

872708

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-08 A LA

Universidad Nacional Autónoma de México

23



## **Escuela de Administración y Contaduría**

Detección de la Necesidad de Crear un  
Departamento de Contraloría y sus  
Funciones, en las Medianas Empresas  
de la Ciudad de Uruapan.

### **SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

### **LICENCIADO EN CONTADURÍA**

PRESENTA:

*Eliud González Alvarado*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A. C.**

**URUAPAN, MICHOACÁN, 2002.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION CONTADURIA E INFORMATICA.

ESCUELA DE CONTADURIA

**"DETECCIÓN DE LA NECESIDAD DE CREAR UN DEPARTAMENTO DE  
CONTRALORÍA Y SUS FUNCIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE  
LA CIUDAD DE URUAPAN"**

PRESENTA: GONZÁLEZ ALVARADO ELIUD

ASESOR: TERESA RODRÍGUEZ CORONA

URUAPAN, MICHOACAN 2001.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**" Detección de la necesidad de crear un departamento de contraloría y sus funciones en las medianas empresas de la ciudad de Uruapan ".**

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I.- Conceptos Generales.	
1.1.- Concepto de empresa	8
1.2.- Clasificación de empresa	9
1.3.- Características e importancia de la mediana empresa	12
1.4.- Perspectivas de la mediana empresa uruapense	19
CAPITULO II.- La contraloría	
2.1.- Concepto y objetivos de la contraloría	25
2.2.- El papel del contralor	26
2.3.- Funciones de la contraloría	29
2.3.1.- Análisis financiero	32
2.3.2.- Presupuestos	35
2.3.3.- Auditoría	43
3.4.- Impuestos	48
2.3.5.- Costos	52
2.3.6.- Contabilidad gerencial	57
2.4.- Importancia de la contraloría en la toma de decisiones	61
2.5.- Características del departamento de contraloría	63

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPITULO III.- La contraloría en la mediana empresa uruapense.**

3.1.1. –Metodología	67
3.1.2. -Objetivos de la investigación	68
3.1.3. -Técnicas de investigación	69
3.1.3.1. – Cuestionario	69
3.1.4. -Determinación del instrumento de investigación y su diseño	71
3.1.5. –Determinación de la muestra	78
3.2. - Análisis de la información obtenida	78
CONCLUSIONES.	115
Propuestas para un departamento de contraloría y sus funciones	118
BIBLIOGRAFIA.	120

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN.

El objetivo de la presente investigación es conocer si las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, cuentan con un departamento de contraloría, cuáles son las funciones que se desempeñan y en su caso qué departamentos o personas lo realizan.

Con este planteamiento se pretende comprobar que las medianas empresas no cuentan con un departamento de contraloría.

Por lo que en el primer capítulo se hace referencia al concepto de empresa, su clasificación, sus características y las perspectivas que las medianas empresas tienen en la ciudad uruapense, además se hace énfasis en la problemática a la que se enfrenta estas empresas en el entorno económico y social, este tipo de empresas contribuye en gran medida a la economía y desarrollo del país.

En el segundo capítulo se trata ampliamente el concepto de contraloría, así como sus objetivos y alcances, además de conocer la importancia que tiene el contralor, sus funciones y el papel que desempeña dentro de las organizaciones, así como las cualidades y características, también se hace referencia a las funciones específicas que realiza este departamento y del contralor en sí, además se detallan las áreas que forman parte de la contraloría como el análisis financiero que es determinante para comprender la información financiera, los presupuestos que son estimaciones programadas encaminados a que la gerencia planee, coordine y controle.

La auditoría que es la encargada de auxiliar al contralor para revisar áreas determinadas y aspectos específicos de la organización, los costos es otra área que permite al contralor facilite a la administración información de utilidad para la planeación y la elección de alternativas

En él capítulo tercero se presentan los resultados de la aplicación de cuestionarios enfocados a las medianas empresas para saber si conocen lo que es la contraloría y las funciones específicas que desempeña este departamento, así como un análisis de los resultados obtenidos de esta investigación por medio de gráficas.

La técnica metodológica que se utilizó para revisar los hechos y determinar los resultados de ésta investigación, es el cuestionario por ser la técnica más práctica y apropiada para obtener las respuestas más apegadas a la realidad de ésta investigación.

Las empresas actuales requieren de información veraz, oportuna y confiable que les permita tomar las mejores decisiones con el mínimo de riesgos y esto sólo se puede hacer mediante controles y procedimientos que se cumplan realmente con las expectativas propuestas por la organización.

La contraloría es un concepto tan amplio y con tantas funciones que se cumplen en su aplicación que sería la que llevaría a muchas empresas a obtener información que se adapte verdaderamente a sus necesidades y características específicas.

Los ejecutivos requieren que sus controles funcionen al cien porciento y no que sólo cumplan con una parte de las expectativas previstas, también es necesario mejorar el tiempo en que se debe entregar la información para que esta sea útil.

Al final de esta investigación se exponen las propuestas y funciones del departamento de contraloría aplicado a las medianas empresas de nuestra ciudad.

Las empresas son organismos que funcionan en conjunto y si alguna de sus partes no funciona correctamente el engranaje ya no esta funcionando como debe ser, por eso es que se necesita dar mayor difusión dentro de las empresas de la verdadera función que tiene un departamento de contraloría y el papel que desempeña un contralor dentro de una organización.

La contaduría no es solo cargos y abonos por el contrario es una carrera que sé esta abriendo para que los empresarios conozcan todos los beneficios que se pueden obtener al tener controles específicos de todas sus operaciones tanto financieras, como fiscales y contables, por lo que la contraloría se hace necesaria en estas actividades, desempeñando funciones que van más allá de un departamento de tesorería, pues la contraloría además de controlar el dinero vigila y aprovecha todos los recursos de la organización en beneficio de la empresa en si.

La contraloría se encarga de asesorar a la alta gerencia para que se realicen estrategias y programas encaminados a alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo,

También revisa los controles internos existentes en la organización, así como su buen funcionamiento por lo que el contralor desempeña funciones de gran responsabilidad, como son la revisión del cálculo de los impuestos, revisión de programas de costos, por lo que los altos ejecutivos deben considerar que un buen control en sus finanzas permitirá hacer crecer la empresa.



La empresa requiere de programas permanentes de inversión que le permitan adaptarse a las condiciones cambiantes del crecimiento, expansión y diversificación, por lo que la contraloría se encarga de implementar programas de auditoría financiera, administrativa y operacional para evaluar la urgencia, viabilidad de la política, normas, sistemas y procedimientos.

Que la empresa necesita para funcionar en completa armonía y acoplándose a las necesidades reales de la alta gerencia de la organización.

Las medianas empresas por sus características específicas requieren de mayores controles de tener un control interno perfectamente definido que les permita realizar todas sus funciones con el mínimo de errores y aprovechando todas las oportunidades que se le presenten.

Para poder ser competitivas en el mercado, pues nuestra economía y entorno esta cambiando constantemente y sólo las empresas que tengan las mejores estrategias financieras, los mejores programas y herramientas serán las que salgan a la guerra que por todos es conocida de internacionalización y crecimiento.

Para eso es necesario que su estructura organizacional y las personas que en ella participan estén conscientes de que la calidad, el buen funcionamiento de todas sus áreas deberá ser fundamental para que la organización sea competente y los controles, presupuestos y estrategias financieras sean las que cumplan con las necesidades y características propias de la empresa.

Por lo que la contraloría y su adecuado desempeño dentro de la entidad se convierte en un arma fundamental para que la empresa sea competitiva pues para realizar el proceso de la toma de decisiones debe colaborar el departamento de contraloría con los funcionarios responsables de la dirección de la administración de la empresa, proporcionando análisis, evaluaciones y recomendaciones en relación con las actividades realizadas por la empresa.

