaño
(clasificación oficial de la Secretaría de Economía, 2002)

SECTOR TAMAÑO	MANUFACTURERO	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0 - 10	0 - 10	0 - 10
Pequeña	0 - 50	11 - 30	11 - 50
Mediana	51 - 250	31 - 100	51 - 100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002

Figura 1. Observatorio PyME México. Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). Secretaría de Economía. Primer Reporte de Resultados 2002. México, 2003. Pág. 3.

“Los rubros Manufacturero, Comercio y Servicios incluyen los siguientes sectores económicos:

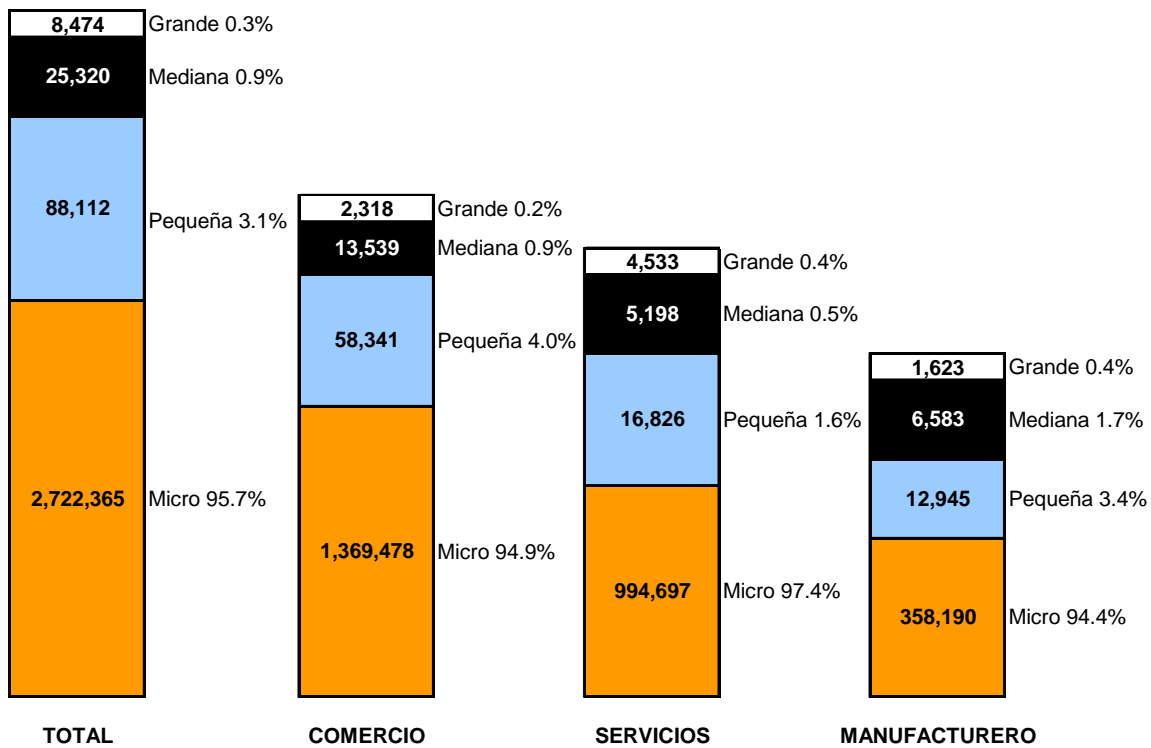
- 1) Manufacturero: (i) Minería, (ii) Manufactura, (iii) Electricidad y Agua y, (iv) Construcción. Incluye un total de 16 subsectores económicos.
- 2) Comercio: (i) Comercio. Incluye un total de 2 subsectores económicos.
- 3) Servicios: (i) Servicios Financieros y de Alquiler y, (ii) Servicios Comunes y Sociales, Hoteles y Restaurantes y, Profesionales. Incluye un total de 13 subsectores económicos”.²

Esta estratificación se desprende de la “Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, aprobada por el Congreso de la Unión en el año 2002.

De acuerdo a los Censos Económicos 1999 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México existen alrededor de 2.8 millones de unidades empresariales, de las cuales el 4% son PyMEs. Ver figura 2.

² Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). Manual para la política pública de fomento a las MPyMEs. México, 2003. Pág. 5.

Composición de las empresas en México, por tamaño y por sector, 1999
(total de establecimientos y participación porcentual)



Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999

Figura 2. Observatorio PyME México. Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). Secretaría de Economía. Primer Reporte de Resultados 2002. México, 2003. Pág. 12.

Para ejemplificar la estratificación de las MPyMEs en el sector económico es importante observar su participación en el sector manufacturero, particularmente porque en él se encuentra ubicada la industria de la construcción. Ver figura 3.

Esta información reviste gran importancia en el proceso de este trabajo, en virtud de que, el desarrollo del mismo, se centra en el estudio y análisis de pequeñas empresas constructoras mexicanas.

Un dilema que enfrentan estas empresas es la escasez de recursos para operar sus proyectos de negocio, mismo que constituye la principal preocupación que los empresarios tienen en mente para sobrevivir, crecer y crear valor, en este orden.

Composición de las empresas en México, por tamaño y por sector, 1999
(total de establecimientos y participación porcentual)

DIVISIÓN	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL DEL SECTOR
I Productos alimenticios, bebidas y tabaco	98.0	1.1	0.7	0.2	34.2
II Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	92.4	4.5	2.7	0.4	16.1
III Industria de la madera y productos de madera	98.1	1.5	0.4	0.0	12.6
IV Papel, productos de papel, imprentas y editoriales	94.2	3.6	2.0	0.2	5.7
V Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plástico	79.4	12.5	7.4	0.7	3.1
VI Productos de minerales no metálicos, excepto derivados del petróleo y carbón	97.8	1.5	0.6	0.1	8.8
VII Industrias metálicas básicas	51.5	19.9	24.6	4.0	0.1
VIII Productos metálicos, maquinaria y equipo	93.7	3.1	2.2	1.0	17.5
IX Otras industrias manufactureras	96.1	2.2	1.5	0.3	2.0
Participación (por estrato de empresa) en el total de unidades económicas	95.5	2.6	1.5	0.4	100.0

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999

Figura 3. Observatorio PyME México. Comisión Intersecretarial de Política Industrial. Secretaría de Economía. Primer Reporte de Resultados 2002. México, 2003. Pág. 13.

Sin embargo, el empresario enfrenta este dilema en un entorno de competencia con empresas que tienen sistemas de información y control más avanzados y maduros, que permiten tomar infinidad de decisiones estratégicas y de operación más rápido y con menor margen de error y, de esta manera, dar respuesta a la nueva dinámica de negocios de mercados donde el cliente tiene el poder de negociación y reglas del juego.

El reto que se plantea día a día el empresario es: ¿debo Operar?, ¿Controlar? o, ¿Generar información?.

Las PyMEs requieren que los empresarios, encargados de la gestión de negocios, comiencen a operar como operan las grandes empresas, el riesgo está en no comprarse un traje a la medida, ya que las reglas son las mismas, únicamente no tan sofisticadas.

Objetivos

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1. Definir el concepto, alcance y límites, tanto por ingreso y por personal de una pequeña empresa constructora mexicana.
2. Reconocer el nivel de control interno implementado en pequeñas empresas constructoras en los procesos operativos de procuración e inventarios.
3. Definir el modelo de control interno usado por las pequeñas empresas constructoras, si usan algún modelo formal o empírico.
4. Determinar el modelo de control interno que una pequeña empresa constructora debe utilizar para garantizar al mínimo la razonable confianza en sus operaciones de procuración e inventarios.
5. Reconocer los instrumentos de medición necesarios para asegurar la razonable confianza de los registros de evaluación de control interno en los procesos de procuración e inventarios.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Qué es el control interno?.

El conocer el concepto de control interno, su desarrollo histórico y técnicas actuales practicadas en empresas donde su uso es implementado formal y metodológicamente, permitirá conocer en otras entidades menos reguladas el nivel de alcance e implementación propio.

2. ¿El modelo de control interno utilizado en una pequeña empresa constructora, garantiza la razonable confianza en la operación de los procesos de procuración e inventarios?.

En el proceso de desarrollo del presente trabajo y, de acuerdo a los datos obtenidos, se analizará y concluirá si el modelo de control interno puesto en operación por las empresas de la muestra ofrece un seguro blindaje de las operaciones en los procesos de procuración e inventarios.

3. ¿Cuáles son los elementos mínimos o fundamentales de control interno que pueden ser implementados en una pequeña empresa constructora para garantizar la razonable confianza de operación en sus procesos de procuración e inventarios?.

El reconocer cuáles son los elementos mínimos de control de un proceso, permitirá definir un modelo básico de control interno que pueda ser usado por pequeñas empresas constructoras.

4. ¿Las pequeñas empresas constructoras integran a sus procesos elementos de control interno formal o empírico?.

Es importante reconocer el uso de método formal o empírico de elementos de control para poder evaluar si existe alguna tendencia predominante en los métodos de control interno usados por pequeñas empresas constructoras.

Hipótesis

“La implementación de un control interno formal en una pequeña empresa constructora medido en términos de un método mínimo de control que regule la operación de procesos de procuración e inventarios, garantizará la razonable confianza en las operaciones en dichos procesos”.

Metodología

La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva.

En el desarrollo del proceso de investigación científica se utilizan los llamados métodos particulares y específicos que obedecen a la gran diversidad de las ciencias, en algunos casos, pueden ser empleados de manera interdisciplinaria. Por ejemplo, los métodos del materialismo histórico y del materialismo dialéctico pueden utilizarse al inicio de un proceso de investigación científica, tanto en las ciencias naturales como en las ciencias sociales, aunque tienen poca aplicación dentro de un proceso de investigación experimental de tecnología industrial o dentro del proceso creativo. Por el contrario, en las ciencias sociales ambos métodos tienen un amplio campo de acción. Existen otros métodos que se limitan a una determinada disciplina, como el método de observación de campo o el método de encuesta, el cual tiene una amplia aplicación en las ciencias.

Entre los ejemplos de métodos particulares y específicos se encuentra uno que cobra gran relevancia, ya que será utilizado ampliamente en el desarrollo de este proyecto:

El método estadístico. Este método particular, que también se maneja como técnica de investigación, se utiliza para recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos y de su posterior organización, análisis e interpretación. La utilidad de este método se concentra en el cálculo del muestreo y en la interpretación de los datos recopilados.

También es importante resaltar el método de observación. Observar es la acción de mirar detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos.

Eyssautier de la Mora presenta esquemáticamente los tres tipos de observación específica que mayormente se utilizan en algunas disciplinas, ver figura 4.

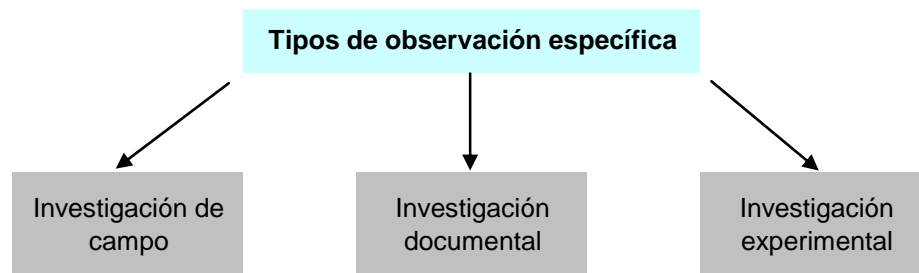


Figura 4. Eyssautier de la Mora Maurice. Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia. CENGAGE Learning. Quinta edición. México, 2008. Pág. 96.

La investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas. La investigación de campo se subdivide en cuatro ramas: la observación directa, la observación indirecta, la observación por entrevista y la observación por encuestas. Ver figura 5.

La observación por encuestas o método de encuesta, es la herramienta que se utilizará para comenzar a recopilar, elaborar e interpretar datos de los casos a analizar mediante los cuestionarios o instrumentos diseñados para el fin de este trabajo, es importante entonces, citar en este sentido a Eyssautier de la Mora:

“El método de encuesta somete a un grupo de individuos a un interrogatorio, invitándoles a contestar una serie de preguntas que se encuentran estructuradas en un cuestionario escrito y previamente preparado.

Las encuestas de hechos, se componen por un cuestionario que está formado por preguntas que requieren de respuestas, de hechos concretos y previamente determinados, limitándose el encuestador a transcribir fielmente las respuestas otorgadas por el encuestado.

En la encuesta por opiniones, el encuestado debe reflejar su postura, opinión o juicio respecto a un tema determinado.

La encuesta interpretativa o proyectiva, exige al encuestado que exponga sus motivos, actitudes y razones de sus conductas, que se rastrean a través de las preguntas que se le hacen. Las encuestas proyectivas buscan razones psicológicas, con el fin de determinar las actitudes ocultas y emotivas del encuestado”.³

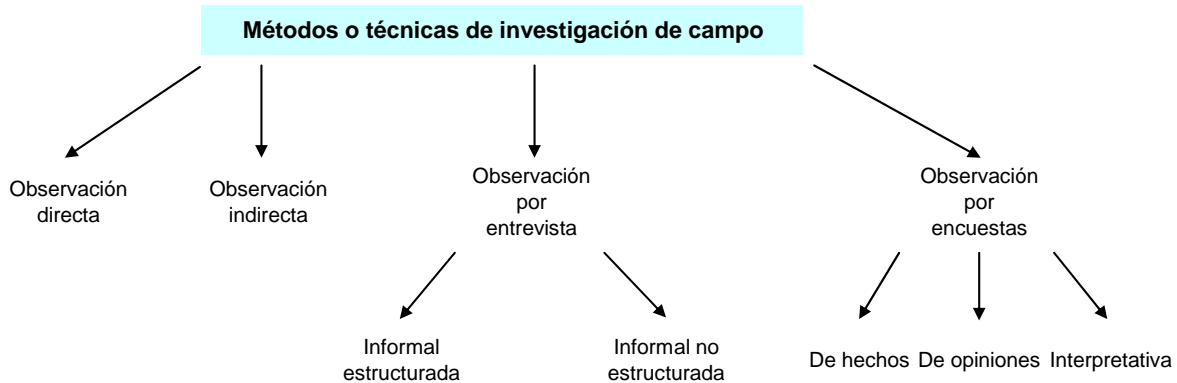


Figura 5. Eyssautier de la Mora Maurice. Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia. CENGAGE Learning. Quinta edición. México, 2008. Pág. 96.

Eyssautier de la Mora expone que, para garantizar que el cuestionario obtenga la información fidedigna y sirva de instrumento científico para analizar datos y hechos, se requiere que cumpla con ciertos requisitos mínimos:⁴

- Se necesita concretar el objetivo de la encuesta y relacionar el problema y la hipótesis con el objeto de la investigación.
- La carátula del cuestionario deberá llevar una descripción general del asunto que se va a encuestar.
- En seguida deberá aparecer el objetivo general o finalidad perseguida. Por último, deberán aparecer los datos del encuestado, fecha de la encuesta y nombre del encuestador.

³ Eyssautier de la Mora Maurice. Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia. CENGAGE Learning. Quinta edición. México, 2008. Pág. 97.

⁴ Eyssautier de la Mora Maurice. Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia. Apunte basado en el capítulo 5 “La investigación científica y las etapas del proceso investigador”. CENGAGE Learning. Quinta edición. México, 2008. Págs. 118-120.

- Para tener validez, las preguntas del cuestionario deberán recoger los datos necesarios para enjuiciar la hipótesis o afirmar la tesis. Para tener certeza, las preguntas deberán estar redactadas de tal manera que cualquier otro investigador que utilice el mismo cuestionario obtenga las mismas respuestas. Para ser verificable, las preguntas deberán poder ser comprobables y comprobadas por cualquier otro investigador, mismo que deberá obtener resultados idénticos y respuestas similares una y otra vez que sea aplicado dicho cuestionario.
- Las preguntas del cuestionario deberán estar ordenadas según una secuencia lógica; por ejemplo, de la más simple a la más compleja.
- No se deberán incluir preguntas íntimas o que provoquen perjuicios personales.
- No deberá contener preguntas dirigidas (aquellas que condicionen las respuestas como “¿usted sí lee libros culturales?”).
- Deberá resultar muy claro el significado de cada pregunta para cualquier persona.
- Los datos solicitados no deben incluir generalidades.
- Las preguntas deben limitarse a pedir información o datos que puedan ser fácilmente recordados por el encuestado (“¿cuánto gastó el año pasado en alimentos?”).
- Las preguntas no deben exigir dos respuestas al mismo tiempo (“¿cuánto gastó y qué comió la semana pasada?”).
- Se deberán incluir preguntas abiertas (las de tipo: ¿qué opina usted de...?), preguntas dicotómicas y de múltiple selección (preguntas dicotómicas son aquellas cuya respuesta es un sí o un no; las de múltiple opción son las de varias respuestas posibles a una pregunta: mucho, poco, nada, etc.).