## **CAPITULO I**

### **CONCEPTOS GENERALES.**

El concepto de empresa es uno de los más difíciles de generalizar pues en la actualidad la empresa sigue en constante evolución, sin embargo en esencia la empresa es las que mueven nuestro entorno económico y que desarrollan la vida individual de los habitantes de nuestro país.

Por lo que a continuación se mencionan algunos conceptos de empresas para después discutir sus diferencias y semejanzas y al final establecer un concepto propio.

#### **1.1. CONCEPTO DE EMPRESA**

En primer lugar denominaremos empresa como una persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo y por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen, parcial, o totalmente, las citadas actividades empresariales. (Código Fiscal de la Federación, 1997:95).

Por otra parte empresa es: una unidad identificable que realiza actividades económicas constituidas por combinaciones de recursos humanos, naturales y capital coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada. (IMPC, 1997:35)

Otra definición de empresa es: la unidad económica de producción o distribución de bienes y servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa. (Trueba, 997: 130)

En el aspecto administrativo la empresa está representada por las decisiones finales que nos llevan al logro de los objetivos propuestos.

En el aspecto jurídico una empresa esta regulada por leyes y esta sujeta a derechos y obligaciones.

Como una organización la empresa es un sistema cooperativo que permite obtener fines específicos.

Analizando los conceptos anteriores concluimos lo siguiente:

Empresa es una unidad jurídica, económica y social que a través de la integración y coordinación de recursos humanos, materiales y financieros, permite el logro de fines específicos que satisfacen necesidades dentro de la sociedad y cuyo giro puede ser comercial o industrial.

## 1.2 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Para su mejor comprensión las empresas se clasifican de acuerdo a sus diferencias y semejanzas.

A) De servicios.- Son aquellas, que realizan actividades por el esfuerzo del hombre cuyo producto es intangible y esta clasificación se subdivide en las siguientes:

1. - Sin concesión, son aquellas que sólo requieren de licencia que otorga la autoridad como puede ser el estado, municipio o el gobierno federal, para poder realizar actividades.

2. - Concesionadas por el estado, son aquellas instituciones con carácter financiero como son los bancos y casas de bolsa, etc.

3. - Concesionadas no financieras, son aquellas que son autorizadas por el gobierno pero que realizan actividades de carácter financiero, como son las notarías, secretarías, etc.

B) Comerciales.- Son empresas que se dedican a la adquisición de productos que no sufren transformación, que son de consumo final cuyo objeto es vender los artículos posteriormente aumentando el precio de costo lo que se denomina margen de utilidad.

Estas empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo: mayoristas, distribuidores, etc.

C) Industriales.- Son aquellas entidades que se dedican a la transformación de materias y se dividen en dos grupos que son:

1. - Industria extractiva, se dedica a la explotación y extracción de riquezas naturales que pueden ser:

- Recursos renovables, como la explotación agrícola, ganadera y pesquera.
- Recursos no renovables, como el petróleo y la minería.

2. - Industria de transformación.- Son aquellas unidades que se dedican a la adquisición de materia prima, para someterla a un proceso de transformación para después comercializarla.

### 1.2.2. DE ACUERDO A SU PATRIMONIO.

A) Empresa privada.- Esta empresa busca satisfacer necesidades de la sociedad obteniendo un beneficio económico. Su patrimonio es aportado por particulares.

B) Empresa pública.- Su finalidad es satisfacer necesidades de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios económicos.

C) Empresa mixta.- Son las entidades cuyo patrimonio es aportado tanto por el estado como por particulares.

### 1.2.3 ATENDIENDO A SU CLASIFICACIÓN JURÍDICA.

A) Empresas individuales.- Son aquellas que están integradas por una sola persona un comerciante, un profesionista, etc.

B) Empresas colectivas.- Son las que están integradas por dos o más individuos que pueden ser personas físicas y personas morales.

### 1.2.4 CON BASE A LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUEN.

A) Lucrativas.- Son las entidades que persiguen como objetivo primordial un beneficio económico que sea reditúe en utilidades, como por ejemplo: un comerciante, un industrial, etc.

B) No lucrativas.- Son aquellas que persiguen un beneficio social como lo son las asociaciones culturales, deportivas, las cooperativas, entre otras.

### 1.2.5 POR SU MAGNITUD.

Esta clasificación de acuerdo al programa NAFIN marca cuatro grandes grupos.

A) Microempresa.- Es aquella que obtuvo ventas en el ejercicio inmediato anterior hasta por un \$ 2,000,000.00 y que cuente desde 1 a 15 trabajadores.

B) Pequeña empresa.- Esta empresa cuenta desde 16 a 100 empleados y presenta en ejercicio inmediato anterior con ventas iguales o mayores de \$20,000,000.00.

C) Empresa mediana.- Este tipo de empresas cuentan desde 101 a 250 empleados y sus ventas ascendieron en el ejercicio inmediato anterior hasta por \$47,000,000.00.

D) Empresas grandes.- Son las que presentan más de 250 trabajadores y sus ventas en el ejercicio inmediato anterior fueron mayores a \$47,000,000.00 (SECOFI, 1997:15).

### 1.3 CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA.

#### 1.3.1 CONCEPTO DE MEDIANA EMPRESA.-

Son todas aquellas empresas que cuenta desde 101 a 250 trabajadores y tuvieron ventas en el ejercicio inmediato anterior hasta por \$47,000,000.00. (SECOFI, 1997:15).

Las medianas empresas actualmente son todas aquellas organizaciones que se tiene una misión de vivir como un negocio independiente, que se dedican a un mercado específico y atienden a un producto o líneas de productos y que tienen constante comunicación con el exterior y dentro de ellas mismas, pues es bien sabido que el juego de la competitividad se convierte en un riesgo o amenaza porque lleva a la competencia despiadada.

### 1.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA.

Las medianas empresas actuales por su estructura cuentan con características como las siguientes:

- \* Ofrecen el campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, ideas y formas de hacer las cosas.
- \* Dentro de estas empresas el director esta en contacto directo con sus subordinados por lo que se constituye un medio positivo para la comunicación.
- \* Domina y establecen un mercado pero no necesariamente local o regional ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional o incluso para el internacional.
- \* El dueño de la empresa comprende funciones administrativas como la planeación, la dirección y el control.
- \* Son importantes generadoras de empleos y al mismo tiempo contribuyen a la distribución regional del ingreso.
- \* Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del estado que a veces las considera causantes menores dependiendo de sus utilidades.



\* En este tipo de empresas se manifiesta la necesidad de realizar una mayor descentralización y por consiguiente la delegación.

\* Por su estructura se confunde fácilmente con una empresa pequeña.

\* En esta empresa la obtención de fuentes de financiamiento puede ser difícil por desconocimiento del mismo empresario o socios.

\* Son empresas que permiten la captación de pequeños ahorros que contribuyen a hacerlos productivos y que mejoran el nivel de ingresos de la población.

\* La mediana empresa aspira a crecer y convertirse en grande.

- El medio ambiente que presentan es complejo y sostiene relaciones con la competencia, asociaciones, bancos, gobierno, despachos profesionales de consultoría.

- 

\* Su objetivo principal es maximizar utilidades.

\* La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan los jefes de área a los que se responsabiliza por los resultados obtenidos.

\* La planeación estratégica y táctica es casi inexistente.

### 1.3.3 IMPORTANCIA DE LA MEDIANA EMPRESA

La problemática a la que se enfrentan las medianas empresas es muy diferente a la que hasta hace pocos años se presentaba, en la década de los ochenta las empresas, no se preocupaban tanto por los factores como las aperturas comerciales,

pues en ese entonces no se apreciaban tan claramente como ahora, ni por la competitividad que para ellas no representaba tanto riesgo como lo es actualmente.

Las medianas empresas deben renovarse ante la influencia de tantos sistemas computarizados que permiten la obtención de información en muy poco tiempo y con cero errores.

Además la información debe ser eficaz que usando la contabilidad como cifras de control, cubran las necesidades informativas internas, por lo que esta información debe presentarse en dos niveles el ejecutivo o directivo y el operativo siendo este último el que requiere de información analítica que le permita tomar decisiones que le apoyen para hacer el negocio y es hay donde debe incrementarse la eficiencia y hacer más competitiva la empresa.

La única constante en esta época es el cambio porque existen varios factores como son la apertura comercial que permite acceso a mayores mercados de suministro y ventas.

El desarrollo tecnológico que permite mejores herramientas de información y soporte a la opinión y el riesgo que se corre al no adaptarse al cambio es la obsolescencia creciente de software.

La mediana empresa es en nuestro país un segmento de importancia tanto por el número de empleos que crean como por su participación en la generación de ingresos en nuestro país porque al crecer el producto nacional bruto, crecen el elemento que lo componen es decir se incrementan los sectores productivos, en países más industrializados que él nuestro estas empresas tiene una amplia contribución en las exportaciones

Además de contribuir a la generación de empleos porque mejora la capacitación de la mano de obra que por la estructura organizacional, característica de los países en vías de desarrollo.

Como él nuestro no existiría estos elementos de capacitación porque su formación más que nada es empírico, por lo que la mediana empresa crea un mecanismo redistribuido de la propiedad entre parientes y amigos que son los que se forjan una idea e inician una actividad ya sea industrial, comercial o de servicios.

Debe reiterarse la seguridad de que las medianas empresas no son un pasivo en la estrategia para impulsar el desarrollo del país, no un gran activo para darle permanencia y equidad a los esfuerzos del crecimiento económico.

Por lo que el gobierno debiera dar posibilidades para que este tipo de empresas accedieran a los recursos financieros que solicitan, así como la capacitación, la tecnología, la información, la asesoría y los mecanismos de asociación empresarial.

La mediana empresa contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistribuido de la propiedad entre parientes y amigos que son los que forman una idea e inician una actividad en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas es un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra manera permanecerían ociosos. (Rodríguez, 1997: 29)

#### 1.3.4 PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA MEDIANA EMPRESA EN SU ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL.

Este tipo de empresas por sus características propias se enfrenta a diversos problemas por la situación general que impera en nuestro país sin embargo están llamadas a constituirse en el eje central del desarrollo nacional (Rodríguez, 1993:20).

- \* Compras. Por su capacidad de consumo no tienen los medios, ni la capacidad de negociación para obtener las mejores condiciones.

- \* Administración. Originadas principalmente por el desconocimiento de las bases básicas de organización, control, gestión y contabilidad, además de que ignoran el funcionamiento de las leyes por lo que a veces operan informalmente evadiendo al fisco.

- \* Dueños. Los propietarios son todólogos que realizan varias operaciones de la organización al mismo tiempo sin delegar responsabilidad.

- \* Diseño. Es común que sus diseños no se ciñan a las normas de calidad ni de certificación.

- \* No cuenta con apoyo para su modernización y ampliación por lo que se ve relegada con respecto a las grandes empresas.

- \* Desconocimiento. En cuanto a programas de apoyo financiero así como también en aspectos administrativos y gerenciales.

Ya que en estudios recientes se ha comprobado que el financiamiento utilizado por éste tipo de empresas, son las fuentes internas como es la aportación del dueño y la reinversión de utilidades pues sólo el 7% usa el financiamiento externo y el 20% lo combina con financiamiento interno. (Anzola, 1994:6)

\* Como cuentan con la asesoría de un contador externo éste sólo se concretas al pago de los impuestos por lo que no se les orienta en cuanto a planeación y control específicamente.

\* La capacitación externa es muy poca ya sea por centros especializados (6.5%) u organismos como la CTM, CROC, CNPO, IMSS, CANACO o CANACINTRA. (Anzola, 994: 6)

Es indispensable establecer esquemas de acciones que fomenten el mejoramiento continuo de operación de éste tipo de negocios, comprometiend o a todos los factores que se involucran en la actividad productiva, las oportunidades que ofrece el entorno económico sólo podrán aprovecharse con eficacia por unidades económicas que se transformen con oportunidad, es decir que estén abiertas al cambio y que tengan en mente objetivos a largo plazo.

#### 1.4 PERSPECTIVAS DE LA MEDIANA EMPRESA.

La situación económica por la que atraviesa el país afecta de una forma u otra a las medianas empresas, sin embargo las perspectivas en algunos casos siguen vigentes y otras se renuevan según el entorno económico que presenta.

\* Nuevos productos y servicios. La competencia entre las empresas y el incremento del mercado de consumo son un grande estímulo para introducir nuevos productos y servicios.

- \* Avance tecnológico. Mejoran constantemente la capacidad para utilizar maquinaria y para elaborar nuevos y mejores productos y a un ritmo cada vez más acelerado.

- \* Aumento de especialización. Por la división del trabajo se ha incrementado la especialización de los trabajadores en el proceso de operación de las empresas.

- \* Tendencia hacia la fusión. La mayoría de éstas comienzan a escala relativamente modesta y experimentan sólo un crecimiento moderado, en nuestro medio se ha visto la fusión de éstas empresas.

- \* El cambio a empleos burocráticos. Las máquinas, los equipos automáticos y la abundante energía han permitido que el hombre disminuya las horas que trabaja para satisfacer sus necesidades.

- \* Ascendente independencia. Al mismo nivel que el hombre se ha especializado más en sus habilidades y esfuerzos productivos, se ha hecho más dependiente de los demás para obtener bienes y servicios que él requiere.

## 1.5 PERSPECTIVAS DE LA MEDIANA EMPRESA URUAPENSE.

### 1.5.1 ANTECEDENTES DE LA CIUDAD DE URUAPAN, MICH.

El origen de la ciudad de Uruapan data de la época de la Peregrinación de los Azteca, pues en 1400 ya existía como pueblo ocupado como pueblo ocupado por comunidades de lengua Náhuatl y después dominado por el Imperio Taráscos antes de la llegada de los españoles y en el año 1522 sirvió de refugio al rey Tzintzincha o Tangaxoán II, se hallaba temeroso del conquistador Cristóbal de Olid.

Los españoles no sólo se interesaron por las características de este pueblo, sino también por la riqueza humana que ofrecían posibilidades para desarrollar trabajo, con este fin se hicieron de toda autoridad llevando a extremos la explotación de la comunidad.

Pero es indudable que la fundación y trazo de Uruapan en el sitio en que se encuentra fue obra de Fray Juan de San Miguel. El pueblo de Uruapan anterior a la conquista estaba situado en la parte de lo que hoy es el barrio de la Magdalena.

Fray Juan de San Miguel llegó a Uruapan en 1531 a principios de 1532, a él le correspondió la pacificación de Uruapan, corrigiendo males y excesos de crueldad. Creó bases para una nueva organización política y religiosa, se dio cuenta exacta de que no podría encontrar un lugar más apropiado para fundar una grande y floreciente población: benigno cielo, tierra exuberante y aguas cristalinas y abundantes. Hecha la elección del sitio, procedió a dar principio a la fundación del pueblo.

Surgió Uruapan con 7 barrios que contaba cada uno con capilla: San Francisco, San Miguel, San Juan Bautista, San Pedro, Santiago, San Juan Evangelista y la Magdalena.