Además de los cuestionarios, los principales instrumentos para recolectar datos de fuentes primarias reciben los nombres de formularios, grabadoras o cédulas, este último instrumento será de uso fundamental para este proyecto, bajo el nombre de “Matriz de riesgos y controles”.

EL MÉTODO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN

Existe una relación entre método, ciencia e investigación. Beauregard González relaciona al método con la ciencia y la investigación al definir al método:

“Como un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumento para alcanzar los fines de la investigación... siendo... un procedimiento general basado en principios lógicos que pueden ser comunes a varias ciencias”.⁵

De esta manera Eli de Gortari describe el método científico:

“El método científico es el procedimiento planeado que sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobar en el experimento y con las técnicas de su aplicación”.⁶

La investigación puede cumplir dos propósitos fundamentales: primero; producir conocimiento y teorías (investigación básica) y segundo, resolver problemas prácticos (investigación aplicada). Este trabajo se rige bajo esta última premisa, la de investigación aplicada.

Se puede manifestar, entre otras, de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta.

Para este trabajo el proceso de investigación propuesto es el de investigación cualitativa, en virtud de la naturaleza y datos relacionados al mismo, así como de las propias metodologías y técnicas propuestas para sus modelos de aplicación, sin dejar a un lado conceptos y procesos de aplicación cuantitativa que serán aplicables al mismo.

Para comprender y desarrollar más ampliamente este concepto es conveniente revisar algunos apuntes de autores con trabajos sobre este tema, Eyssautier de la Mora, enlista los pasos que integran el Proceso de método científico de investigación y el modelo esquemático de proceso metodológico cualitativo, de la siguiente manera:

⁵ Beauregard González. El problema del método de la investigación social. Revista de Administración Pública. INAP, núm. 40. México, octubre-diciembre 1979. Pág. 111.

⁶ Eli de Gortari. El método científico. Col. 70. Editorial Grijalbo. México, 1970. Pág. 41.

“Proceso de método científico de investigación”:⁷

1. Problema, planteamiento y análisis
2. Marcos de referencia (formado por variables pertinentes)
3. Hipótesis y su verificación
4. Métodos de investigación
5. Conformación, refutación, rechazo o aprobación; modificación o revisión de la hipótesis
6. Confirmación de nuevas hipótesis (si fuera necesario)
7. Análisis y síntesis, según método específico que se aplicó
8. Solución del problema. Generalización. Predicción

“Modelo esquemático de proceso metodológico cualitativo”:⁸

1. Generalización del objeto de estudio
2. Investigación documental sobre el tema
3. Propósitos y justificación; significado
4. Formular las preguntas de la investigación
5. Delimitar el campo de trabajo
6. Marco teórico
7. Establecer la metodología adecuada; aplicación
8. Descubrimientos preliminares
9. Análisis y síntesis
10. Inducción y generalización
11. Bibliografía

⁷ Eyssautier de la Mora Maurice. Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia. CENGAGE Learning. Quinta edición. México, 2008. Págs. 100 y 101.

⁸ Eyssautier de la Mora Maurice. Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia. CENGAGE Learning. Quinta edición. México, 2008. Pág. 101.

Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio describen el modelo de proceso de la investigación cualitativa atendiendo a lo siguiente:

“El proceso de investigación cualitativa, toma como principios básicos los siguientes”:⁹

Acceso al contexto o ambiente	Literatura
Ambiente (contexto)	Objetivos de investigación
Anotaciones de campo	Observación
Bitácora de campo (diario de campo)	Participantes
Descripciones del ambiente	Planteamiento del problema
Hipótesis de trabajo	Preguntas de investigación
Inmersión inicial en el campo	Proceso cualitativo
Inmersión total del campo	Viabilidad del estudio
Justificación del estudio	

“Seis elementos resultan fundamentales para plantear un problema cualitativo”:¹⁰

1. Objetivos de investigación
2. Preguntas de investigación
3. Justificación de la investigación
4. Viabilidad de la investigación
5. Evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema
6. Definición inicial del ambiente o contexto

Sin embargo, es conveniente recalcar que el proceso cualitativo no es lineal, sino reiterado o recurrente, las supuestas etapas en realidad son acciones para

⁹ Hernández Sampieri, Fernández-Collado, Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. Apunte basado en “Inicio del proceso de investigación cualitativa”. McGraw Hill. Cuarta edición. México, 2008. Pág. 522.

¹⁰ Hernández Sampieri, Fernández-Collado, Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. Apunte basado en el “Planteamiento del problema cuantitativo”. McGraw Hill. Cuarta edición. México, 2008. Págs. 58 y 59.

adentrarse en el problema de investigación y la tarea de recolectar y analizar datos es permanente.

Para esquematizar los conceptos que integran el proceso de investigación cualitativa se estructuraron los siguientes pasos (ver figura 6):

- a) Paso 1. Concebir la idea a investigar
- b) Paso 2. Planteamiento del problema
- c) Paso 3. Elección de las unidades de análisis o casos iniciales y la muestra de origen
- d) Paso 4A. Recolección y análisis de los datos cualitativos
- e) Paso 4B. Concepción del diseño o abordaje de la investigación
- f) Paso 5. Elaborar el reporte de resultados cualitativos

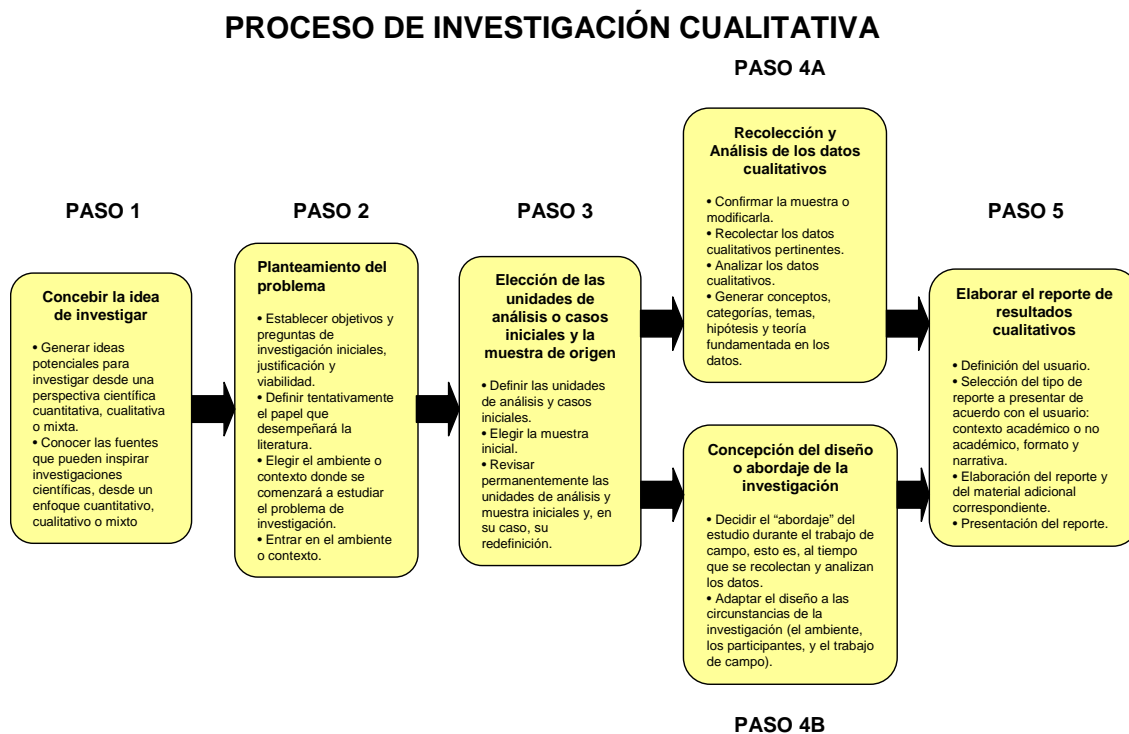


Figura 6. Hernández Sampieri, Fernández-Collado, Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Cuarta edición. México, 2008. Págs. xl y xli.

Para estructurar de manera más ágil la figura anterior, a continuación se plantean los pasos de este proceso integrando las actividades más relevantes:¹¹

PASO 1. Concebir la idea de investigar.

- Generar ideas potenciales para investigar
- Conocer las fuentes que pueden inspirar investigaciones científicas

PASO 2. Planteamiento del problema.

- Establecer objetivos y preguntas de investigación
- Establecer la hipótesis
- Establecer justificación
- Definir el alcance que tendrá la literatura
- Elegir el contexto donde se comenzará a estudiar el problema de investigación
- Entrar en el ambiente o contexto

PASO 3. Elección de las unidades de análisis o casos iniciales y la muestra de origen.

- Definir las unidades de análisis y casos iniciales
- Elegir la muestra inicial
- Revisar permanentemente las unidades de análisis y muestra iniciales y, en su caso, redefinirlas

PASO 4A. Recolección y Análisis de los datos cualitativos.

- Confirmar la muestra o modificarla
- Recolectar los datos cualitativos pertinentes
- Analizar los datos cualitativos

¹¹ Hernández Sampieri, Fernández-Collado, Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. Apunte basado en “El enfoque cualitativo”. McGraw Hill. Cuarta edición. México, 2008. Págs. xl y xli.

- Generar conceptos, categorías, temas, y teoría fundamentada en los datos

PASO 4B. Concepción del diseño o abordaje de la investigación.

- Decidir el “abordaje” del estudio durante el trabajo de campo, al tiempo que se recolectan y analizan los datos
- Adaptar el diseño a las circunstancias de la investigación (el ambiente, los participantes, y el trabajo de campo)

PASO 5. Elaborar el reporte de resultados cualitativos.

- Selección del tipo de reporte a presentar
- Elaboración del reporte y del material adicional correspondiente
- Presentación del reporte

Ambos autores mencionados coinciden significativamente en la concepción, metodología y métodos revisados, cada uno con su propia perspectiva y aplicación conceptual que enriquecen la investigación del tema, por lo que, este trabajo incluirá particularidades de uno y otro.

Es conveniente comentar que, aún y cuando se ha referido que la metodología y procesos para abordar y desarrollar este trabajo se realizará mediante el proceso de investigación cualitativa, es necesario subrayar que la metodología para evaluar los resultados presenta connotaciones de investigación cuantitativa, por lo que podría concluirse que este proyecto de investigación denotará un proceso mixto; con elementos cualitativos y elementos cuantitativos.

CAPÍTULO 1. GOBIERNO CORPORATIVO

En los últimos veinte años, la competencia por la atracción de capital se ha tornado mucho más intensa. El mercado de valores ha incrementado las opciones de inversión a nivel internacional como mecanismo de financiamiento que el tradicional sistema bancario.

Con la eliminación de anteriores prácticas regulatorias de grandes fondos institucionales que restringían y obligaban a invertir en activos provenientes de determinada región o país del mundo, la actual competencia por capitales es ahora verdaderamente global.

Actualmente, el tema del buen gobierno o gobierno corporativo forma parte de la calidad y la confianza que las organizaciones dan a sus inversionistas y acreedores.

El gobierno corporativo también provee una estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar éstos y la forma de hacer un seguimiento a su desempeño.

Existe un sinnúmero de definiciones que precisan al gobierno corporativo, por ejemplo, puede mencionarse las siguientes:

“El gobierno corporativo es la forma en que las empresas operan, son controladas e interactúan con sus accionistas y otros interesados”.¹²

“El gobierno corporativo es el sistema por medio del cual las empresas son dirigidas y controladas. Su estructura especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la misma, tales como dirección, gerencia, accionistas, empleados y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa”.¹³

¹² Familiar Calderón, Jorge. Gobierno Corporativo en México. Banco Interamericano de Desarrollo. Comentarios de la segunda reunión del foro regional sobre el sector financiero. Washington, D. C., 2003. Pág. 1.

¹³ Gómez, Cecilia. Gobierno Corporativo. www.miespacio.org/invest/gobier. Apoyado en el artículo “Buen Gobierno Corporativo, garantía de calidad en la información de empresas”. Jorge Familiar Calderón. Ejecutivos de Finanzas Año XXXI. México, 2002.

“Es una iniciativa que busca maximizar el valor de las corporaciones normando el diseño, integración y funcionamiento de las figuras que gobiernan a las corporaciones, alineando las figuras con los intereses de los accionistas”.¹⁴

Cualquiera de ellas engloba y resume el enorme concepto que en él se abarca, sin embargo, es conveniente destacar y puntualizar los aspectos que comparten entre sí todas estas definiciones:

- Aspecto Operativo Organizacional; de qué manera se organiza la empresa, jerárquica y estructuralmente y cómo fluyen las responsabilidades de sus integrantes.
- Aspecto de Control; los mecanismos normativos desarrollados por la organización para controlar todas las operaciones.
- Aspecto de Interacción; es la manera explícita de comportamiento e interacción que debe fomentarse y observarse entre los participantes que integran los diferentes escenarios de competencia de la empresa: accionistas, empleados y otros interesados.

El gobierno corporativo es un proceso que, de manera sistémica integra los tres aspectos anteriores, con una sola finalidad: cumplir con los objetivos trazados por la empresa, por los accionistas, cumpliendo, claro está, las leyes y reglamentaciones y la ética social y de negocios.

Las empresas, mercados de valores e, incluso las naciones, sólo podrán diferenciarse en el entorno competitivo actual en la medida en la que se apeguen a principios básicos de Control, Transparencia, y Equidad. Estos conceptos abstractos de integridad en los negocios no son suficientes para generar confianza, se necesitan mecanismos reales que aseguren una adecuada gestión empresarial.

Derivado de lo anterior, se ha generado una presión creciente para reforzar los mecanismos de gobierno corporativo, diversos países respondieron a estas presiones emitiendo lineamientos de gobierno corporativo en la forma de códigos de mejores prácticas, ejemplo de éstos son:

“El reporte Cadbury, que refiere al documento preparado por el Comité de Aspectos Financieros de Gobierno Corporativo en el Reino Unido (1992). El reporte Hampel, como se le conoce, es el documento preparado por el Comité de Gobierno Corporativo en el Reino Unido (1998). El informe Viénot es el documento

¹⁴ KPMG Cárdenas Dosal, S. C. Instituto del Comité de Auditoría. Publicación de la firma miembro de KPMG International, una cooperativa suiza. México, 2008.

escrito en Francia por el Conseil National du Patronat Français (1995). Documentos similares fueron preparados por el Ámsterdam Stock Exchange (1996), el Comité especial para el estudio de un código ético de los consejos de administración de las sociedades en España y, el Toronto Stock Exchange".¹⁵

La presión en torno al gobierno corporativo se incrementó con la crisis asiática de 1997, cuyo origen es atribuido por algunos autores a la concentración de control de las empresas y las deficiencias de gobierno corporativo relacionadas.¹⁶

Sin duda, el gobierno corporativo pasó a ocupar una posición importante en la agenda global al suscitarse a finales de 2001 y principios de 2002 la crisis de confianza en el mercado de valores de los Estados Unidos, considerado el más desarrollado y regulado del mundo. Esta crisis, derivada de los escándalos en que se vieron envueltas grandes empresas que distorsionaron su información financiera para presentarle al público inversionista una situación que no correspondía a su realidad, ha alcanzado también a auditores externos, analistas financieros y calificadoras de valores.

En México, la evolución del tema de gobierno corporativo está ligada al interés de diversos sectores de la economía en que las empresas del país adopten altos estándares en la materia que alienten la confianza entre los inversionistas y sociedad en general.

Particularmente, se han buscado fortalecer los mecanismos de gobierno corporativo que aplican las instituciones financieras, ya que la transparencia es un requisito indispensable en la operación de instituciones que manejan recursos de terceros y que, en caso de presentar problemas financieros, pueden tener un impacto de carácter sistémico como lo evidenció la crisis bancaria y económica que azotó a México a finales de 1994 y en 1995.

Esta crisis tuvo un gran componente de gobierno corporativo. Faltaron mecanismos que vigilaran la política de endeudamiento de las empresas y las consecuencias fueron muy costosas para la economía mexicana.

Las crisis financieras no son sólo temas de revisión y análisis histórico, a partir del segundo semestre de 2008, colapsó el modelo económico de mercados

¹⁵ Familiar Calderón, Jorge. Gobierno Corporativo en México. Banco Interamericano de Desarrollo. Comentarios de la segunda reunión del foro regional sobre el sector financiero. Washington, D. C., 2003. Pág. 2.

¹⁶ Claessens, Stijn, Simeon Djankov, Joseph P. H. Fan y Larry H.P. Lang, Expropriation of Minority Shareholders: Evidence from East Asia. Working Paper. World Bank, 2008, Pág. 2.

financieros internacionales, aún sin saber con certeza cuándo se recuperará la economía mundial.

Es importante destacar este caso actual, principalmente por dos razones fundamentales, primero, en virtud del enorme impacto que tiene en todo el quehacer económico financiero de la industria de la construcción, particularmente por ser el sector inmobiliario quien generó esta crisis con las llamadas “*hipotecas subprime*” y, segundo, por el propio tema de este trabajo, ya que esta debacle financiera evidencia sistemáticamente la falta de prácticas de negocio éticas y, la violación al control interno de las operaciones financieras que en ella participaron.

Son varios los factores atribuibles a esta problemática, en la que el detonante fue la “burbuja” inmobiliaria de Estados Unidos. Entre las causas más aludidas destacan la ambición desmedida de las instituciones financieras, que dio origen a una alta especulación en los mercados, así como la falta de supervisión y cumplimiento del control interno. Los bancos de inversión y los fondos de cobertura, que se excedieron en la toma de riesgos, así como las calificadoras, por sus malas evaluaciones de las instituciones, teniendo también participación las autoridades financieras que no adecuaron la regulación a los avances en los mercados financieros.

Retomando el tema de la crisis mexicana de 1994-95, ésta motivó una serie de cambios en la regulación financiera del país, el grado de avance en materia de Gobierno Corporativo y Mejores Prácticas en México, se debió al esfuerzo de organismos del sector público y privado. Entre las instituciones por su compromiso con el tema, destaca la labor realizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, el Consejo Coordinador Empresarial y la Bolsa Mexicana de Valores.

En 1999, a iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial, se creó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas, con el objeto de analizar los lineamientos entonces vigentes y mejorar las prácticas de gobierno corporativo en México. Como resultado del esfuerzo del Comité, se emitió en julio de 1999 un Código de Mejores Prácticas Corporativas. Posteriormente, después de propuestas, cambios en la legislación, así como diferentes perspectivas y discusiones, se presentó en Noviembre de 2006 una primera versión revisada.¹⁷

¹⁷ Consejo Coordinador Empresarial. Código de Mejores Prácticas Corporativas. México, 2006. Se incluye la liga de acceso electrónica para descargar el CMPC:
<http://www.cce.org.mx/CCE/Código+de+Mejores+Prácticas+Corporativas.htm>.

Las recomendaciones del Código van encaminadas a definir principios que contribuyen a mejorar el funcionamiento del Consejo de Administración y a la revelación de información a los accionistas.

De manera específica las recomendaciones del Código buscan que:

- “1. Las sociedades amplíen la información relativa a su estructura administrativa y las funciones de sus órganos sociales;
2. Las sociedades cuenten con mecanismos que procuren que su información financiera sea suficiente;
3. Existan procesos que promuevan la participación y comunicación entre los consejeros; y,
4. Existan procesos que fomenten una adecuada revelación a los accionistas”.¹⁸

Es importante señalar que los principios a los que se hace mención se encuentran a lo largo del Código en negrillas y anteceditos por una viñeta. El resto del texto del Código busca dar una breve explicación y conceptualizar cada principio.

Las recomendaciones del Código son de aplicación voluntaria, sin embargo, se estableció la obligación a las empresas públicas¹⁹ de revelar su grado de adhesión a las mismas. En el caso de que una empresa pública no siga dichas prácticas, ésta podrá indicar las razones por las cuales no las sigue, así como el mecanismo alternativo que tenga para suplirlas.

Este compromiso de normatividad y, principalmente de cumplimiento a estos principios regulatorios, dio como resultado que México no colapsara en el sector inmobiliario por esta actual crisis financiera, para ahondar más en esta reflexión es preciso retomar las declaraciones de la Lic. Paloma Silva de Anzorena, directora general adjunta de Desarrollo del Mercado de Vivienda y Planeación Estratégica de la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), quien al respecto comenta:

“Después de ser testigos del desastre que provocaron en el mundo las hipotecas de alto riesgo originadas en Estados Unidos, lo menos que uno puede hacer es preguntarse cómo se ha salvado el sistema financiero mexicano de un problema

¹⁸ Familiar Calderón, Jorge. Gobierno Corporativo en México. Banco Interamericano de Desarrollo. Comentarios de la segunda reunión del foro regional sobre el sector financiero. Washington, D. C., 2003. Pág. 18.

¹⁹ El término “empresa pública” se refiere a empresas cuyas acciones se encuentran en manos del público inversionista.

de este tamaño y más aún, ¿existe riesgo de que algo similar pueda suceder en nuestro país?. Y todo esto se hace aún más interesante cada vez que escuchamos que pese al difícil entorno mundial, en México se mantienen las metas del sector, metas que implican, por ejemplo, bursatilizar para este fin de 2008, hipotecas por 50,000 millones de pesos. Cuál es la receta secreta del sistema hipotecario mexicano, que ha logrado incluso crecer mientras las economías del mundo se colapsan sólo de oír la palabra hipoteca”.

“Hay que reconocer que tanto el Banco de México, como la Secretaría de Hacienda han hecho un buen trabajo a este respecto, realizando ellos mismos emisiones que hacen propicio que el mercado de deuda de largo plazo continúe”.

“Fuimos muy estrictos, por ejemplo, con los créditos que se integraban a fideicomisos o, al querer un segundo participante que tuviera riesgo en la estructura antes del inversionista, lo que podía implicar la figura de seguro de crédito a la vivienda, buscando que además del banco o *sofo*²⁰ que originaban hubiera alguien más que revisara expediente por expediente”.²¹

²⁰ “Sofol” es el término que se utiliza comúnmente para referirse a las “sociedades financieras de objeto limitado”.

²¹ Silva de Anzorena, Paloma. Hombres y Mujeres de la Casa 2008. El Economista. México, 2009. Págs. 36, 37 y 39.

CAPÍTULO 2. CONTROL INTERNO

El control interno se define como: “el proceso diseñado para proveer una seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización”²² y, tiene como finalidad procurar la información adecuada para el uso de los directivos en la toma de decisiones y proteger a las organizaciones en contra de los errores y fraudes.

El funcionamiento adecuado de un sistema de control interno descansa primordialmente en la organización efectiva de la planeación y en que los procedimientos y prácticas sean correctos.

Los tres principales objetivos que tiene el Control Interno son:

- Promover eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Asegurar confiabilidad en la información financiera.
- Mantener el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Estos enunciados revisten gran importancia por sí mismos y en un todo conceptual, ya que aglutinan la forma de conducir y hacia dónde quiere llegar la organización.

La importancia e interrelación de estos objetivos puede apreciarse de mejor manera gráficamente, ver figura 7.

Para medir el cumplimiento de estos objetivos se utilizan los métodos para evaluar el control interno: el método descriptivo, el método gráfico y el método de cuestionarios.

²² Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission. Marco Integrado – Control Interno. Papel de Trabajo. 1992.



Figura 7. Deloitte & Touche. ¿Por qué el Control Interno es importante?. Committee of Sponsoring Organizations (COSO). Marco Integrado. Papel de Trabajo. 2006.

La magnitud y el alcance de las empresas en estos tiempos es tal, que en la mayoría de los casos los funcionarios ejecutivos no pueden ejercer la supervisión personal sobre la forma de llevar a cabo las operaciones, motivo por el cual es indispensable establecer una organización estructuralmente adecuada.

Esta forma de organización varía de acuerdo con el tipo de las empresas, con su tamaño, con el grado en el cual quedan divididas sus operaciones, el establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad en una entidad hacen que la organización sea más eficaz.

Con la conducción de las operaciones y el establecimiento de la responsabilidad, debe ligarse la delegación de la autoridad. La responsabilidad y la delegación de autoridad deben quedar claramente definidas y, hasta donde sea posible, dejarlas aclaradas de manera escrita.

La base para la separación de funciones descansa en la premisa de que ningún departamento deberá controlar los registros contables relativos a sus propias operaciones.

Es importante diseñar un sistema de autorización y procedimientos, esto se refiere a los métodos o sistemas que se implantan en una organización para llevar a cabo sus actividades.

No es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la supervisión constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

La supervisión deberá aplicarse a todos los niveles de responsabilidad y puede ser manejada por medio de una serie de métodos:

- Por otros empleados, donde las labores de dos o más empleados son complementarias y el trabajo de uno proporciona la manera de revisar la exactitud en el otro.
- La revisión por parte de los supervisores o jefes de departamento de las operaciones de sus subalternos.
- El uso de los recursos especiales de control, tales como: sistemas establecidos de costos, de control presupuestal, de personal de auditoría interna y, en el nivel de producción, los estudios de tiempos y movimientos y las normas de calidad.

En medianas o grandes empresas, la supervisión del control interno amerita un auditor interno o un departamento de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento en la compañía de los otros elementos de control: organización, procedimiento y personal.

Cuando no es posible sostener un departamento de auditoría interna, un buen plan de organización asignará a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de auditoría para que efectúen reconocimientos periódicos del sistema de control del negocio.

Esencialmente, cualquier organización diseña y aplica sistemas de control interno, algunos formales y otros empíricos, el efectuar el estudio y evaluación del control interno busca esencialmente determinar el grado de confianza que puede depositarse en él.

Al evaluar el control interno, se deberán determinar sus deficiencias, calificarlas en cuanto a su gravedad y posibles repercusiones y establecer el alcance de su trabajo con relación a las condiciones encontradas.

Los métodos más comunes para evaluar el control interno son:

Método descriptivo. Consiste en la explicación más o menos detallada de los principales aspectos de la administración, clasificándolos y refiriéndolos ordenadamente.

Método gráfico. Los elementos del control interno se hacen constar mediante esquemas y gráficas tratando objetivamente de indicar la organización y los procedimientos que la compañía tiene en vigor en sus departamentos o actividades, o bien, en preparar gráficas combinadas de organización y procedimientos.

Método de cuestionarios. Se refiere al diseño de una serie de preguntas encaminadas a cubrir los aspectos más importantes del control interno, es decir, se plantean cuestionarios que usualmente constituyen los aspectos básicos de toda organización.

Estos métodos se aplican de acuerdo al tipo de empresa de que se trate, o bien, éstos pueden ser combinados, pero el más aceptado y el más aplicable, es el de cuestionarios, ya que ofrece las siguientes ventajas:

- Permite mayor agilidad dado que las mismas preguntas van encausando los mismos interrogatorios en forma secuencial y porque suele ocurrir que con respuestas tan sencillas como SI o NO, se obtiene la información que se desea.
- Ayuda a no omitir la consideración de algún aspecto importante, puesto que todos ellos deben estar ya incluidos.

Para la realización de este trabajo el método a usar para evaluar el control interno de la muestra a analizar será el Método de cuestionarios.

2.1 Modelo Americano “COSO”

A mediados de los años 70s, la “SEC” por las siglas en inglés de la “Securities and Exchange Commission”, denominado Comisión de Valores de los Estados Unidos y, el fiscalista especial del escándalo “Watergate”, se enfocaron en el control interno, derivado de grandes fraudes donde participaban organismos gubernamentales y privados, lo que desencadenó una serie de acontecimientos y actividades que enfatizaran el ambiente de control, los códigos de conducta y el involucramiento de comités de auditoría competentes. Ver figura 8.

La Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, conocida como Treadway Commission, fue creada en 1985.

Se realizó un llamando a diferentes organizaciones para integrar varios comités y desarrollar un punto de referencia común. El resultado fue el Committee of Sponsoring Organizations (COSO).

En septiembre de 1992, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Tradeway en los Estados Unidos de Norteamérica, publicó el documento denominado “Control Interno – Marco Integrado”, mejor conocido como el Modelo de Control “COSO”, por las siglas en inglés del “Committe of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission”.

En el 2004, se emitió un segundo informe “COSO” con el nombre de: Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO-ERM), con el fin de proveer la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales en todos los niveles de la organización.

Es preciso mencionar que este trabajo aplicará como proceso teórico y metodológico el modelo “COSO” y no el modelo “COSO-ERM”, en virtud de la complejidad que este último modelo reviste, particularmente en consideración de los casos de estudio de la muestra; organizaciones pequeñas sin un complejo y robusto sistema administrativo, lo que, de inicio determinaría la inoperancia de dichos conceptos.

A partir de tal publicación, diversos países, reconociendo la importancia y utilidad del documento, se dieron a la tarea de buscar su aplicación tanto en empresas privadas, como en organizaciones gubernamentales.

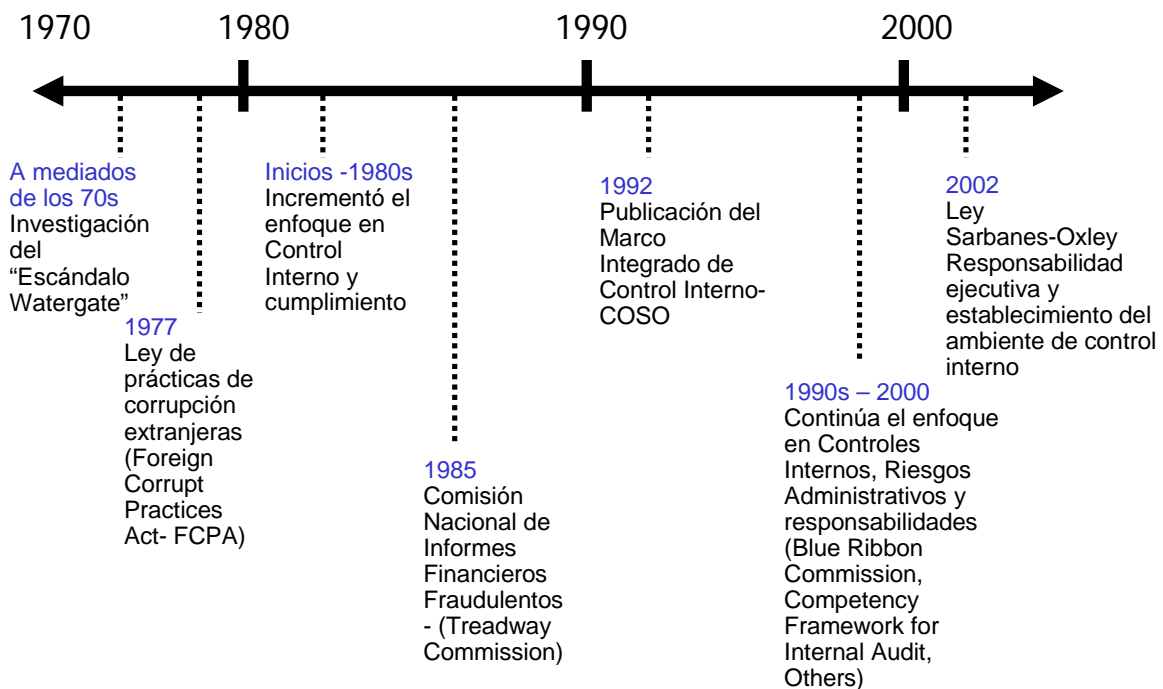


Figura 8. Deloitte & Touche. Eventos Seleccionados en la Evolución del Control Interno. Committee of Sponsoring Organizations (COSO). Marco Integrado. Papel de Trabajo. 2006.

Los elementos que diferencian y revisten la gran importancia que tiene el “COSO” a nivel mundial pueden enunciarse en tres grandes puntos:

1. Desarrolla y publica un criterio ampliamente aceptado para establecer evaluaciones efectivas sobre el control interno.
2. Establece mecanismos para monitorear, evaluar e informar el control interno.
3. Define los roles y responsabilidades de la gerencia.