Don Vasco de Quiroga también fue muy importante, fundó hospitales que tuvieron gran relevancia en la organización de Uruapan.

En 1847 apenas recuperado de la guerra de Insurgentes, se convierte en el centro más importante para el comercio del Estado y de la región, ayudado por su estratégica posición entre el bajo y tierra caliente.

El 28 de Noviembre de 1858 se le concede a Uruapan el título de " Ciudad de Progreso " en consideraciones a las razones que expone a los vecinos en un curso elevado al gobierno por los buenos e importantes servicios prestados por aquella población " A la causa de la libertad ".

De noviembre de 1863 a febrero de 1867 se convirtió en la Capital del Estado por motivo de la guerra con Francia, El 21 de octubre de 1865 fueron fusilados en la plaza los republicanos Arteaga, Salazar, Villagomez y Díaz González, conocidos como los Mártires de Uruapan.

Hacia 1860 la ciudad ya tenía una fábrica de hilados y tejidos, en 1871 ya estaba comunicada por telégrafo y en 1893 por teléfono. en 1897 se instala otra fábrica de hilados y tejidos.

En febrero de 1899, llegó la primera locomotora de ferrocarril, así a finales de este siglo con los servicios instalados y el desarrollo industrial, Uruapan crece en su población pero a consecuencia de la guerra desatada por la Revolución pierde parte de sus habitantes.

La tranquilidad de la ciudad volvió al término de la época de Cárdenas, las haciendas se fragmentaron, los ejidatarios ampliaron su mercado, aprovechando las aguas abundantes del Cupatitzio se construyeron presas para mejorar la irrigación y tener energía, se crea el Ingenio de Taretán, se construyen varias carreteras que sirven de guías de comunicación, fomentando el comercio a todos los niveles e impulsando la producción agrícola.

El clima primaveral, la abundancia de agua y la ubicación geográfica ha hecho de nuestra ciudad un municipio agrícola, comercial, turístico, forestal e industrial conocido como " la capital mundial del aguacate ".



Uruapan dispone de un amplio potencial económico con recursos naturales apropiados para convertirse en importante generador de productos primarios, tanto para el consumo nacional como internacional.

Existen dos versiones acerca del significado de la palabra Uruapan, según la primera versión Uruapan proviene de la voz purhembé Uranique se traduce del castellano como jícara, esmalte, y la otra opción nos dice que el vocablo Uruapan deriva de la palabra Urapani, florecer, fructificar, alude evidentemente, al lugar privilegiado de eterna primavera en que está asentada la bella ciudad del Cupatitzio.

La ciudad de Uruapan se encuentra en la sierra central de Michoacán de la vertiente sur de la Meseta Tarasca. Está ciudad se encuentra fundada en un llano verde muy espacioso, tierra caliente de muchos arroyos y gran especie de frutas.

Su altura sobre el nivel del mar se considera de 1634 metros, queda situada a los 19 grados 34' 56" de latitud norte y 102 grados 03' 46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Uruapan está ubicado a 62 Km de Patzcuaro, a 124 Km de Morelia y a 392 km del Distrito Federal. (García, 1996: 23,24).

### 1.5.2 LA MEDIANA EMPRESA EN LA CIUDAD DE URUAPAN.

En 1871 prominentes comerciantes y hombres de dinero acordaron invertir el capital para construir una fábrica de hilados y tejidos de Uruapan. Así nace la fábrica de la Providencia, como fuerza motriz se aprovecha el agua de Río Cupatitzio.

En 1892 y 1894, quedó constituida la asociación de empresarios cuya empresa se conoció como " Hurtado Cerda y Cía " y que trabajaría en el tramo de hilados y tejidos, fábrica que sería más bien conocida por " Fábrica de San Pedro ".

A partir de 1950 se ha iniciado un proceso continuo y permanente de industrialización de México ya que se ha creado un sin número de pequeñas y medianas empresas, debido al apoyo del Gobierno.

Este desarrollo se dio a partir de la promulgación de la " Ley para el fomento de las industrias nuevas y necesarias " en 1955. (García, 1996: 24 y 25).

## **CAPITULO II**

### **LA CONTRALORÍA.**

La información financiera dentro de las organizaciones es fundamental, pues cualquier decisión que se tome repercute necesariamente en las finanzas de la misma.

Por lo que la contraloría juega un papel fundamental pues ya no es necesario tener un tesorero que se preocupe nada más por la captación de dinero y la mejor forma de invertirlo sino un especialista que conozca toda la organización, su funcionamiento y que sus decisiones estén en concordancia con los objetivos de la organización que sepa interpretar claramente la información y el procesamiento de datos que se le presenten para que sea un punto de apoyo fundamental dentro de la organización. Pues con el transcurso del tiempo el contralor se ha vuelto un especialista que cruza las líneas de organización tradicionales de la corporación y participa en todas las funciones de tomas de decisión de las áreas individuales.

Su importancia radica en ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos y a enfatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de las mismas, porque en la actualidad sólo sobrevivirán las empresas que cuenten con una administración financiera eficiente.

Para entender mejor el significado de la contraloría analizaremos a continuación algunos conceptos.

## 2.1 CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA CONTRALORÍA.

La primera definición nos dice contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica. (Alcántara, 1992: 63 y 120)

Por otra parte contraloría es la función de realizar reportes, e interpretación de datos y además se encarga de las cifras en el equipo administrativo, diseña y maneja registros de la empresa, por lo que presenta e interpreta la información que éstos contienen. (Anderson, 1984:312).

Su importancia radica en ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos y a enfatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de las mismas, porque en la actualidad sólo sobrevivirán las empresas que cuenten con una administración financiera eficiente.

El ejemplo más puro del principio de la contraloría en la práctica es el control presupuestal que incluye todos los tipos de valuaciones y medidas.

Por lo que podemos concluir que la contraloría es una función que tiene por objeto apoyar a la organización en la planeación y buen uso de los recursos, además de interpretar analíticamente la información financiera para que exista una adecuada toma de decisiones.

El sitio de la contraloría dentro de un esquema de organización, se determinará de acuerdo a la magnitud de la compañía, del grado de desarrollo del proceso de administración de la empresa, lo cual da lugar a una gran cantidad de variantes que resulta lógico porque se realizan sobre la base de las características y necesidades específicas de cada empresa en particular.

## 2.2 EL PAPEL DEL CONTRALOR

El contralor es el ejecutivo financiero de una empresa mediana o grande que realiza las responsabilidades de la contabilidad, la auditoría, la preparación de utilidades, los informes de funcionamiento, el control de los impuestos y otras actividades corporativas.

El término de control ha evolucionado de una palabra del francés " compete ", cuenta. Por lo tanto el título de " contralor " se relaciona históricamente con la contabilidad, no con el control. (Goodman, 1996: 14)

Los contralores tienen que formar parte del equipo de alta administración. Esto significa que ellos asumen una parte de la responsabilidad de manejar el negocio, toman parte en las deliberaciones administrativas y participan en las decisiones importantes.

En ningún momento los contralores asumen la actitud de observar los resultados sin involucrarse, esto quiere decir que los contralores brindan información en una forma constructiva y son objetivos en todo momento.

Por todo lo antes mencionado el contralor es el ejecutivo de la alta dirección responsable de determinar e informar de las desviaciones que sean detectadas en cuento a los resultados financieros, operativos y cumplimiento de las normas que rigen la operación de las empresas, asimismo, es corresponsable. en decisiones no financieras al analizar, evaluar y proponer acciones correctivas o de mejoramiento para el desarrollo y competitividad de la empresa.