Estos procedimientos de control fueron adoptados por la legislatura estadounidense referida al mercado de valores mediante la Ley Sarbanes-Oxley (conocida también como ley SAROX), firmada en julio de 2002, tiene como objetivo principal establecer o mejorar el ambiente de control interno de la Compañía responsabilizando al Director General, Director Financiero y Auditores Financieros del cumplimiento del mismo. Establece además, la revisión anual del ambiente de control interno y de los procedimientos para revelar la información financiera, los auditores financieros deberán presentar un reporte opinando sobre la efectividad del ambiente de control interno y de los procesos para revelar la información financiera.

Es importante mencionar que la ley SAROX sólo es exigible de aplicación para las empresas que cotizan en el mercado de valores de los Estados Unidos de Norteamérica.

En México, se ha adoptado particularmente el modelo americano como metodología para, entre otras cosas, evaluar el control interno de las organizaciones, también está influenciado en algunos aspectos por el Modelo de Control Canadiense “COCO” por las siglas en inglés de “The Criteria of Control Board”, sin embargo, en el desarrollo de este trabajo, se analizarán y expondrán sólo conceptos del Modelo “COSO”.

El mercado de valores en México se regula a través de la Ley del Mercado de Valores, la cual contempla como referencia muchos de los conceptos de control interno de la ley SAROX. Ver “Fases para la implementación de la ley SAROX”, figura 9.

Debido a los constantes cambios empresariales, al aumento de los distintos tipos de riesgos y a los requerimientos tanto legales, como internos, tener un sistema de control interno se vuelve indispensable en la actualidad.

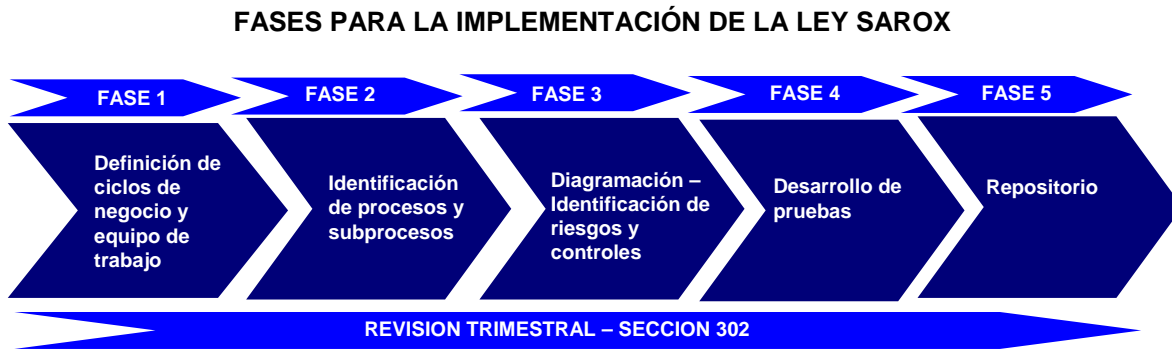


Figura 9. Deloitte & Touche. Implementación de la Ley de Sarbanes Oxley (SAROX). Agosto 2003. Papel de Trabajo. México, 2003.

2.1.1 Elementos del modelo COSO

El “Marco de Referencia Integrado de Control interno” COSO, provee las bases metodológicas para implementar sistemas de control interno y determinar su efectividad.

Este método se ejemplifica y reconoce mundialmente representado con la figura de un cubo, también llamado “cubo COSO”, presenta dos ejes fundamentales: el eje “Objetivos de Implementación” y el eje “Componentes del Sistema Interno de Control”. Ver figura 10.

De acuerdo a COSO el eje “Objetivos de Implementación” busca:

- Asegurar una operación efectiva y eficiente
- Estados financieros confiables
- Cumplimiento de regulaciones y leyes

Estos elementos no son otros que los “principales objetivos del control interno”, mismos que ya se revisaron con anterioridad y forman la columna vertebral de este marco conceptual.

El eje “Componentes del Sistema Interno de Control” se integra de cinco componentes interrelacionados entre sí y, se definen como los elementos esenciales para un sistema de control interno efectivo. Este eje propone que los controles internos involucren a toda la organización en todos sus niveles y funciones.



Figura 10. Sinergia de Negocios, Consultores. Ofrecimientos para la generación de valor. Papel de Trabajo. México, mayo 2006.

Ambiente de control

El Ambiente de Control es la conciencia de control de una organización; es el ambiente en el cual el personal conduce sus actividades de negocios y da cumplimiento a sus obligaciones de control. Ver figura 11.

El Ambiente de Control incluye elementos tangibles e intangibles:

- Integridad y valores éticos.
- Compromiso hacia la competencia en las tareas.
- Estructura organizacional y gobernabilidad.
- Filosofía y estilo de operación de la gerencia.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

Existe un ambiente de control efectivo cuando el personal; comprende sus responsabilidades, autoridades y está comprometido a actuar éticamente.

La Gerencia influye en el Ambiente de Control de una organización mediante el establecimiento de acciones y comunicando en forma efectiva, por medio de políticas y procedimientos escritos, un código de ética y estándares de conducta.



Figura 11. Sinergia de Negocios, Consultores. Ofrecimientos para la generación de valor. Papel de Trabajo. México, mayo 2006.

Evaluación de riesgos

Este componente conjuntamente con las actividades de control constituyen la base fundamental del conocimiento y evaluación del control interno, particularmente estos dos elementos del sistema interno de control serán los utilizados para el análisis y valoración de las ocho empresas que conforman la muestra de estudio de este trabajo. Ver figura 12.

La Evaluación de Riesgos se inicia con la identificación de los riesgos asociados a los objetivos del negocio y, deben ser relacionados a todos los niveles de la organización, tiene como principios fundamentales los siguientes:

- Alcance de los objetivos de la organización. El alcance de los objetivos de la organización proporciona orientación sobre lo que la organización quiere lograr, los alcances deben ser consistentes con el presupuesto, estrategia y planes de negocio. Constituye la base para un control efectivo.
- Nivel de actividad. Está alineado con el alcance de los objetivos de la organización, su diferenciación consiste en que se relaciona directamente a metas establecidas con objetivos específicos y fechas límites. Proporciona lineamientos para el enfoque de la gerencia.

En la evaluación de riesgos se requieren evaluar factores internos y externos y, el impacto en las operaciones, reportes financieros y cumplimiento de legislación y normatividad.

Para identificar, evaluar y administrar riesgos pueden emplearse diversas técnicas de valoración: Control Self Assessment (CSA), Enterprise Risk Management (ERM), Risk and Control Assurance (RCA), así como el método de cuestionarios, el cual será el usado para la evaluación de la muestra determinada en este trabajo de investigación.

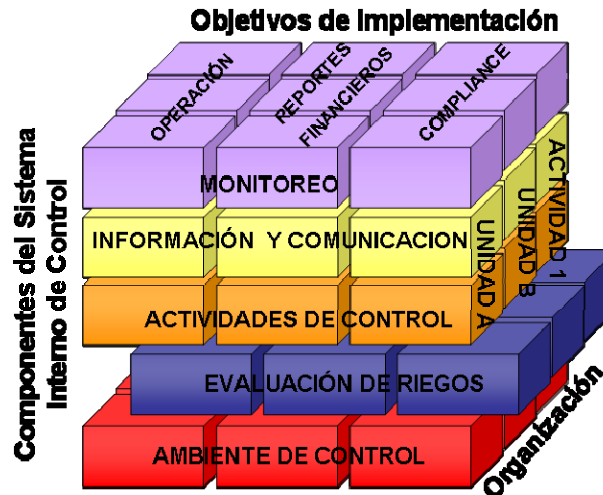


Figura 12. Sinergia de Negocios, Consultores. Ofrecimientos para la generación de valor. Papel de Trabajo. México, mayo 2006.

Actividades de control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las acciones identificadas para administrar los riesgos sean ejecutadas en forma oportuna. Ver figura 13.

Las actividades de control deben estar incorporadas en las operaciones del negocio y utilizadas para administrar los riesgos a niveles razonables. Focalizadas en la Prevención, Detección y Corrección.

Tipos de actividades de control:

- Aprobaciones, autorizaciones, y verificaciones; delegación de autoridad.
- Supervisión directa funcional o de actividades.
- Revisión de indicadores de desempeño.
- Seguridad de activos.
- Segregación de tareas; custodia-autoridad-registro.

- Controles de sistema de información; seguridad de perfiles y accesos.

Las acciones disciplinarias deben establecerse, comunicarse y administrarse de manera consistente en casos de incumplimiento.



Figura 13. Sinergia de Negocios, Consultores. Ofrecimientos para la generación de valor. Papel de Trabajo. México, mayo 2006.

Información y comunicación

La información y comunicación requiere y necesita que la información externa e interna relevante se identifique, capture, procese, y comunique, en forma oportuna a través de la organización, para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Ver figura 14.

Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad. Esta comunicación debe proporcionarse a través de varios medios informales y formales:

- Comunicación verbal; juntas, retroalimentación.
- Comunicaciones escritas; políticas, procedimientos, descripciones de puesto.
- Demostración a través de acciones; ejemplo puesto por la gerencia.

La integridad y calidad de la información es imperativa para la toma de decisiones de negocios, requiere de mecanismos de control interno para proporcionar una seguridad razonable de que la información es apropiada, vigente, oportuna, exacta y accesible.

Responsabilidades de la gerencia:

- Los deberes y responsabilidades del empleado deberán ser comunicados.
- La comunicación, a través de la organización, debe ser fluida; hacia arriba, abajo, y de manera lateral.
- Los canales de comunicación con clientes, proveedores y terceros externos deben estar abiertos.

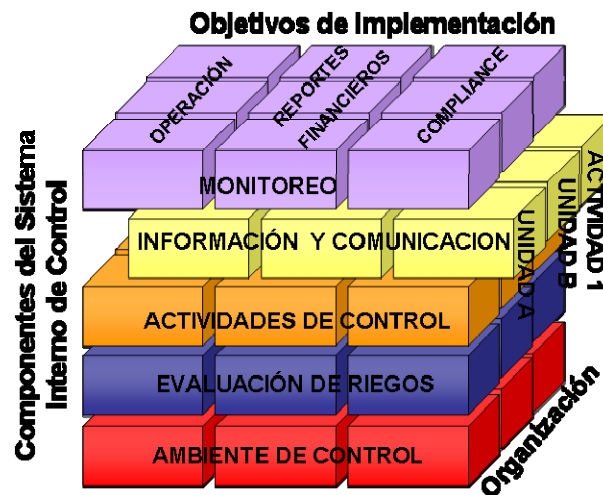


Figura 14. Sinergia de Negocios, Consultores. Ofrecimientos para la generación de valor. Papel de Trabajo. México, mayo 2006.

Monitoreo

El propósito de monitoreo es determinar si el control interno está adecuadamente diseñado, adaptado y ejecutado y si resulta eficaz. Ver figura 15.

Los principales elementos del monitoreo son:

- El desempeño del control interno debe ser determinado y evaluado a lo largo del tiempo mediante el monitoreo de la marcha de las operaciones y revisiones periódicas específicas.
- El alcance y frecuencia del monitoreo de las actividades depende de la importancia del riesgo que está siendo controlado y de la importancia de los controles que reducen dicho riesgo.
- Las actividades de monitoreo deben ser incorporadas en las actividades operativas normales y recurrentes de una organización.

- Las deficiencias que puedan detectarse deben tener definida una vía de reporte a niveles superiores y mecanismos de seguimiento y personal a cargo para la acción correctiva.

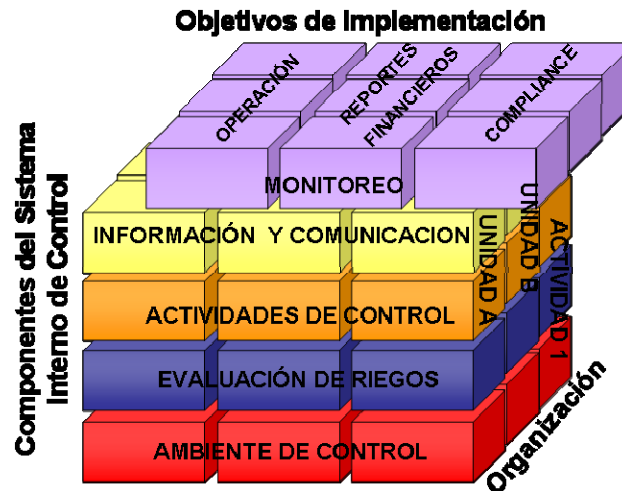


Figura 15. Sinergia de Negocios, Consultores. Ofrecimientos para la generación de valor. Papel de Trabajo. México, mayo 2006.

2.2 PyMEs en la Industria de la Construcción

La muestra de estudio de este trabajo se focaliza en analizar el control interno en pequeñas empresas constructoras mexicanas, lo que obliga a definir y reconocer más detalladamente lo que enmarca esta tipología.

En la actualidad, la empresa mexicana está compuesta en su mayoría por pequeñas y medianas empresas que conforman más del 95% del total de la industria, esto demuestra la importancia que reviste este tipo de empresas, que conforman una parte fundamental en los procesos de recuperación y de reordenación de la economía nacional y en el cambio estructural del aparato productivo que el país requiere.

El Gobierno Federal destina importantes recursos para su desarrollo y capacitación, buscando la consolidación y crecimiento de las mismas.

De esta planta productiva, particularmente se analizará el sector de la construcción, determinando su clasificación por el total de ingresos anuales, en este caso, no se toma como referente el número de empleados que agrupa, ya que en esta industria este dato no es del todo preciso, en virtud de la inestabilidad, rotación y constante movimiento del personal que labora en la construcción.

La información consultada tiene como origen el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), a través de la Coordinación de Encuestas Empresariales y Comerciales, mediante el Documento Metodológico de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC).

“La encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC), antes Encuesta Nacional de la Industria de la Construcción (ENICO) y, en un principio Encuesta Nacional del Sector Formal de la Industria de la Construcción (ENSFIC), de 1983 al año 2000 consideraba como su dominio de estudio aquellas empresas constructoras afiliadas a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) denominándolo como sector formal, cuyo directorio se constituía como el marco muestral de la encuesta. Por lo que agrupaba empresas constructoras por ser requisito indispensable al estar inscrito en la misma para poder concursar obra pública. Esto permitió que, de 1990 a 1996 el número de socios registrara niveles superiores a 15,000 agremiados, alcanzando su mayor número en 1992 con 18,049, sin embargo, a partir de 1997 comienza una disminución paulatina en su número, lo cual tiene como premisa fundamental la modificación de la “Ley de Cámaras” por el hecho de que ya no es necesario estar afiliado a la CMIC para concursar obra pública, es así como en el año 2002 se obtiene el nivel más bajo de los socios siendo este de 7,825”.²³ Ver figura 16.

Es importante resaltar que este número no corresponde a la totalidad de las empresas constructoras mexicanas, sólo representa el directorio de las afiliadas a la CMIC, el directorio de no afiliadas a la CMIC es de 10,684, según datos de la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo y Promoción de Vivienda (CANADEVI) y Censos Económicos (CE), lo que integra un total de 18,509 empresas.

²³ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Extracto del capítulo “Ampliación”. Documento Metodológico de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC). México, 2003.

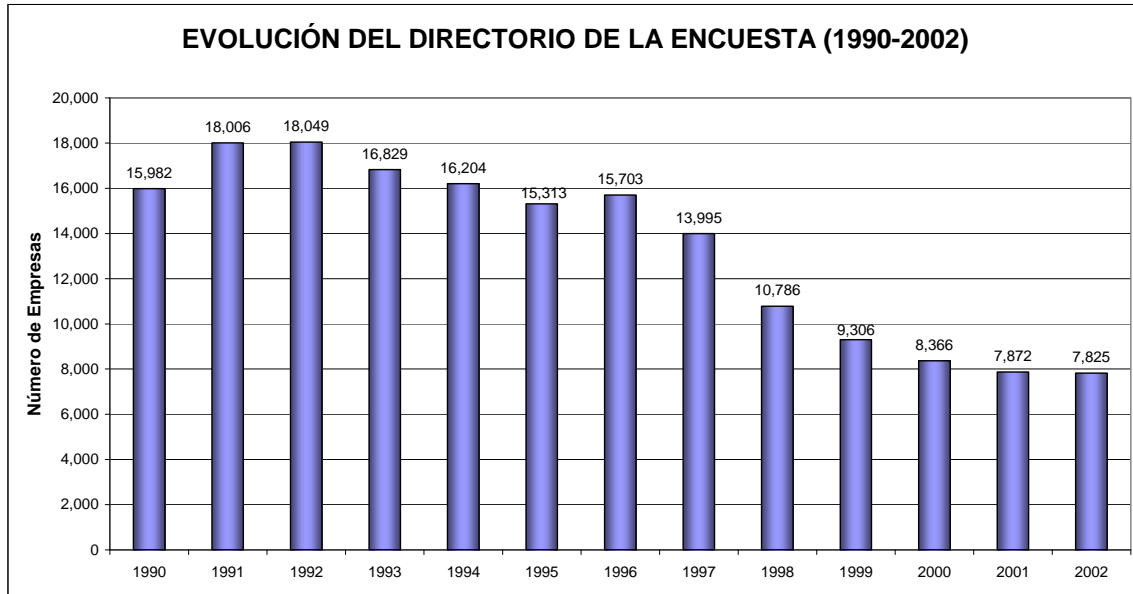


Figura 16. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Documento Metodológico de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC). México, 2003.

La muestra de estudio para esta encuesta se integró de la siguiente manera: la muestra de afiliadas a la CMIC quedó constituida por 1,596 empresas y la muestra de no afiliados a la CMIC con 2,227 empresas, por lo que el total de la muestra asciende a 3,823 empresas.

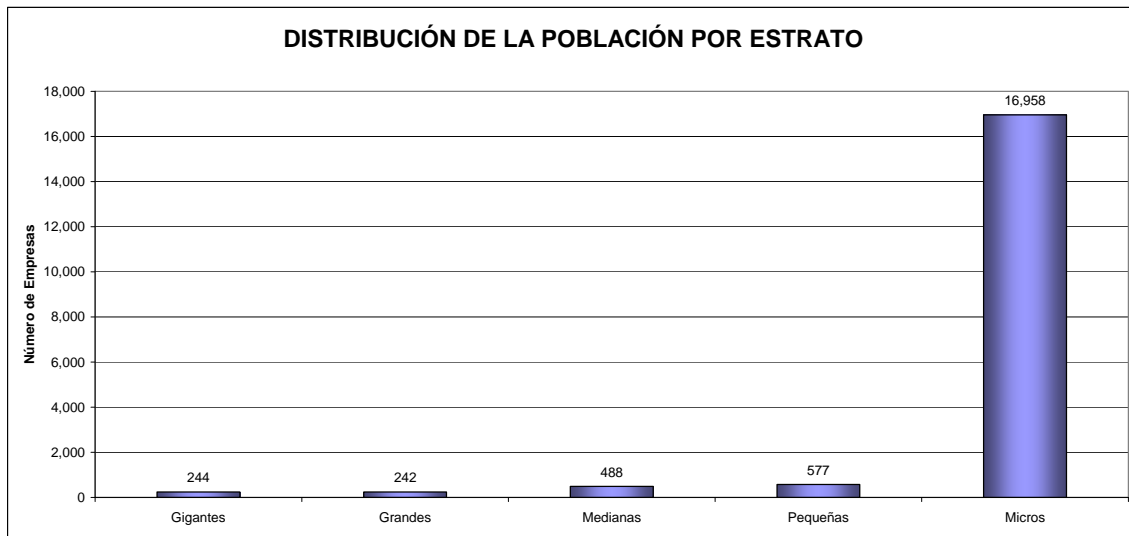
Las empresas son agrupadas en cinco estratos (gigantes, grandes, medianas, pequeñas y micros) con base en sus ingresos anuales reportados a la CMIC, CANADEVI y Censos Económicos. Ver figura 17.

RANGOS DE ESTRATIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS PERTENECIENTES A LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO 2003

Estrato	Límite inferior (Miles de Pesos)	Límite superior (Miles de Pesos)
Gigantes	70,767.0	En adelante
Grandes	39,493.0	70,766.9
Medianas	22,015.0	39,492.9
Pequeñas	12,913.0	22,014.9
Micro	1.0	12,912.9

Figura 17. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Documento Metodológico de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC). México, 2003.

“En la muestra todas las empresas que pertenecen a los estratos gigantes, grandes, medianas y pequeñas en cada una de las 32 entidades federativas se incluyen con certeza”.²⁴ Ver figura 18.



CON BASE A SU NÚMERO Y A SUS INGRESOS DE ACUERDO CON LA INFORMACIÓN DISPONIBLE DE CADA UNO DE LOS DIRECTORIOS.

Figura 18. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Documento Metodológico de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC). México, 2003.

2.3 Marco teórico de Control interno general, Procuración e Inventarios

2.3.1 Control interno general²⁵

A. Concepto.

Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa. Ver figura 19.

B. Análisis.

²⁴ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Extracto del capítulo “Ampliación”. Documento Metodológico de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC). México, 2003.

²⁵ Perdomo Moreno, Abraham. Fundamentos de control interno. Apunte basado en el capítulo “Control interno - Elementos”. Séptima edición. Ed. Thomson. México, 2000. Págs. 3 a la 6.

1º. *Plan de organización.* El control interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.

2º. *La contabilidad.* Tiene por objeto registrar técnicamente todas las operaciones y, además, presentar periódicamente información verídica y confiable.

3º. *Funciones de empleados.* Distribución en forma debida de las labores que realizan los funcionarios y empleados; funciones de complemento, no de revisión.

4º. *Procedimientos coordinados.* Procedimientos contables, estadísticos, administrativos físicos, etc., armonizadas entre sí para la mejor consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

5º. *Empresa pública, privada o mixta.* Empresa pública u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc. Cuyo objetivo natural es la prestación de servicios a la colectividad. Empresa privada u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc. cuyo objetivo natural es la de obtener utilidades. Empresa mixta u organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales, inmateriales, etc., cuyo objetivo natural es la de prestar servicios a la colectividad y obtener utilidades.

6º. *Obtener información confiable.* Uno de los objetivos del control interno es el de obtener información oportuna, confiable y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones.

7º. *Salvaguardar sus bienes.* Otro objetivo del control interno es el de proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades, activos, etc., de la empresa, dificultando y, tratando de evitar los malos manejos, fraudes, robos, etc.

8º. *Promover la eficiencia de operaciones.* Otro objetivo del control interno es el de promover y fomentar la eficiencia de todas las operaciones de la empresa.

9º. *Adhesión a su política administrativa.* Otro objetivo del control interno es facilitar que las reglas establecidas por la administración se cumplan eficientemente.

C. Elementos.

Los elementos del control interno son:

1. Organización.

2. Catálogo de cuentas.
3. Sistema de contabilidad.
4. Estados financieros.
5. Presupuestos y pronósticos.
6. Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal (políticas, procedimientos, código de ética).
7. Supervisión.

D. Principios.

Los principios del control interno son:

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

E. Objetivos.

Los objetivos del control interno son:

- a) Prevenir fraudes.
- b) Descubrir robos o malversaciones.
- c) Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- d) Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- e) Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- f) Promover la eficiencia del personal.

F. Clasificación.

- 1º. Control interno administrativo.
- 2º. Control interno contable.

Control interno administrativo. Cuando los objetivos fundamentales son:

- a) Promoción de eficiencia en la operación de la empresa.
- b) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Control interno contable. Cuando los objetivos fundamentales son:

- a) Protección de los activos de la empresa.
- b) Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

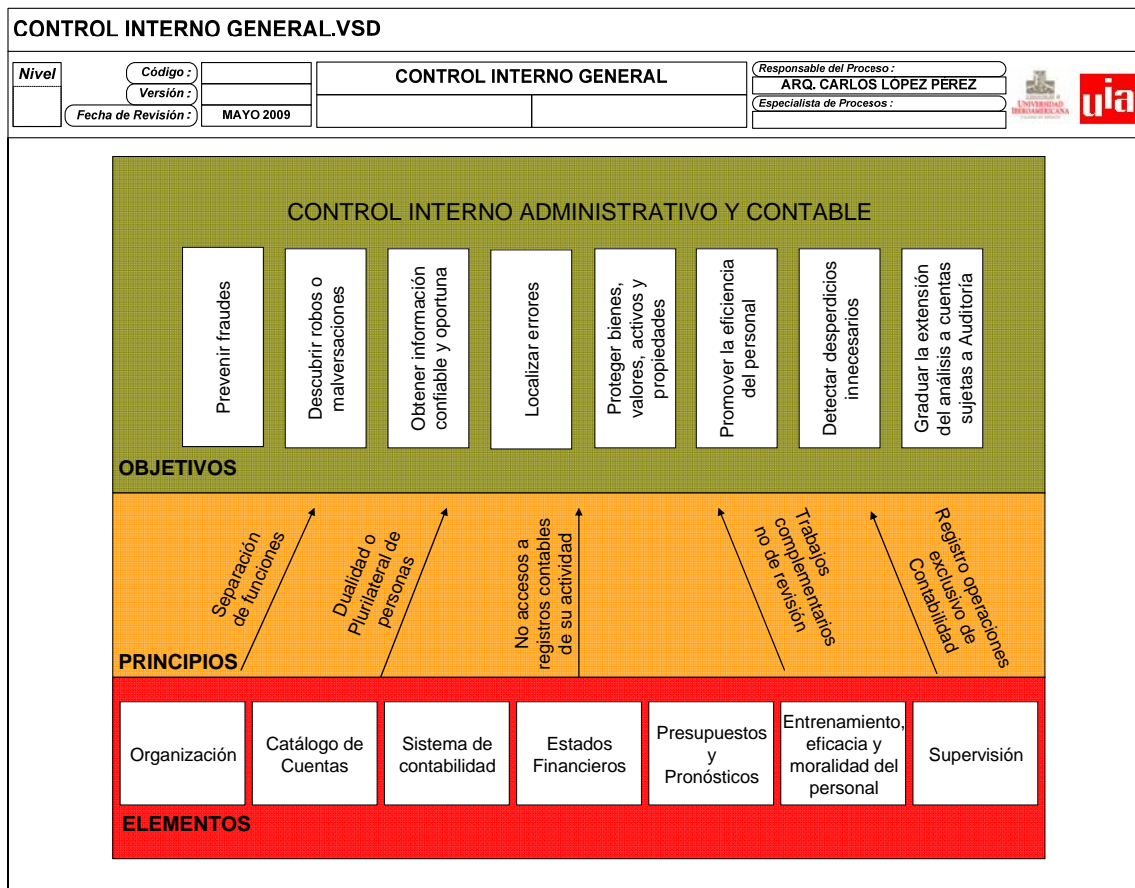


Figura 19. López Pérez, Carlos. UIA. Fundamentos de control interno. Perdomo Moreno, Abraham. "Diagrama basado en el control interno general". Séptima edición. Ed. Thomson. México, 2000. Págs. 3 a la 6.

2.3.2 **Procuración**²⁶

A. Concepto.

Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficiencia de operaciones de procuración, adquisición o compra. Ver figura 20.

B. Principios.

1. Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
2. Ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
3. El trabajo de empleados que intervienen en compras, será de complemento y no de revisión.
4. La función de registro de operaciones de compras será exclusiva del departamento de contabilidad.

C. Objetivos.

- a) Prevenir fraudes en compras por favoritismos, confabulación, etc.
- b) Promover la eficiencia del personal de compras.
- c) Obtener información segura, oportuna y confiable de compras.
- d) Localizar errores administrativos, contables y financieros.

D. Bases del Control Interno.

1. Requisición de compra
2. Autorización de compra
3. Cotización de precios de compra
4. Orden de compra y pedidos al proveedor
5. Recepción de mercancías y materiales
6. Revisión y autorización de la factura de compra

²⁶ Perdomo Moreno, Abraham. Fundamentos de control interno. Apunte basado en el capítulo "Control interno - Elementos". Séptima edición. Ed. Thomson. México, 2000. Págs. 93 a la 96.

7. Registro de la compra

8. Ajuste a compras

1. Requisición de compra. Cuando se necesitan las mercancías, materiales, etc., se formula una requisición de compras por triplicado, numeradas progresivamente, donde constará cantidad, clase, calidad y especificación de las mercancías, materiales, etc., el original es para el departamento de compras, duplicado para archivo o contabilidad y triplicado para el departamento que la emitió.

2. Autorización de compra. En ocasiones, resulta práctico que el departamento de finanzas o funcionario de alta gerencia autorice cada compra, formando la requisición correspondiente, generalmente para efectos de control de presupuesto.

3. Cotización de precios de compra. El departamento de compras, una vez recibido, autoriza la requisición de compra, consulta el archivo de proveedores, donde determinará nombre, precios, condiciones, fecha de entrega, así como la información necesaria para formular la orden de compra y pedido al proveedor seleccionado.

4. Orden de compra y pedido al proveedor. Una vez seleccionado el proveedor, se procede a formular la orden de compra o pedido al proveedor, donde se anotará el nombre, dirección, condiciones, fechas del pedido, entrega, etc., así como cantidad, clase, calidad, precios, etc.

El departamento de compras emite la orden y pedido numerados progresivamente, por cuadruplicado; original para el proveedor; duplicado sin precios para recepción en almacén; triplicado para contabilidad para efectos de control y registro en cuentas y orden; el cuadruplicado queda en el departamento de compras, archivándolo en unión con la requisición de compras que le dio origen, con las indicaciones pertinentes. En ocasiones, si existe en la empresa un departamento de tráfico, se formulará una copia extra, de tal manera que este departamento solucione los problemas de tráfico con relación a las compras.

5. Recepción de mercancías y materiales. El almacén, una vez que recibe copia del pedido al proveedor, hará los preparativos necesarios para la recepción de las mercancías y materiales.

Cuando se reciben las mercancías, se comprobará; clase, cantidad, calidad y demás características, contra la requisición y pedido de compra por un lado, y contra la remisión y mercancías del proveedor.

Una vez comprobadas y verificadas, se formula la “nota de entrada al almacén”, por cuadruplicado, debidamente numeradas progresivamente; original para el

departamento de compras; duplicado para contabilidad; triplicado para el departamento de tráfico, y el cuádruplicado para el almacén; tanto el original, como las copias, estarán firmadas por las personas que intervienen.

6. Revisión y autorización de la factura de compras, cuando el proveedor envía la factura y copias, tanto el departamento de compras como el de contabilidad, proceden a verificarlas como sigue:

El departamento de compras comparará unidades, precio, clase, calidad, etc., contra la copia del pedido de compras, nota de remisión y copia de la factura del proveedor, sellando la copia de factura donde constará:

- a) Fecha de recepción de mercancías
- b) Fecha del pedido
- c) Fecha de la promesa de entrega del proveedor
- d) Firma de quién verificó, etc.

El departamento de contabilidad, con la copia de factura verificada por compras, pedido al proveedor y nota de entrada al almacén, procederá a verificar los cálculos, ajustándola con el proveedor por concepto de descuentos, fletes, acarreos, etc., sellándola donde constará:

- a) Número de la póliza de contabilidad
- b) Firma de quien autoriza el pago de la factura
- c) Número del cheque a favor del proveedor
- d) Firma de quien verificó, etc.

7. Registro de la compra. El departamento de contabilidad, con la factura verificada, requisición, pedido y nota de entrada al almacén, procede al registro correspondiente, cargando la cuenta de "Almacén" si tiene procedimiento de inventario perpetuo, "Compras" si tiene procedimiento analítico y la cuenta "Mercancías Generales", si tiene procedimiento global, en todo caso, con cargo a la cuenta de "Impuesto al Valor Agregado por Acreditar", con abono a Proveedores.

Al efectuar el pago, se cargan Proveedores, con abono a Bancos.

8. Ajustes a compras. Las compras pueden ser objeto de ajustes, por concepto de:

- a) Devoluciones
- b) Rebajas
- c) Descuentos

a) Devoluciones sobre compras. La tramitará el departamento de compras, quien expedirá “Nota de devolución de mercancías” por cuadruplicado con numeración progresiva; original para el proveedor; duplicado para contabilidad, triplicado para almacén y cuadruplicado para el departamento de compras.

b) Rebajas sobre compras. Con la intervención del departamento de Compras y vigilancia del departamento de Finanzas o funcionario encargado para ello, con la información correspondiente a contabilidad.

c) Descuentos sobre compras. Igual que las rebajas, intervendrá el departamento de Compras, Finanzas o funcionario, con el reporte correspondiente al departamento de contabilidad.