Los contralores están obligado a convertirse en un miembro activo y comprometido del equipo que es responsable del equipo que es responsable de la operación y los resultados de la empresa, además está obligado a descentralizar la obtención proceso y elaboración de información detallada y analítica así como a ponerla a disposición de los responsables operativos.

También es responsable de conservar actividades corporativas de concentración y consolidación de información y fortalecer las normativas del control, y habrá de enfocar todas sus actividades a la creación de valor de los productos que la empresa proporciona a los clientes.

Además debe tener requisitos y características peculiares como: experiencia en el campo profesional y conocimiento de las disciplinas Administrativas, Contables, Fiscales, Legales, de Manejo de personal, Producción y Mercadotecnia, que le permita resolver los problemas o contingencias que se le presenten en el desempeño de su trabajo, por lo que debe ser una persona con un perfil bien establecido que sea activo, que no le intimiden los retos y que considere la práctica y actualización constante de sus conocimientos.

### 2.2.1 CUALIDADES PARA EL PAPEL DE CONTRALOR.

Los contralores tienen cualidades únicas para desempeñar el papel de contralor, sus responsabilidades diarias entran en contacto con cada aspecto y con cada función del negocio, pues se puede decir que cualquier cosa que sucede afecta el sistema financiero, por lo que los controles comprenden la fuerza que se encuentra detrás de los resultados financieros.

El entrenamiento profesional que tienen los contralores permiten que adquieran el hábito de organizar las ideas y las impresiones de un modo ordenado para llegar a conclusiones lógicas.

\* Deben tener el criterio suficiente para no dar por enteradas las cosas, un contralor no debe dejarse llevar por suposiciones.

\* Otra cualidad es un conocimiento amplio y completo de la contabilidad en todos sus niveles y etapas.

\* También debe tener conocimientos académicos de otras disciplinas como, la mercadotecnia, procesamiento de datos, control de la producción y demás áreas.

\* Los antecedentes educacionales de los contralores exitosos nos dice que además deben incluir algunos estudios filosóficos básicos encaminados a ampliar sus horizontes intelectuales, para enseñarlos a pensar de una forma clara, lógica, cabal y disciplinada.

\* Experiencia en las funciones importantes del negocio como, fabricación, mercadotecnia, ingeniería o cualquier otro tipo de actividad que sea crítica para un negocio en particular.

\* La experiencia no sólo debe ser por el lado operativo, por lo que las funciones de asesoría también influyen para que ambas interactúen en forma exitosa dentro de la compañía.

### 2.2.2 FUNCIONES DEL CONTRALOR.

\* Desempeña el cargo de funcionario por lo que está a cargo de los libros, registros contables y formas que se realicen.

\* Audita las nóminas y verifica que estén bien elaboradas.

\* Prepara todos los estados financieros de la compañía, así como las notas a los mismos para cuando sean requeridos por la administración.

\* Supervisa que se realicen los pagos a las instituciones establecidas por ley, así como todos los informes que requiera el presidente de la organización.

\* Supervisa que todos los informes que se necesiten para realizar los registros contables de las cuentas estén completos.

\* En caso de existir compañías subsidiarias vigila el control de sus registros.

\* Endosa a nombre de la empresa todos los pagarés o depósitos como cobros o transferencias.

\* Aprueba todos los pagos que necesiten realizarse por la entidad económica.

\* Está encargado de realizar los presupuestos que la gerencia le requiera.



\* Supervisa todos los registros contables que se elaboren, así como los procedimientos que se llevan a cabo en las oficinas para los departamentos de la compañía.

\* Con frecuencia el contralor tiene cargos en varios comités, como el de finanzas, el de inversiones, la junta de pensiones, el comité de presupuestos, el de seguros y comités especiales de diversas clases.

\* Su principal función es la de proporcionar información estadística al presidente de la compañía y al tesorero sobre la forma de recaudar financiamiento, la programación de pagos.

\* Además el contralor tiene la función de procesar información en sistemas de procesamiento electrónico de datos, para eliminar el papeleo excesivo y que exista un flujo coordinado dentro de la organización.

### 2.3 FUNCIONES DE LA CONTRALORÍA.

\* Planeación para el control que se encarga de coordinar por medio de la gerencia autorizada un plan integrado para el control de las operaciones, que debe promover hasta el grado requerido, los gastos, los costos, los pronósticos de ventas, la planeación de las utilidades y los programas para la inversión de capital y financiamiento y los procedimientos necesarios para efectuar el plan que nos permita llegar al cumplimiento de éstos objetivos.

\* Información e interpretación de los resultados de operación y de la situación financiera, para medir su realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia, estableciendo y supervisando todos los registros de la contabilidad de la empresa, haciendo una auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa, donde quiera que tengan lugar.

\* Evaluación y deliberación sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar esos objetivos, en todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relacione con el desarrollo de esta función.

\* Administración de impuestos, para informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos, preparando y archivando las declaraciones fiscales.

\* Coordinación de la auditoría externa, interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio de los objetivos del negocio, esto incluye también la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales, así como las influencias gubernamentales, en cuanto afecten las operaciones de la empresa.

\* Protección de activos, lo cual también incluye el establecimiento y mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría, así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguro y fianza.

\* Orientación para impulsar, apoyar y dar soporte a la autoevaluación de gestión a todo nivel.

- \* Integración en la información financiera, operativa y del acatamiento de la normatividad, que muestre los alcances y cumplimientos reales comparados con pronósticos, presupuestos y normas establecidas.

- \* Relevancia para enfocar la atención sobre las metas propias que estén relacionadas directamente con la empresa.

- \* Disponibilidad para ubicar la información donde se requiere.

- \* Oportunidad y certidumbre para tener la responsabilidad de dar información correcta y a tiempo, quien es generalmente, el que la necesite.

- \* Congruencia, compatibilidad y seguridad para que la información que se proporcione sea la relevante a cada área y que su uso se cumpla en todo nivel.

### 2.3.1 ANÁLISIS FINANCIERO.

El examen superficial de los estados financieros nos proporciona un panorama más o menos cercano a la situación económica de una empresa sin embargo el significado de cada partida, requiere de una investigación que permita a la gerencia determinar el significado e importancia de los datos financieros.

A continuación se presentan algunos conceptos del significado del análisis financiero.

Por una parte el análisis financiero es la operación de distinguir o separar los componentes que integran los estados financieros para conocer sus orígenes y explicar sus posibles proyecciones hacia el futuro para conocer sus principios y elementos. (Gutiérrez, 1996:193).

Otra definición es que el análisis financiero es la presentación de informes que ayudaran a los directores de un negocio al igual que los inversionistas y acreedores a tomar decisiones, así como a otros grupos interesados, en la situación financiera y en los resultados de operación de un negocio. Por lo que requerirá de comprensión amplia e inteligente de su naturaleza y limitaciones, así como también la determinación de la valorización monetaria de las diferentes partidas. ( Dale,1978: 26).

Por lo antes mencionado el análisis financiero es determinante para tener una comprensión amplia y real de las cifras que comprende la información financiera y conocer los siguientes elementos como él enterarnos de la situación crediticia de la empresa, su capacidad de pago en obligaciones a corto y largo plazo, la suficiencia de capital de trabajo, si vende y recupera el importe de sus ventas antes del vencimiento de sus obligaciones y si los pasivos a corto plazo están espaciados en forma conveniente.

El proceso del análisis financiero comprende la recopilación, comparación y el estudio de datos financieros y de operación del negocio, así como la preparación e interpretación de unidades de medida como tasas, tendencias y porcentajes.

El objetivo principal de los análisis es la obtención de utilidades suficientes que compensen el esfuerzo humano y que además reditúe el capital invertido.

Las tendencias utilizadas nos sirven para indicar la comprensión a las altas y bajas de los renglones que integran los estados financieros a través de varios periodos o a la inclinación que muestran hacia determinado fin a través del tiempo, para realizarla es necesario que el dato o cifra más antiguo o remoto de los que se utilicen, sea el punto de partida que nos sirve de base de comparación y son las siguientes:

Constantes.

A la alza.

A la baja.

Fluctuar bruscamente.

Para mayor claridad y captación las tendencias se deben representar en forma gráfica, cuando se observa la dirección del movimiento de las tendencias se descubre:

La habilidad de la administración.

Los resultados de las políticas administrativas.

La honestidad de los administradores.

Las principales fallas en los negocios provienen de factores externos como pueden ser las medidas gubernamentales las condiciones económicas que imperan en el país no son las ideales para el desarrollo de las empresas ya existentes, ni la creación de nuevas organizaciones o unidades económicas.

Además otro factor significativo es el hecho de que en las empresas pequeñas y medianas existe el caso de una torpe administración y no se reconoce aunque sea evidente por falta de preparación en ésta materia por lo que se ignoran hasta el grado de ocasionar el fracaso del negocio.

Las fallas que llamamos financieras son las siguientes:

- Falta de solvencia.
- Sobre inversión de cuentas por cobrar.
- Sobre inversión e insuficiencia en inventarios.
- Sobre inversión en activo fijo tangible.
- Capital insuficiente o sobrecapitalización.
- Aplicación incorrecta de las utilidades.

Los males o fallas en los resultados y que se refieren a su productividad, provienen de:

- Pequeño volumen de ventas.
- Costos muy elevados.
- Excesivos gastos de venta.
- Excesivos gastos de administración.
- Costo elevado del financiamiento.
- Excesivos gastos diversos.

Es raro encontrar empresas con una economía sana, por lo que deben detectarse a tiempo para que sean remediados oportunamente, sin embargo a pesar de que las fallas continúan latentes estas se ignoran ocasionando que por su magnitud la empresa se vaya al fracaso.

### 2.3.2 PRESUPUESTOS.

El contralor se convierte en un asesor financiero que debe hacer la evaluación de sus propios proyectos y acciones, por lo cual se obliga a diseñar y establecer una metodología de evaluación para ser usada por los responsables de la toma de decisiones.

Por lo que el contralor al emitir su opinión y compartir la responsabilidad de la decisión, orienta y apoya el logro de objetivos no financieros de las empresas. Un presupuesto configurado, apoya la interacción profunda del grupo directivo y de los responsables de los procesos, las ventajas que tienen son las siguientes:

Asignar recursos a los proyectos prioritarios y establece parámetros financieros operativos y normativos que permitirán la medición del desempeño y la evaluación de la competitividad. (Contreras, 1994:74).

Un presupuesto es un conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán, en el futuro dentro de un organismo social, público, privado o mixto, expresado en términos numéricos, por lo que sirven a la gerencia para planear, coordinar y controlar.

Un presupuesto tiene las siguientes ventajas:

- \* Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- \* Propician que se defina una estructura adecuada, determinando las responsabilidades y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- \* Obligan a mantener un archivo de datos histórico controlables.
- \* Facilitan a la organización la utilización óptima de los diferentes recursos.
- \* Obligan a realizar un autoanálisis periódico.
- \* Facilitan el control administrativo.

\* Representa un reto para los ejecutivos de la compañía, para ejercitar su creatividad y criterio y eficiencia de las operaciones.

#### Principios presupuestales.

\* Principio de los objetivos. Indica que las metas fijadas de la empresa deben estar incorporadas dentro del presupuesto.

\* Principio de la objetividad. Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, deben ser los más objetivos posibles.

\* Principio de la confianza. Establece que todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza, pues todos serán establecidos conforme al principio anterior.

\* Principio de la organización. Subraya que la aplicación del presupuesto, se efectuará en las entidades cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia.

\* Principio de reconocimiento. Indica que todos aquellos que han logrado superar las metas establecidas en el presupuesto, se les otorgará un reconocimiento público dentro de la empresa.

\* Principio de participación. Señala que todos los miembros de la entidad deben participar en el funcionamiento del presupuesto.

\* Principio de oportunidad. Para que los presupuestos sean eficaces necesitan ser oportunos, es decir, deben estar incluidos antes de que se inicie el periodo presupuestal.



\* Principio de la flexibilidad. Los presupuestos deben adaptarse a los cambios, condiciones y modificaciones que se presentan en el transcurso del periodo presupuestal de acuerdo a las circunstancias.

\* Principio de la contabilidad. Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con el presupuesto.

\* Principio de las excepciones. Señala que a los ejecutivos no debe exigírseles el conocimiento total de todas las operaciones de la compañía.

\* Principio de las variaciones. Determina que todas las desviaciones deben ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocer las razones que lo provocaron.

\* Principio de la autoridad. Al preparar la formulación del presupuesto se debe establecer quienes son los que poseen autoridad para decidir.

\* Principio de la conciencia de costos. El sistema presupuestal aprovecha sus estudios, para educar a los funcionarios para que los subordinados los imiten, en ésta actitud.

\* Principio de norma. Indica que una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites de dicha norma, sin la necesidad de una estrecha vigilancia por parte de los superiores.

**Tipos de presupuestos.**

Los tipos de presupuestos son los que señalaremos a continuación:

\* El presupuesto de operación. Es una de las técnicas financieras de la planeación, por lo que éste presupuesto comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa.

Saludable que es los que afectan a las ventas del periodo anterior y que posiblemente no vuelvan a ocurrir.

Los factores de cambio: Se refiere a aquellas modificaciones que van a efectuarse y que influyen en las ventas.

- Como pueden ser los cambios de material, de productos, de presentación.
- Cambios de producción, adaptaciones de programas, de producción, mejorando las instalaciones de la empresa.
- Cambios de mercados, los cuales estudian la variación de moda, de actividad económica, entre otros.
- Cambio de métodos de venta, se logra mejorando los precios, los servicios, la publicidad o aplicando los mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y compensaciones.

\* Corrientes de crecimiento. Estos factores se refieren a la superación de las ventas tomando en cuenta el desarrollo o expansión efectuados por la propia industria, como por ejemplo el crédito mercantil.

B) Fuerzas económicas generales. Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas, estos factores son un estado de situaciones y no de algo preciso.

Para determinar este factor, se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, apartando datos tales como: precios, producción, finanzas, ingreso percapita y otros.

C) Influencias administrativas. Este factor es de carácter interno de la entidad económica se refiere a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha entidad, después de considerar los factores específicos de venta y las fuerzas económicas generales que desde luego repercuten en el presupuesto de ventas.

Las cifras del presupuesto deben calcularse en dos etapas. En la primera etapa se determinará el volumen y en la segunda, el valor de venta.

2. - Presupuesto de costo directo de ventas. El presupuesto de costo de ventas incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables, que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o ventas.

3. - Presupuesto de producción. La base de este presupuesto debe ser la de las ventas, siendo necesario formularlo por unidades como son, los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo contable al que se refiere el presupuesto, la capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de la planta, contratación de más personas, entre otras.

También deben considerarse situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta, la eliminación de las líneas de producción o de un artículo en particular.

El propósito de este presupuesto es obtener flexibilidad necesaria para determinar si existe o no-margen entre la capacidad normal y la presupuestada, y con base en ello tomar una decisión al respecto.

Una de las mejores alternativas para controlar semanal y mensualmente el presupuesto de producción en unidades es a través de una gráfica de Gantt y es indispensable prepara los siguientes presupuestos.