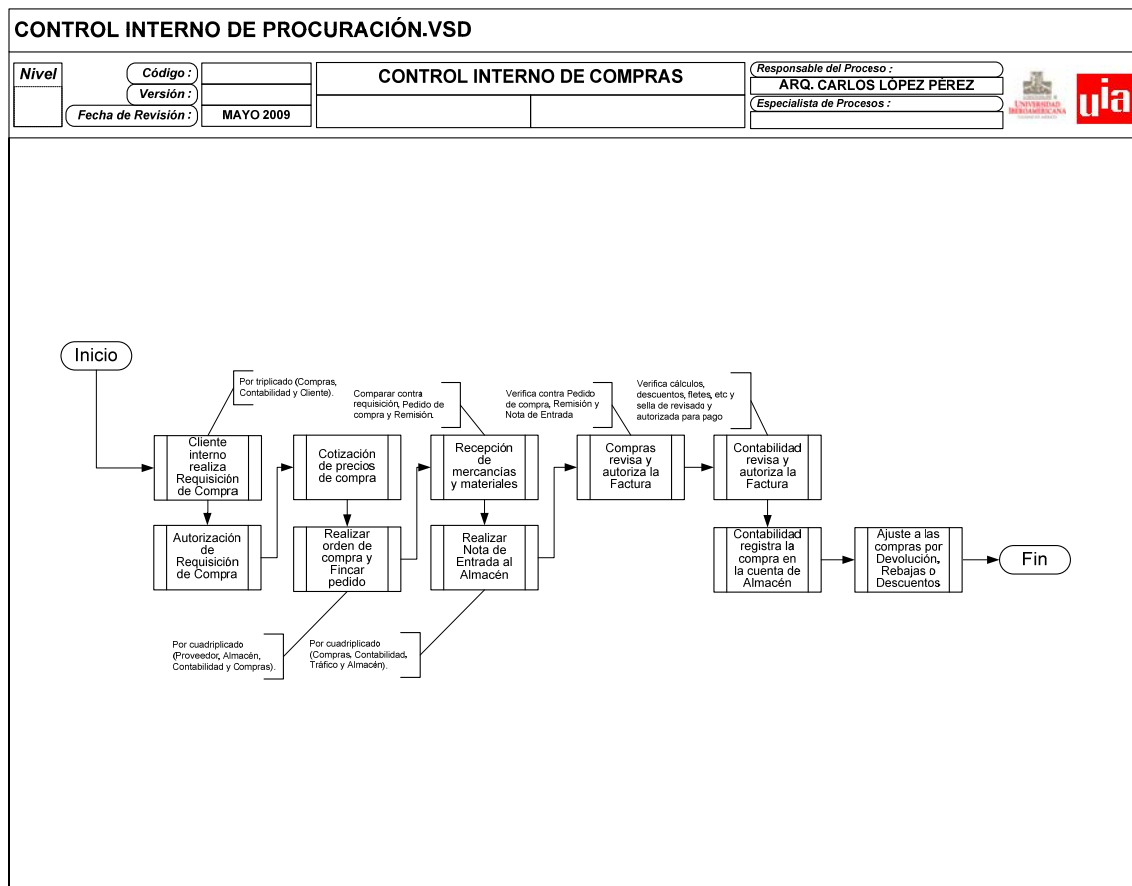


Figura 20. López Pérez, Carlos. UIA. Fundamentos de control interno. Perdomo Moreno, Abraham. “Diagrama basado en el proceso de procuración”. Séptima edición. Ed. Thomson. México, 2000. Págs. 93 a la 96.

2.3.3 Inventarios²⁷

A. Concepto.

Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, salvaguardar las mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados propios, en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de operaciones están destinados a la venta ya sea en su estado original de compra o después de transformados. Ver figura 21.

B. Principios.

1. Separación de funciones de adquisición, custodia y registro contable.
2. Ninguna persona que interviene en inventarios deberá tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
3. El trabajo de empleados de almacén de inventarios, será de complemento y no de revisión.
4. La base de valuación de inventarios será constante y consistente.

C. Objetivos.

- a) Prevenir fraudes de inventarios.
- b) Descubrir robos y subtracciones de inventarios.
- c) Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de inventarios.
- d) Valuar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador.
- e) Proteger y salvaguardar los inventarios.
- f) Promover la eficiencia del personal de almacén de inventarios.
- g) Detectar desperdicios y filtraciones de inventarios.

²⁷ Perdomo Moreno, Abraham. Fundamentos de control interno. Apunte basado en el capítulo "Control interno - Elementos". Séptima edición. Ed. Thomson. México, 2000. Págs. 87 a la 91.

D. Valuación de inventarios.

Los inventarios de mercancías, materia prima, productos en proceso y productos terminados se valúan generalmente a precio de *costo* o *mercado*, el que sea más bajo.

El precio de *costo* puede ser de adquisición y de producción. El costo de adquisición, conocido también como costo de compra, puede ser costo promedio, costo PEPS (Primeras en Entrar, Primeras en Salir), costo UEPS (Últimas en Entrar, Primeras en Salir), costo específico, etc. El costo de producción, conocido también como costo de fabricación o transformación, puede ser absorbente y marginal, y éstos a su vez, pueden ser de costo histórico, costo estimado y costo estándar.

1. *Precio de mercado*, aquel que permite reponer el inventario en una fecha determinada; es aplicable únicamente cuando es inferior al precio de costo.
2. *Costo de adquisición*. El *costo de compras* de mercancías, materias primas, materiales, etc. se forma por el precio neto de factura más los gastos de compra.

Precio de compra = precio neto de factura + gastos de compra.

3. *Costo promedio*, cuando se divide la suma del importe del inventario inicial más el costo de compra de cada artículo, entre la suma de unidades compradas más las unidades del inventario inicial.

$$\text{Costo promedio} = \frac{\text{Importe del inventario inicial} + \text{costo de compra}}{\text{Unidades compradas} + \text{unidades del inventario inicial}}$$

4. *Costo PEPS* (Primeras en Entrar, Primeras en Salir) cuando el precio del inventario se forma con el precio de costo de las últimas compras, es decir, cuando se sigue el criterio de que las compras son para reponer existencias consumidas o vendidas, por lo que el inventario queda valuado a precios actuales.
5. *Costo UEPS* (Últimas en Entrar, Primeras en Salir) cuando el precio del inventario se forma con el precio de costo de las primeras compras, es decir, cuando se sigue el criterio de que las mercancías, productos terminados, etc., que primero se venden, son las últimas que se han comprado, por lo que el inventario queda valuado a precios pasados.

6. *Costo específico*, cuando los artículos son de fácil y plena identificación, es decir, cuando los artículos del inventario se identifican finalmente contra las facturas que indican su costo de compra, asignándoles específicamente su costo correspondiente.
7. *Costo de Producción absorbente*, formado por el costo de los materiales directos o materia prima, salarios directos y cargos indirectos fijos y variables de producción que requiere la fabricación de un artículo.
8. *Costo de Producción Marginal*. Formado por el costo de los materiales directos o variables, salarios directos o variables y cargos directos o variables de producción que requiere la fabricación de un artículo; ésta base de valuación de inventarios también recibe el nombre de “Costos de Producción Variable” y “Costo o Costeo Directo de Producción”.
9. *Costo Histórico*, se determina y conoce cuando termina el periodo, ejercicio o proceso de fabricación; las hojas de costos de la empresa indicarán el precio para la valuación del inventario de producción en proceso y producción terminada; esta base de valuación también recibe el nombre de “Costo Real” y “Costo Post Mortem”, pudiendo ser absorbente o marginal.
10. *Costo Estimado*, cuando el precio se determina antes de la fabricación de un artículo, es decir, se calcula, anticipadamente sobre bases empíricas el material, salarios y cargos indirectos o directos que prevalecerán en el futuro, con el objeto de pronosticar el costo histórico o real; esta base de valuación de inventarios puede ser absorbente o marginal.
11. *Costo Estándar*, cuando el precio se determina anticipadamente a la fabricación de un artículo, es decir, se calcula anticipadamente sobre bases científicas del material, salarios y cargos indirectos o directos que demandará la producción de un artículo. Esta base de valuación de inventarios también recibe el nombre de “Costo Normal” y “Costo Tipo”, pudiendo ser absorbente o marginal.

F. Bases del Control Interno.

1. Control contable de inventarios
2. Autorización de compra, producción y venta de inventarios
3. Inventarios físicos periódicos

1. *Control Contable de Inventarios*. Mediante el establecimiento del sistema de inventario perpetuo, que descansa en tres cuentas del libro mayor, denominadas; Almacén, Costo de ventas y Ventas. La cuenta de Almacén

tiene el carácter de colectiva y su saldo es analizado por subcuentas, una para clase de artículo, formando el auxiliar de almacén con tarjetas, hojas sueltas, disco o cinta magnética, donde se registran todas las entradas, salidas y existencias de cada clase de artículo, tanto en unidades como en importes a precio de costo. La suma de saldos de las subcuentas del auxiliar de almacén, será igual al saldo global de la cuenta de mayor "Almacén", cualquier discrepancia se investiga y corrige.

En el departamento de almacén, se llevará control en unidades tanto de entradas, como de salidas y existencias para clase de artículo.

La fuente de información para el registro tanto en contabilidad, como en el departamento de almacén, deberá ser distinto, de tal forma que las facturas de compra, pedido de compras y notas de entrada al almacén (que estarán numeradas progresivamente), servirán a contabilidad para los cargos a la cuenta de almacén; las notas de remisión del proveedor servirán para anotar las entradas en unidades del departamento de almacén.

Para los créditos o abonos en contabilidad, se tomarán las copias de facturas de venta y copias de las notas de salida de almacén; para anotar las salidas de unidades en el departamento de almacén, se tomarán las notas firmadas de salidas de almacén, así como las notas de entrega o embarque, todas ellas numeradas progresivamente.

Para los inventarios de mercancías en comisión y consignación, podrá establecerse un sistema de inventario perpetuo, tanto para las operaciones en comisión, como para las operaciones en consignación.

2. *Autorización de compra, producción y venta de inventarios.* El control de entradas, será controlado por las compras y producción; el control de salidas, será el control de las ventas. Para el control de compras se requiere:

- a) Pedido de compra al proveedor – requisitada –
- b) Orden de compra – requisitada –
- c) Orden de producción – requisitada -
- d) Recepción de unidades por el almacenista
- e) Nota de entrada al almacén – requisitada –
- f) Nota de remisión del proveedor
- g) Factura del proveedor

h) Registro de compra

Para el control de venta se requiere:

- a) Pedido del cliente – requisitada –
- b) Orden de entrega u,
- c) Orden de embarque
- d) Nota de remisión de venta
- e) Factura de venta
- f) Registro de ventas

Todas las operaciones de compra, producción y venta deberán sujetarse a rutinas que aseguren la integridad y calidad del inventario, de tal forma que las operaciones estarán autorizadas desde su origen por funcionarios y empleados designados para ello.

3. *Inventarios Físicos Periódicos*. Para descubrir errores, irregularidades, equivocaciones, robos, etc., mediante la comparación del inventario físico contra el auxiliar de la cuenta del libro mayor “Almacén”.

La forma del inventario físico se sujetará a instrucciones por escrito según “Instructivo”, observando indicaciones, tales como:

- a) El recuento sea ordenado
- b) El recuento se hará periódicamente
- c) De preferencia cuando el movimiento de almacén sea menor
- d) El recuento se hará con personal que conozca las mercancías
- e) Se calificará el estado de conservación y antigüedad

Al departamento de almacén, sólo tendrá acceso el personal de dicho almacén, quien deberá estar afianzado; resulta práctico asegurar el inventario con una compañía aseguradora, contra robo, incendio; también se tomarán medidas para el cierre absoluto de bodegas en horas y días no laborables y la vigilancia efectiva de veladores y guardianes.

El recuento físico del inventario, deberá compararse con el máximo o mínimo que indican las tarjetas del auxiliar de almacén, para poder determinar y

efectuar un control administrativo y tomar las decisiones acertadas para alcanzar los objetivos de la empresa.

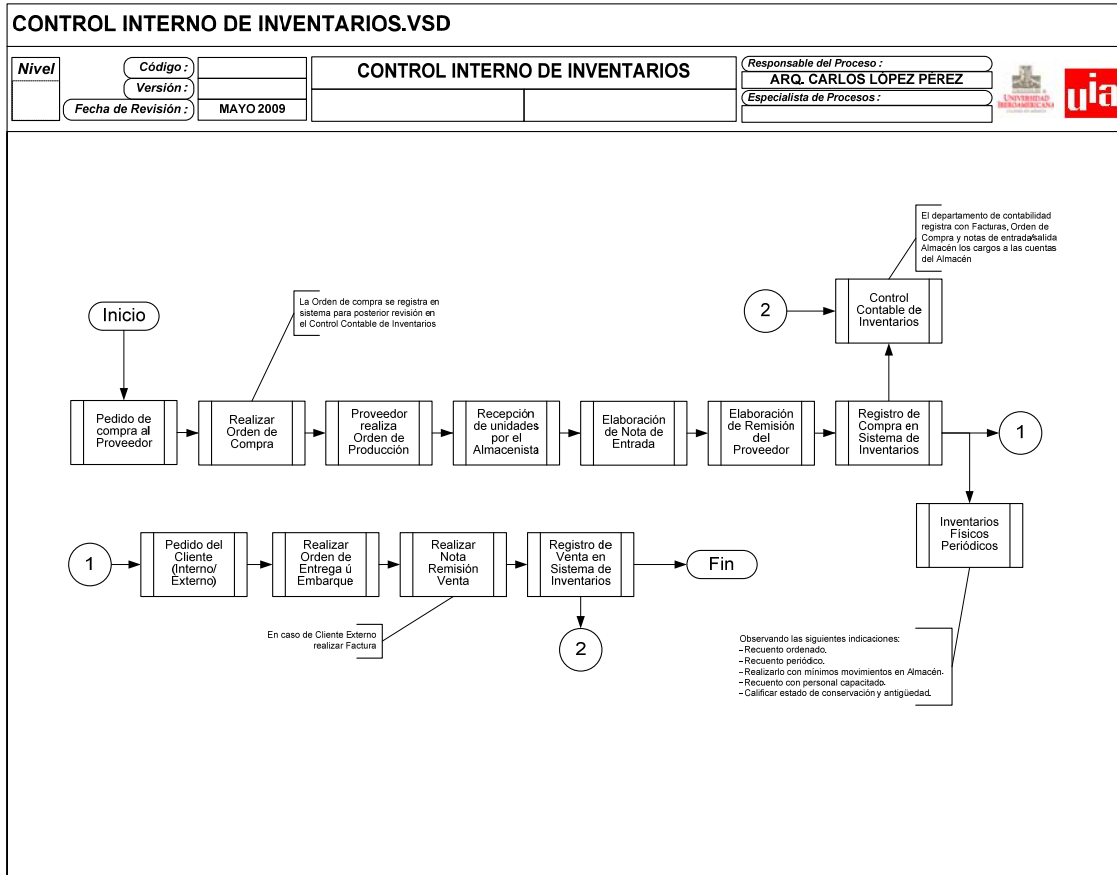


Figura 21. López Pérez, Carlos. UIA. Fundamentos de control interno. Perdomo Moreno, Abraham. “Diagrama basado en el proceso de inventarios”. Séptima edición. Ed. Thomson. México, 2000. Págs. 87 a la 91.

2.4 Normatividad de control interno en pequeñas entidades

Boletín 3050

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

APÉNDICE IV

“APLICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO EN ENTIDADES PEQUEÑAS

Introducción

Este apéndice explica las consideraciones que deben observarse al evaluar los elementos de control en las entidades pequeñas, ya que como se menciona en las consideraciones generales el tamaño de la entidad es un factor a tomar en cuenta en la evaluación del control interno:

El ambiente de control

La forma en que el ambiente de control es implementado en una entidad pequeña, es lógicamente diferente al de una entidad grande, ya que, en la primera, difícilmente se tendrá un consejo de administración formal en donde intervengan consejeros externos o una estructura organizacional que evite conflictos en la segregación de funciones; sin embargo, deben existir elementos que permitan evaluar en forma razonable que el ambiente de control es efectivo. Por ejemplo, las entidades pequeñas probablemente no tienen un código de conducta escrito; sin embargo, la administración ha desarrollado una cultura, enfatizando la importancia de la integridad y el comportamiento ético a través de comunicaciones orales constantes y el ejemplo.

La evaluación de riesgos

Los conceptos básicos del proceso de evaluación de riesgos son aplicables a cualquier entidad, independientemente de su tamaño, sin embargo, en las entidades pequeñas este proceso tiende a ser menos formal y estructurado. Todas las entidades deben tener objetivos establecidos, incluyendo aquellos relacionados con la entrega de información financiera a la administración, a los accionistas o dueños, la diferencia en las pequeñas entidades puede radicar en que dichos objetivos son reconocidos implícitamente en lugar de explícitamente. La administración debe conocer y administrar dichos riesgos a través de una participación directa con el personal de la entidad y con personas externas que puedan obstaculizar el logro de dichos objetivos.