4. - Presupuestos de salarios directos. Se deberá definir una estrecha coordinación con el departamento de administración de recursos humanos, los requerimientos de personal de la planta en todos sus niveles, categorías y especialización, remuneraciones principales, políticas, promociones y aumentos de sueldo entre otros.

También será necesario determinar el total de horas estándar de acuerdo con el presupuesto de producción, considerando al efecto el monto de unidades a manufacturar y evaluando la cuota estándar según las hojas de costos.

5. - Presupuestos de gastos de fabricación indirectos. Determinan el presupuesto de producción, con base en horas-hombre, tiempo-máquina.

Las bases específicas sacar esta información serán los documentos, como listas de raya, luz, teléfonos, seguros, nóminas y otros.

6. - Presupuestos de compras. Su objetivo es garantizar el establecimiento oportuno de la demanda interna de materias primas, materiales, artículos de consumo e inventarios para su venta, en caso de una entidad comercial.

Además de obtener adecuados precios de adquisición, lo cual incluiría el máximo aprovechamiento de descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre-volumen.

Otro señalamiento importante es que evita en lo posible la sobre inversión en inventarios.

7. - Presupuesto de inventarios. Es necesario determinar el inventario adecuado, para lo cual, es recomendable considerar varios factores, como la duración del periodo de producción y la fluidez de la fabricación, de tal forma que al mantener un ritmo en la producción, se provean las cantidades necesarias de inventarios para surtir de manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencia en la época de demanda.

Para medir la eficacia de la operación mencionada, se puede utilizar el procedimiento denominado rotación de inventarios, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario y acaso sea mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido.

8. - Presupuesto de cuentas por cobrar. El factor importante para estimar adecuadamente el monto de cuentas por cobrar, es la experiencia que se tiene en antigüedad del saldo, el entorno en que vive la empresa y el que vivirá en el futuro, también darán un buen soporte para pronosticar su monto.

9. - Presupuesto de efectivo. Es una herramienta de control y planeación financiera de las empresas, es una proyección de las entradas y salidas futuras de efectivo a lo largo de un intervalo de tiempo.

Lo que proporciona al administrador financiero un marco de referencia para revisar y controlar las entradas y las salidas futuras de dinero, además de un panorama de los probables patrones que seguirá el flujo de efectivo en el futuro.

10. - Presupuesto base cero. En este presupuesto se ignoran totalmente las condiciones y hechos actuales, se determina lo que debe ser y como debe ser y sólo a esto se da valor presupuestario.

La presentación base cero es un proceso de estructura analítica que permite a la dirección tomar decisiones sobre la eficiente asignación de recursos a los sectores de mayor rendimiento.

11. - Presupuesto sobre impuesto sobre la renta. La preparación de este presupuesto es sumamente sencilla, pues es suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización.

12. - Presupuesto de aplicación de utilidades. Con base en las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de las mismas, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, tales como planes para la expansión a largo plazo, presupuestos de inversiones y otros.

### 2.3.3 AUDITORÍA.

Cuando los datos de un estado financiero no son reales y adolecen de omisiones importantes, arrojan resultados absurdos que lejos de beneficiar ocasionan serios problemas, por lo que se requiere que sean previamente auditados para tener seguridad de que ese contenido es verídico.

La auditoría es la verificación de la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo el máximo de aprovechamiento de los recursos. (Santillana ,1996:15).

Otro concepto es el siguiente: La auditoría es la comprobación de los hechos registrados en libros de contabilidad. Y es el examen, revisión, verificación, comprobación y estimación de todas las operaciones practicadas. (Gutiérrez ,1997: 136).

A continuación se presenta la clasificación de las auditorías desde el punto de vista de la contaduría pública.

1. - Auditoría fiscal. Verifica el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales ante el fisco, llámese S.H.C.P., Direcciones y Tesorerías de Hacienda estatales y Tesorerías Municipales, además de que sobre esta auditoría recae la revisión que se realiza ante otros organismos como son el Seguro Social y el Infonavit.

2. - Auditoría de estados financieros. Es la que se realiza a los estados financieros del cliente.

Para dar su opinión en lo que se refiere a su veracidad su apego a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a su aplicación consistente, por lo que el auditor aunque es pagado por la compañía su primera responsabilidad es ante terceros.

Una opinión no clasificada significa que los estados financieros no se apegan a los principios de contabilidad generalmente aceptados o porque la aplicación de ellos fue inadecuada entonces se da una opinión clasificada si las desviaciones son considerables se puede dar una opinión negativa.

3. - Auditoría interna. Es aquella que se realiza por auditores de la misma empresa, y de la cual dependen los resultados del trabajo cuyo propósito es interno o de servicio de la misma organización, dentro de ésta auditoría se encuentran dos tipos de auditorías más como son la operacional y la financiera.

La primera se dedica a un mejor servicio a la administración proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones de una entidad.

La auditoría financiera realiza un examen total o parcial de la información financiera y la correspondiente a la operacional y administrativa, así como los medios utilizados para clasificar y reportar esa información.

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de ese trabajo su clasificación es la siguiente:

Normas personales. Son las cualidades que el auditor debe tener antes de asumir el trabajo profesional que la auditoría impone, y las respetara en todo el ejercicio de su desarrollo profesional.

Y su clasificación es la siguiente: Entrenamiento técnico y diligencia profesional son las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño del trabajo, la capacidad profesional se obtiene con el ejercicio y la madurez que se logra en la profesión.

Cabe destacar que el simple hecho de la obtención del título no es suficiente para que un contador se convierta en auditor, puesto que además debe tener conocimientos técnicos adecuados que se logran con la actualización constante en el ejercicio de su desarrollo en el campo profesional y en su aplicación practica.



Cuidado y diligencia profesional. Es la forma como el auditor realizara su trabajo con cuidado meticulosidad y diligencia, poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional con buena fe e integridad, pues se espera la atención que humanamente puede esperarse de una persona con sentido de responsabilidad.

Independencia. El auditor no debe dejarse influenciar por circunstancias que permitan dar un juicio y decisión no objetiva, y las desviaciones en éstos caso están reguladas en el Código de ética profesional.

Normas de ejecución del trabajo. Constituye los elementos básicos fundamentales, que constituyen la especificación particular, por lo menos el mínimo indispensable, de la exigencia y el cuidado con que el auditor está obligado a ejecutar su trabajo.

Se subdividen en la siguiente categoría:

Planeación y supervisión. Indica que la auditoría debe ser planeada adecuadamente si se tienen ayudantes, éstos deben ser supervisados en forma apropiada.

Estudio y evaluación del control interno. Se debe efectuar un estudio y evaluación del control interno existente que sirva de base al auditor para determinar el grado de confianza que se va a depositar en él y que además permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que se va dar a los procedimientos de auditoría.

Obtención de evidencia suficiente y competente. Con la puesta en práctica de los procedimientos de auditoría el auditor deberá obtener evidencia comprobatoria que le permita alcanzar el grado que requiere para suministrar una base objetiva para dar su opinión.

**Normas de información.** El resultado final del auditor es el dictamen e informe, en este el auditor pone de manifiesto ante los interesados el resultado de su examen, de su trabajo y de su opinión, por lo que él repasa la confianza de los interesados en los estados financieros.

**Normas de ejecución del trabajo.** Constituyen los elementos básicos fundamentales, es decir el mínimo indispensable, de la exigencia, el cuidado y la diligencia con que el auditor esta obligado a ejecutar su trabajo.

El auditor al opinar sobre estados financieros deberá observar lo siguiente:

Que fueron presentados de acuerdo con principios de contabilidad.

Que dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes.

Que la información presentada en los mismos y en las notas relativas es adecuada y suficiente para su razonable interpretación. (IMPC, 1997: 8).