Los sistemas de información y comunicación

Aunque los sistemas de información y comunicación en una entidad pequeña tienden a ser menos formales que en una entidad grande su importancia no se debe minimizar. Cuando la entidad pequeña tiene una administración que activamente se involucra en las operaciones no se requieren políticas por escrito muy extensas o procedimientos contables muy complejos, en estos casos la comunicación se vuelve muy efectiva, ya que por el tamaño de la organización, la administración de la entidad está más accesible y, por lo tanto, el contacto con todo el personal es más sencillo.

Los procedimientos de control

Los procedimientos de control en las pequeñas entidades son muy parecidos a los que se establecen en entidades grandes, sin embargo, como en los otros elementos, la formalidad de los mismos varía. Para las entidades pequeñas ciertos procedimientos de control no son importantes debido a que son sustituidos por controles ejercidos por el director general u otra persona con un nivel jerárquico importante. Por ejemplo, la aprobación del director general en los créditos a los clientes o en compras significativas proporciona una evidencia de control fuerte en esas actividades. La adecuada segregación de funciones en estas entidades a menudo presenta dificultades, sin embargo, aún en las entidades pequeñas, con un número reducido de empleados, se pueden asignar las responsabilidades, de tal forma, que exista una apropiada segregación. Si esto no es posible debe existir una supervisión muy estrecha de la administración sobre la persona que realiza funciones incompatibles.

La vigilancia

La vigilancia sobre las operaciones en marcha en una entidad pequeña es típicamente desarrollada como parte de la participación que la administración tiene en la operación diaria. Por ejemplo, la administración fácilmente puede identificar una variación significativa en los estados financieros, si lo mostrado en los mismos, es diferente a lo que esperaba”.²⁸

²⁸ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría. Normas y procedimientos de auditoría y Normas para atestiguar. Boletín 3050. Estudio y evaluación del control interno. Vigésima octava edición. IMCP. México, 2007. Págs. 30-3050 a la 32-3050.

CAPÍTULO 3. ESTUDIOS DE CASO

El proceso de investigación que se propone para la realización de este trabajo es estudiar y revisar procesos de evaluación de control interno, de procuración e inventarios a ocho casos, representados por ocho pequeñas empresas constructoras mexicanas, mismas que, encuadran dentro del marco de clasificación que para este efecto determina el INEGI, mediante los rangos de estratificación de las empresas de acuerdo a su número de empleados.

La siguiente figura presenta más detalladamente la justificación de la integración de estas empresas a la muestra de estudio, incluyendo también, la ciudad donde se encuentran ubicadas y el segmento al que pertenecen.

Por razones de confidencialidad, se omitirá el nombre de las organizaciones, reconociéndolas sólo con una numeración progresiva del 01 al 08.

EMPRESAS INTEGRANTES DE LA MUESTRA

Empresa	No. empleados	Principal actividad	Lugar de origen
Empresa 01	63	Desarrollo de infraestructura terrestre. Puentes y caminos	Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Empresa 02	58	Construcción y remodelación de franquicias comerciales	Zitácuaro, Michoacán
Empresa 03	18	Construcción de vivienda residencial	Acapulco, Guerrero
Empresa 04	42	Construcción y diseño de redes y sistemas hidrosanitarios	Metepec, Edo. de México
Empresa 05	30	Fabricación e instalación de estructuras metálicas	Toluca, Edo. de México
Empresa 06	37	Desarrollo de vivienda interés social y locales comerciales	Xalapa, Veracruz
Empresa 07	44	Ingeniería y diseño de cimentaciones profundas	México, Distrito federal
Empresa 08	26	Mantenimiento y rehabilitación de infraestructura y equipamiento urbano	México, Distrito federal

Fuente: Información interna de las empresas

Figura 22. López Pérez, Carlos. “Empresas integrantes de la muestra”. UIA. México, 2009.

La estructura del análisis se efectuará de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Se revisará literatura de prácticas generalmente aceptadas de los procesos de control interno general, procuración e inventarios, presentándose los rubros: Concepto, Principios y Objetivos, además se realizarán los diagramas de proceso correspondientes, todo ello para reconocer el contexto a revisar y evaluar.
2. En concordancia con la actual normatividad aplicada en México, se reconocerá lo que la misma dispone del tema: “Aplicación de los elementos de control interno en entidades pequeñas”, lo que servirá para reconocer si actualmente el concepto objeto de estudio (control interno) de este trabajo es lo suficientemente abordado en la normatividad.
3. Con base en la metodología COSO y, de acuerdo al método de cuestionarios, primeramente, se aplicará un cuestionario de conocimiento preliminar de la empresa para identificar básicamente la estructura de la organización y tamaño de

las operaciones, posteriormente, se revisará y evaluará el control interno general y, los procesos de procuración e inventarios, todo lo anterior a las ocho empresas objeto de la muestra, lo que determinará su nivel de adhesión y cumplimiento a una práctica formal o informal. Ver anexo 1.

Los cuestionarios aplicados serán los siguientes:

Información de la empresa

Conocimiento preliminar de la empresa.

Revisión de Control Interno

1. Cuestionarios de revisión de control interno. Control interno general.
2. Cuestionario de revisión de control interno. Procuración.
3. Cuestionario de revisión de control interno. Inventarios.

Evaluación de Control Interno

1. Cuestionarios de evaluación de control interno. Control interno general.
 2. Cuestionario de evaluación de control interno. Procuración.
 3. Cuestionario de evaluación de control interno. Inventarios.
4. Los resultados manifestados en los instrumentos de medición serán registrados en una base de datos en “excel” presentada en forma de tablas y gráficas para facilitar su comprensión, lo que permitirá evaluar el nivel de control interno usado por las empresas muestra de este trabajo. Ver anexo 5.
5. Continuando con el modelo COSO y, complementándolo con lo dispuesto en la metodología de implementación de la ley SAROX:

a) Se diagramarán los procesos determinados de tal forma que, reflejen fehacientemente lo registrado en los instrumentos de medición.

b) Se identificarán en dichos diagramas los probables riesgos que puedan tener implicaciones o impactos negativos en las actividades o resultados del negocio y, en su caso, los controles usados por la organización que mitiguen la probabilidad de aparición o consecuencia de dichos riesgos, además, de una breve descripción de los subprocesos o actividades más importantes dentro del proceso analizado. Ver anexo 3.

6. Se elaborarán cédulas de información, conocidas como “Matriz de riesgos y controles” que registren y evalúen diversas clasificaciones de proceso y operativas

en los riesgos y los controles que cada una de las compañías analizadas tiene implementados en los diferentes procesos revisados, dicha matriz evalúa de forma automática el nivel del riesgo analizado. Ver anexo 6.

7. Se diseñarán instrumentos de medición que determinen los elementos mínimos de control necesarios para revisar y evaluar el nivel de control interno de pequeñas empresas constructoras en sus operaciones de procuración e inventarios. Ver anexo 2.

8. Análisis de resultados.

Es importante destacar que la información conceptual, procedimental y, de normatividad aplicada en la estructura de este análisis, se considera como conceptos “generalmente aceptados” y uso de “mejores prácticas” por ser dictadas como normas a utilizar por legislación vigente (tal es el caso de la “Ley del Mercado de Valores”), por instituciones de gran prestigio nacional a nivel público y privado como son: el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP), la Federación de Colegios de Profesionistas, la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría (CONPA) y, la Comisión de Apoyo a la Práctica Profesional Independiente (CAPPI), entre otros.

El procedimiento para recabar, registrar, analizar y evaluar el control interno de la muestra se realizará usando el método de encuesta por cuestionarios:

1. El cuestionario “Conocimiento preliminar de la Empresa” define principalmente las bases de conocimiento de la empresa: giro, estructura, ingresos, tamaño y otros datos que permiten elaborar y desarrollar con mayor precisión el instrumento “Revisión de Control Interno”.
2. El cuestionario “Revisión de Control Interno” se desarrolla de la siguiente manera: primero, integrando los postulados normativos de las “Guías de auditoría para las empresas comerciales e industriales”, editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP) y, segundo, basándose en los datos manifestados en el cuestionario “Conocimiento preliminar de la Empresa”. Se elaborará un cuestionario para cada proceso; control interno general, procuración e inventarios.
3. El cuestionario “Evaluación de Control Interno” se desarrolla en concordancia con los resultados del instrumento “Revisión de Control Interno”. Se elaborará un cuestionario para cada proceso; control interno general, procuración e inventarios.

Además, se elaborará el cuestionario “Evaluación de Control Interno. Controles Clave”, este instrumento está diseñado tomando en cuenta los

controles clave mínimos necesarios para un efectivo control interno. Se elaborará un cuestionario para cada proceso; control interno general, procuración e inventarios.

Procedimiento de calificación:

Para determinar el puntaje de evaluación de control interno de cada uno de los reactivos del cuestionario “Evaluación de Control Interno” de los rubros: Control interno general, Procuración e Inventarios, se diseñó una matriz denominada: “Matriz de determinación de puntos para evaluación de control interno”, la cual describe los puntos de control que integran cada pregunta, estos puntos se vinculan tomando en cuenta los diferentes ciclos de negocio propuestos para esta evaluación (Financiero, Administrativo, Operaciones, Capital humano y Planeación). Ver anexo 4.

Para poder obtener el puntaje señalado en cada pregunta, es indispensable cumplir con todos los puntos de control establecidos por el reactivo, y por lo tanto, clasificar la respuesta como “Eficaz”, en caso de faltar alguno de los puntos de control establecidos, la respuesta se considera como “Ineficaz” y no obtiene puntos.

Las preguntas denominadas “clave” son aquellas que en por su trascendencia y actividad natural integran los cinco ciclos de negocio y, de acuerdo a su proceso son las siguientes:

1. **Control interno general.** Total de preguntas 17, preguntas “clave” 07 (2, 8, 9, 13, 15, 16 y 17).
2. **Procuración.** Total de preguntas 30, preguntas “clave” 07 (5, 7, 16, 17, 18, 19 y 23).
3. **Inventarios.** Total de preguntas 106, preguntas “clave” 42 (13, 14, 19, 21, 32 a), 32 b), 32 c), 32 d), 34 a), 34 b), 34 c), 38 a), 38 b), 38 c), 38 d), 38 e), 39, 40, 41, 42, 46, 47, 48, 49 a), 49 b), 51 a), 51 c), 51 d), 52 a), 52 b), 54, 60 a), 60 b), 60 c), 60 d), 61 a), 61 b), 62, 63, 72, 74 y 75.

Esta clasificación adquiere relevante importancia por considerar estas preguntas como un elemento mínimo de control y, a la vez, su total cumplimiento asegura un control razonable y altamente confiable.

De acuerdo a este último concepto, paralelamente, se aplicará el cuestionario “Evaluación de Control Interno. Controles Clave” de los rubros: Control interno general, Procuración e Inventarios, pero con una característica particular; sólo se evaluarán los reactivos denominados “clave”, mismo que servirá para

comprobar, entre otras cosas, la concordancia de resultados, ya que puede suceder que, una empresa haya resultado con calificación total muy deficiente en el cuestionario completo y pueda concluirse un bajo nivel de control interno, pero al aplicar sólo las preguntas “clave”, pueda concluirse un alto nivel de control interno, lo que al final podría representar alguna incongruencia en los registros.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se aplicaron los cuestionarios de “Revisión de control interno” y de “Evaluación de control interno” a los procesos de Control interno general, Procuración e Inventarios de las ocho empresas que conformaron los casos de estudio.

Posteriormente, con la información registrada en dichos instrumentos se procedió a diagramar los procesos por empresa, identificando los probables riesgos de operación y los controles que cada organización contempla para mitigar dichos riesgos (ver Anexo II), los cuales se plasmaron en las matrices de riesgos y controles para determinar el nivel de impacto que cada riesgo puede representar para la empresa, de acuerdo al nivel resultante: bajo, medio, significativo o alto y, por lo tanto, este nivel establecerá el nivel de urgencia con el cual deberá ser atendido el riesgo (ver Anexo VI).

Para obtener los resultados cuantitativos de diagnóstico de evaluación del sistema de control interno que estas ocho empresas usan en la operación de sus procesos de Control interno general, Procuración e Inventarios, se estableció la siguiente métrica para determinar el valor de dicha evaluación:

- Bajo control interno: De 0 a 59% en el rubro “Eficaz” en la evaluación
- Mediano control interno: De 60 a 79% en el rubro “Eficaz” en la evaluación
- Alto control interno: De 80 a 100% en el rubro “Eficaz” en la evaluación

Los registros y resultados detallados por empresa, por proceso y por pregunta evaluados pueden ser consultados en el Anexo V, en este capítulo se muestra sólo los resúmenes de resultados. Ver figura 23.

RESULTADOS POR EMPRESA EN EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO GENERAL, PROCURACIÓN E INVENTARIOS

	Control Interno General			Procuración			Inventarios		
	Eficaz	Ineficaz	Puntos obtenidos	Eficaz	Ineficaz	Puntos obtenidos	Eficaz	Ineficaz	Puntos obtenidos
Empresa 01	38%	62%	26	26%	74%	29	20%	80%	79
Empresa 02	43%	57%	29	28%	72%	31	38%	62%	153
Empresa 03	44%	56%	30	49%	51%	54	49%	51%	198
Empresa 04	68%	32%	46	72%	28%	79	62%	38%	248
Empresa 05	65%	35%	44	66%	34%	73	64%	36%	258
Empresa 06	54%	46%	37	45%	55%	50	46%	54%	184
Empresa 07	26%	74%	18	22%	78%	24	9%	91%	38
Empresa 08	38%	62%	26	35%	65%	38	19%	81%	78
PROMEDIO	47%	53%	32	43%	57%	47	38%	62%	155
	Puntos Posibles 68			Puntos Posibles 110			Puntos Posibles 402		
	% Promedio de P. P. 47%			% Promedio de P. P. 43%			% Promedio de P. P. 38%		

 Bajo control interno	 Mediano control interno	 Alto control interno
--	--	--

Figura 23. López Pérez, Carlos. “Evaluación de control interno”. UIA. México, 2009.

De acuerdo a los resultados mostrados en la figura anterior puede determinarse que ninguna empresa de la muestra evaluada puede garantizar la razonable confianza en sus operaciones de Control interno general, Procuración e Inventarios con un alto control interno, solamente dos empresas lo garantizan con un mediano control interno y, las seis empresas restantes, sólo con un bajo control interno.

Al consolidar los resultados de todas las empresas, la evaluación adquiere un tono más dramático, al resultar lo siguiente: el porcentaje promedio resultante presenta un bajo control interno en el 100% del total de la muestra, lo que significa que, de manera grupal, dichas empresas no garantizan la razonable confianza en sus operaciones de Control interno general, Procuración e Inventarios. Ver figura 24.

MARCO CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

	Control Interno General		Procuración		Inventarios	
	Eficaz	Ineficaz	Eficaz	Ineficaz	Eficaz	Ineficaz
Porcentaje promedio de la muestra	47%	53%	43%	57%	38%	62%

Figura 24. López Pérez, Carlos. “Evaluación de control interno consolidado”. UIA. México, 2009.

Para confrontar y, de alguna manera, corroborar los resultados, se realizó la evaluación tomando como base de análisis los registros arrojados por los cuestionarios de “Evaluación de control interno”, pero solamente utilizando los reactivos denominados “controles clave”, siendo entonces, este escrutinio de mayor rigor operativo, pero a la vez, de mayor seguridad en las operaciones. Ver figura 25.

RESULTADOS POR EMPRESA EN EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO GENERAL, PROCURACIÓN E INVENTARIOS. CONTROLES CLAVE

	Control Interno General			Procuración			Inventarios		
	Eficaz	Ineficaz	Puntos obtenidos	Eficaz	Ineficaz	Puntos obtenidos	Eficaz	Ineficaz	Puntos obtenidos
Empresa 01	43%	57%	15	0%	100%	0	26%	74%	55
Empresa 02	43%	57%	15	29%	71%	10	40%	60%	85
Empresa 03	43%	57%	15	43%	57%	15	52%	48%	110
Empresa 04	57%	43%	20	86%	14%	30	64%	36%	135
Empresa 05	57%	43%	20	57%	43%	20	69%	31%	145
Empresa 06	43%	57%	15	43%	57%	15	50%	50%	105
Empresa 07	43%	57%	15	29%	71%	10	7%	93%	15
Empresa 08	43%	57%	15	14%	86%	5	24%	76%	50
PROMEDIO	46%	54%	16	38%	63%	13	42%	58%	88
	Puntos Posibles		35	Puntos Posibles		35	Puntos Posibles		210
	% Promedio de P. P.		46%	% Promedio de P. P.		38%	% Promedio de P. P.		42%

Bajo control interno
 Mediano control interno
 Alto control interno

Figura 25. López Pérez, Carlos. “Evaluación de control interno. Controles clave”. UIA. México, 2009.

Al revisar los resultados de la figura anterior se determina que este mayor rigor operativo hace aún más amplio el espectro de bajo nivel interno, sólo un proceso (de Inventarios) en dos compañías, garantizan la razonable confianza en sus operaciones y, de manera aislada, un proceso (de Procuración) alcanza la evaluación de alto control interno.

De igual manera que en el caso anterior, al consolidar los resultados de todas las empresas, la evaluación también reflejó condiciones más bajas en su calificación: de manera grupal, dichas empresas no garantizan la razonable confianza en sus operaciones de Control interno general, Procuración e Inventarios, (salvo un proceso de una compañía). Ver figura 26.

MARCO CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO. CONTROLES CLAVE

	Control Interno General		Procuración		Inventarios	
	Eficaz	Ineficaz	Eficaz	Ineficaz	Eficaz	Ineficaz
Porcentaje promedio de la muestra	46%	54%	38%	63%	42%	58%

Figura 26. López Pérez, Carlos. "Evaluación de control interno consolidado. Controles clave". UIA. México, 2009.

Lo anterior evidencia de manera contundente la carencia de un sistema de control interno formal que permita a estas empresas garantizar la razonable confianza en sus operaciones de Control interno general, Procuración e Inventarios.

Conclusiones

La actual crisis económica y financiera que el mundo está atravesando puede definirse primordialmente con una sola palabra: “Exceso”... exceso de gasto, de desregulación (que incrementa el riesgo), de confianza de las autoridades y de codicia de algunos altos directivos para quienes lo importante era el cumplimiento de metas a corto plazo y no los objetivos estratégicos de la organización.

Hablar de esta crisis no es cuestión menor si se toma en consideración el último dato cuantificado a agosto de 2009 del monto de pérdidas económicas a nivel mundial que oscila alrededor de \$4.3 trillones de dólares (cifra de 12 ceros no comúnmente usada).

El mundo no salía aún del asombro con los fraudes generados por “Enron”, “Merck”, “WorldCom”, “Tyco” o por Bernard Madoff, cuando se vino encima esta catástrofe económica sin precedente actual (habría que remontarse al “crack financiero” de los años 30’s). Impensable pensar en quiebras de verdaderos íconos del capitalismo y del “mundo desarrollado” como “General Motors” y los bancos de inversión (“Lehman Brothers” y “Washington Mutual”).

Lo anterior, pone en evidencia la importancia y, a la vez, el desdén con el que comúnmente es tratado el elemento fundamental que este trabajo desarrolla y, a la vez, pondera: *el control interno*, mecanismo que claramente fue corrompido por elementos internos del cuerpo directivo de organizaciones y por los huecos no previstos en las regulaciones aplicables.

Pero no sólo se dejó atrás al control interno, también las mejores prácticas corporativas y el buen gobierno fueron excluidos para poder operar los multimillonarios fraudes del que, ahora, todo el mundo es víctima.

Es por esto, la importancia intrínseca que reviste dotar a las organizaciones de sistemas de control que aseguren razonablemente la confiabilidad de sus operaciones.

En este trabajo se ha enfatizado de sobremanera la necesidad de que todas las compañías deben tener estructurado un gobierno corporativo y deben adherirse a las recomendaciones del Código de Mejores Prácticas Corporativas, sin importar el tamaño o giro en el que participen.

El comenzar a planear y organizar un gobierno corporativo al interior de una empresa, no significa que deba crecer sustancialmente su estructura organizacional administrativa, los mismos integrantes actuales de la organización pueden ser designados para tomar su responsabilidad en el mismo, claro está,

bajo un diseño y metodología que asegure el cumplimiento de los preceptos que rigen estas prácticas corporativas. Crear la corresponsabilidad en la cultura de control en la organización mediante el autocontrol de sus áreas de responsabilidad y operaciones es la forma más viable para implementar estas prácticas corporativas.

Para las empresas que cotizan en el mercado de valores, cumplir con todos los requerimientos de organización, integración y funcionalidad de gobierno corporativo, no es una recomendación o una buena práctica, es una obligación que por ley se ordena:

- Asamblea de accionistas
- Consejo de administración
 - Comités de apoyo: (Comité de Auditoría y Comité de Prácticas Societarias y, otros)
- Dirección General
 - Cuerpo Directivo de la organización

Sin embargo, las demás empresas que no figuran dentro de esta clasificación bursátil, sí tienen la opción de realizarlo sin la rigidez y obligatoriedad de forma que las primeras organizaciones tienen.

Para pequeñas y medianas empresas el conformar un sistema de estas características de rigor metodológico e inflexible es muy complejo y hasta inviable en cuanto a estructura y economía se refiere.

Los dueños o dirigentes de pequeñas, medianas y hasta grandes empresas deben seriamente considerar diseñar, desarrollar y aplicar un buen gobierno corporativo, ya que en muchas de ellas, éste se vuelve un tema de necesidad para permanecer y crecer, sólo aquellas empresas que tengan estructuradas prácticas corporativas dirigidas a la institucionalización de su administración podrán competir y acceder a mejores oportunidades en su accionar y competitividad.

En las empresas familiares, la institucionalización es un tema de permanencia exitosa o de decadencia, por ejemplo; el tema de la sucesión en estas organizaciones es un proceso complicado y, en ocasiones, tortuoso por las implicaciones consanguíneas, afectivas, sentimentales o de otra índole, es muy difícil que el creador, el impulsor y dirigente, de paso al personal que lo sucederá en la toma de decisiones de la compañía, en cambio, si este proceso se tiene ya definido y estructurado, tanto en su concepto y reglamentación, solo se necesita ponerlo en marcha.

La estructura de gobierno corporativo, mejores prácticas y sistema de control interno deben ser concebidas a “paso y medida”, comenzando con el autocontrol y pasando por elementos que van en el camino robusteciéndose, de acuerdo al crecimiento y a la madurez de la organización, como se comentó al inicio de este trabajo: un traje a la medida.

Aún cuando es generalmente aceptado que el control interno es un proceso realizado por la dirección, la gerencia y demás personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto a la consecución de objetivos en la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, algunas personas tienen expectativas irreales sobre lo que puede hacer el control interno, por ejemplo, se comenta que un control interno integrado asegura que la organización no fallará, esto es, que la entidad siempre alcanzará sus objetivos. Esta perspectiva es errónea.

Para fortalecer este orden de ideas es importante acotar algunos distintivos:

- Primero, un marco de control interno es afectado por las limitaciones inherentes a cualquier sistema operado por el juicio humano que, en la toma de decisiones, puede ser defectuoso pudiendo ocurrir problemas por causa de fallas humanas como simples errores o equivocaciones. Adicionalmente, cabe considerar que los controles pueden evadirse con la colusión de dos o más personas.
- Segundo, el control interno no sirve como sustituto de la gerencia. El control interno es un proceso de negocio gerencial de planeación, ejecución y monitoreo, es una herramienta para una mejor y acertada toma de decisiones.

Este concepto de seguridad razonable no implica que el control interno vaya a fracasar frecuentemente. Muchos factores, individual y colectivamente refuerzan el concepto de seguridad razonable. El efecto acumulativo de las respuestas al riesgo que satisfacen múltiples objetivos y la naturaleza multipropósito de los controles internos reducen el riesgo de que una organización no pueda conseguir sus objetivos. De hecho, es generalmente aceptado que empresas bien controladas, donde la mayoría están informadas regularmente de sus avances hacia los objetivos estratégicos y operativos, alcanzan sus objetivos de cumplimiento con regularidad y genera periódicamente reportes confiables. Sin embargo, como ley, la seguridad razonable no constituye una seguridad absoluta.

Por ello se concluye la responsabilidad que tiene toda la organización en la efectividad de un sistema de control interno, no basta sólo con diseñarlo,

implementarlo y comunicarlo, se necesita del compromiso de todos los participantes en el mismo, para que cumpla con su principal premisa: “contribuir a la consecución de los objetivos de la organización”.

Este proyecto de investigación, en su punto neurálgico, giró alrededor del diagnóstico del nivel de control interno en el sistema administrativo de sus operaciones, en el proceso de control interno general, procuración y de inventarios, aplicado a ocho pequeñas constructoras mexicanas participantes en diferentes segmentos de la industria y, además, la mayoría de ellas originarias de distintas ciudades del país.

El resultado obtenido en esta evaluación de procesos de control interno general, procuración e inventarios que en su operación diaria aplican las pequeñas empresas constructoras mexicanas demuestra de manera fehaciente un bajo nivel de control interno, ya que el modelo y controles implementados lo fundamentan en conocimientos de experiencia empírica, pero sin el carácter metodológico y formal que se requiere para llegar al fin deseado.

La alta gerencia de estas empresas deben evolucionar en su concepto de control interno, transitar de un estado actual de observancia y percepción del mismo como una carga presupuestal y burocrática, hacia un estado que genere valor en la entidad.

El control interno diseñado, implementado y monitoreado de manera ordenada, eficiente y uniforme, conforme a las normas y prácticas establecidas, ayudará a la empresa al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, para ello, la Dirección General debe enterarse e interesarse en que, el control interno adquiera en la organización los siguientes roles:

- Que se visualice no como un proceso que genere costos, sino como un proceso que genere beneficios.
- Que toda la organización conozca y se ocupe de este valor para que, en verdad contribuya a la oportuna toma de decisiones.
- Que no solamente sea un proceso que de certidumbre en aseguramiento y calidad, sino que apunte la operación, la continuidad y el crecimiento del negocio.
- Que identifique los riesgos positivos del negocio y los convierta en áreas de oportunidad y/o mejora.
- Que coadyuve al proyecto de empresa y de los nuevos estándares competitivos de la industria.

Si es de interés de alguna persona, grupo o entidad, un posterior trabajo de continuidad al mismo sería conveniente que evaluara la posibilidad de integrar las siguientes premisas:

- Primero, aumentar el número de la muestra, agrupando grupos por entidades federales que revele datos más puntuales y precisos por región del país, lo que permita tener un conocimiento más focalizado y, entonces, conocer y poder atacar así la problemática de una mejor manera
- Segundo, realizar directamente en las compañías integrantes de la muestra pruebas de auditoría (pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas) para corroborar la veracidad de los registros y, así poder concluir de manera mucho más precisa y contundente los datos arrojados por este trabajo de diagnóstico y análisis (en virtud de que toda la información proporcionada emana de las propias empresas muestra de este trabajo, el nivel de análisis y procesamiento de datos tiene como origen lo revelado por las mismas) y,
- Tercero, con esa información cumplir con uno de los principales objetivos del control interno: promover eficacia y eficiencia en las operaciones, al realizar el análisis de riesgos y controles, elaborar una propuesta de mejora en los procesos, lo que al final ayuda a establecer en la organización una mejora continua.

Para, terminar una serie de conclusiones finales que permitan ejemplificar más claramente la necesidad imperiosa del por qué las pequeñas empresas constructoras mexicanas deben diseñar, promover, implementar, monitorear y mejorar continuamente un modelo formal de control interno, diseñado a sus necesidades, pero cumpliendo con los estándares básicos establecidos por la normatividad y las mejores prácticas aplicables, lo que finalmente se convertirá en un valioso aliado para la consecución de sus objetivos:

- El control interno no es un tema nuevo, pero el contexto actual le confiere mayor importancia.
- Todas las empresas deben contar con sistemas de control interno, las que tarden en convencerse, la competencia o la normatividad correspondiente las ayudarán a entender, tarde o temprano.
- Las empresas que tengan sistemas de control interno más eficaces y más eficientes serán, sin duda, empresas más competitivas.
- Las empresas deben tender en mayor medida a la clara asunción de responsabilidades y rendición de cuentas mediante un sistema de control interno para proteger detrimentos en su patrimonio (no sólo

financieros, también humanos, organizacionales e institucionales (percepción del mercado, de la marca, lealtad del cliente, etc.).

- El contar con un sistema de control interno que ayude a administrar los riesgos, a dar cumplimiento a la normatividad, a lograr los objetivos de negocio y a proteger los intereses de todos los *stakeholders*²⁹ de la empresa, ha dejado de ser opcional.
- El control interno presenta entonces, una oportunidad de negocio y, por lo tanto, debe ser administrado, medido y evaluado con criterios de eficiencia, efectividad y contribución al negocio.

²⁹ El término “stakeholders” se refiere a cualquier grupo o individuo que puede afectar a, o puede ser afectado por el logro de los objetivos de una organización.

Bibliografía

1. Consejo Coordinador Empresarial. Código de Mejores Prácticas Corporativas. Extracto del “Mensaje del Presidente” en la presentación de la primera versión revisada del código. México. Noviembre 2006.
2. Observatorio PyME México. Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). Secretaría de Economía. Primer Reporte de Resultados 2002. México, 2003.
3. Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). Manual para la política pública de fomento a las MPyMEs. México, 2003.
4. Eyssautier de la Mora, Maurice. Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia. CENGAGE Learning. Quinta edición. México, 2008.
5. Beauregard González. El problema del método de la investigación social. Revista de Administración Pública. INAP, núm. 40. México, octubre-diciembre 1979.
6. Eli de Gortari. El método científico. Col. 70. Editorial Grijalbo. México, 1970.
7. Hernández Sampieri, Fernández-Collado, Baptista Lucio. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Cuarta edición. México, 2008.
8. Familiar Calderón, Jorge. Gobierno Corporativo en México. Banco Interamericano de Desarrollo. Comentarios de la segunda reunión del foro regional sobre el sector financiero. Washington, D. C., 2003.
9. Gómez, Cecilia. Gobierno Corporativo. www.miespacio.org/invest/gobier. Apoyado en el artículo “Buen Gobierno Corporativo, garantía de calidad en la información de empresas”. Jorge Familiar Calderón. Ejecutivos de Finanzas Año XXXI. México, 2002.
10. KPMG Cárdenas Dosal, S. C. Instituto del Comité de Auditoría. Publicación de la firma miembro de KPMG International, una cooperativa suiza. México, 2008.
11. Claessens, Stijn, Simeon Djankov, Joseph P. H. Fan y Larry H.P. Lang, Expropriation of Minority Shareholders: Evidence from East Asia. Working Paper. World Bank, 2008.
12. Consejo Coordinador Empresarial. Código de Mejores Prácticas Corporativas. México, 2006.
<http://www.cce.org.mx/CCE/Código+de+Mejores+Prácticas+Corporativas.htm>.

13. Urbano, Horacio. *Hombres y Mujeres de la Casa* 2008. El Economista. México, 2009.
14. Committee of Sponsoring Organizations (COSO) of the Treadway Commission. *Marco Integrado – Control Interno*. Papel de Trabajo. 1992.
15. Deloitte & Touche. Committee of Sponsoring Organizations (COSO). *Marco Integrado*. Papel de Trabajo. 2006.
16. Deloitte & Touche. *Implementación de la Ley de Sarbanes Oxley (SAROX)*. Agosto 2003. Papel de Trabajo. México, 2003.
17. Sinergia de Negocios, Consultores. *Ofrecimientos para la generación de valor*. Papel de Trabajo. México, mayo 2006.
18. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). *Documento Metodológico de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC)*. México, 2003.
19. Perdomo Moreno, Abraham. *Fundamentos de control interno*. Séptima edición. Ed. Thomson. México, 2000.
20. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. *Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría. Normas y procedimientos de auditoría y Normas para atestiguar*. Boletín 3050. *Estudio y evaluación del control interno*. Vigésima octava edición. IMCP. México, 2007.

Anexo I

Cuestionarios de control interno

Anexo II

Diagramas de proceso

Anexo III

Cuestionarios de control interno. Controles Clave

Anexo IV

Matriz de determinación de puntos para evaluación de control interno

Anexo V

Tablas y gráficas de resultados cuantitativos de la evaluación

Anexo VI

Matrices de riesgos y controles