En caso contrario a lo antes expuesto el auditor deberá señalar claramente las desviaciones y el efecto cuantificado que tienen estas en los estados financieros.

Las operaciones fundamentales de la auditoría son la verificación que es la función de confrontar o cotejar la información financiera con los asientos contables para verificar dicha información.

La comprobación es la operación que consiste en cerciorarse físicamente de la existencia de los valores del activo y de su propiedad, así como los pasivos y en general de todos los datos que figuren en las cuentas.

La estimación es la valuación es la que se realiza para darle a cada rubro el verdadero valor que le corresponde, es decir su actualización.

#### 2.3.4 IMPUESTOS.

El contralor como un profesionalista que abarca varias disciplinas debe asesorar al contribuyente para que cumpla con sus obligaciones fiscales eligiendo alternativas y utilizando mecanismos que dentro del marco legal, produzca el menor impacto negativo en el patrimonio de la empresa, o que en su caso los conduzcan a un diferimiento en el pago de los impuestos, considerando que ésta situación no es nueva, si no que por el contrario se ha dado en todos los tiempos y en cualquier jurisdicción, siendo una consecuencia normal en la relación fisco-contribuyente. (Ramírez, 1997: 77).

Por lo mencionado anteriormente la planeación fiscal es muy importante dentro de la organización por lo que ha continuación analizaremos la clasificación de los impuestos.

1. - Impuestos directos e indirectos. Directos son los que no opera el fenómeno de la translación o repercusión de los impuestos y que gravan una manifestación inmediata de riqueza, como el impuesto sobre la renta.

Los indirectos. Son los que operan en alto grado el fenómeno de la repercusión o de la traslación como, es decir la carga tributaria pasa del contribuyente de derecho a otra persona que realmente paga el impuesto, como ejemplo está el impuesto al valor agregado, el impuesto al consumo.

2. - Impuestos reales y personales. Se tiene fundamentalmente a la persona como sujeto pasivo del impuesto y se encamina principalmente a las cualidades de las personas gravando la actividad humana y un ejemplo palpable es el impuesto sobre la renta cuando grava el ingreso de las personas físicas.

3. - Impuesto con fines fiscales y extrafiscales. Los impuestos con fines fiscales son los que están destinados a proporcionar ingresos al Estado para cubrir los gastos públicos contenidos en el presupuesto de egresos cumpliendo así con la finalidad constitucional que deben tener los impuestos.

Los impuestos con fines extrafiscales son los que se decretan sin la intención normal de que en el Estado obtengan ingresos, sin principalmente con el objeto de lograr una finalidad de naturaleza económica o social diversa a la obtención de ingresos para atender los gastos públicos.

4. - Impuestos de derrama, fijos, proporcionales, progresivos y regresivos. Esta clasificación tiene por base el sistema de cuotas, el impuesto de derrama es en términos generales el que distribuye o derrama entre la totalidad de los sujetos deudores, el caudal a recaudar en la proporción que le corresponda, como por ejemplo el impuesto de plusvalía.

El impuesto fijo es el que establece la ley señalando para su cobro una cantidad exacta e igual que debe pagarse por base unitaria gravable bien sea una persona o una cosa.

El impuesto es proporcional cuando se exige conforme al coeficiente aplicado a la base contributiva que lo hace aumentar o disminuir con relación a ésta.

El impuesto progresivo cuando el tipo de gravamen aumenta a medida que lo hace la base impositiva, el impuesto sobre la renta es progresivo.

El impuesto regresivo es una progresividad inversa en cuanto a mayor base gravable menor es el porcentaje.

5. - Impuestos instantáneos y periódicos. Para ésta clasificación en materia fiscal, se toma en cuenta la forma de cumplimiento con la obligación principal sustantiva fiscal con lo es la de pagar el crédito.

El impuesto es instantáneo cuando se cumple con el mismo mediante la realización del pago en un solo acto y por única vez en el año fiscal como es el caso del impuesto de uso y tenencia de vehículos.

El impuesto es periódico cuando requiere de pagos aislados y sucesivos o continuos a intervalos periódicos en el ejercicio fiscal, por ejemplo el impuesto sobre la renta. (Briseño, 1996: 239).

La planeación fiscal es una actividad legítima que responde al derecho de libertad de trabajo y de contratación contenidos en nuestra Constitución Política, la cual consiste en el análisis, diseño e implementación de las operaciones existentes para realizar un negocio o llevar a cabo una operación o grupo de operaciones con el fin de lograr que la carga fiscal aplicable sea la mínima posible.

Que pueda diferirse su pago, o que se obtengan los mayores beneficios también de índole fiscal, siempre dentro del marco jurídico vigente.

La planeación fiscal que lleva a cabo el contador debe estar referida a operaciones reales de negocios que tengan un objetivo determinado, no exclusivamente referido a la obtención de un beneficio fiscal, debe distinguirse esta actividad de los actos ilícitos como la simulación y la evasión.

En nuestro país de manera generalizada, se considera a la planeación fiscal como un tabú

5. - Impuestos instantáneos y periódicos. Para ésta clasificación en materia fiscal, se toma en cuenta la forma de cumplimiento con la obligación principal sustantiva fiscal con lo es la de pagar el crédito.

El impuesto es instantáneo cuando se cumple con el mismo mediante la realización del pago en un solo acto y por única vez en el año fiscal como es el caso del impuesto de uso y tenencia de vehículos.

El impuesto es periódico cuando requiere de pagos aislados y sucesivos o continuos a intervalos periódicos en el ejercicio fiscal, por ejemplo el impuesto sobre la renta. (Briseño, 1996: 239).

La planeación fiscal es una actividad legítima que responde al derecho de libertad de trabajo y de contratación contenidos en nuestra Constitución Política, la cual consiste en el análisis, diseño e implementación de las operaciones existentes para realizar un negocio o llevar a cabo una operación o grupo de operaciones con el fin de lograr que la carga fiscal aplicable sea la mínima posible.

Que pueda diferirse su pago, o que se obtengan los mayores beneficios también de índole fiscal, siempre dentro del marco jurídico vigente.

La planeación fiscal que lleva a cabo el contador debe estar referida a operaciones reales de negocios que tengan un objetivo determinado, no exclusivamente referido a la obtención de un beneficio fiscal, debe distinguirse esta actividad de los actos ilícitos como la simulación y la evasión.

En nuestro país de manera generalizada, se considera a la planeación fiscal como un tabú

Por parte de los profesionales de la materia, de los contribuyentes y especialmente por parte de las autoridades fiscales, ello se debe a que se confunde ésta con la evasión fiscal y por lo tanto se considera a los contadores públicos como personas que están obligadas a encontrar fórmulas para no pagar impuestos. Por lo que el contralor debe estar constantemente actualizado en materia fiscal para ayudar al contribuyente a optar por las mejores alternativas y tratar de crear una conciencia más crítica y sana de las contribuciones y sus riesgos a los usuarios de la información.

La planeación debe ser preventiva y no correctiva, todas las operaciones que realizan las empresas deben contar con los elementos de soporte jurídico y documental, que aseguren a los contribuyentes actuar dentro de un marco jurídico y ante la duda se debe preguntar a los especialistas, la planeación existe desde el momento mismo en que se pretende constituir un negocio, se debe pensar en la calidad moral de los socios.

Bajo que estructura se pretende operar, como persona física o como persona moral; si será una sociedad y de que tipo van a ser todas éstas alternativas que se presentan deben analizarse para que conduzcan a resultados esperados o para fines fiscales impositivos.

En cuanto al objeto social, se debe analizar el tipo de actividades que se pretende desarrollar, para evitar que se realicen operaciones no propias del objeto social que nos puedan ocasionar problemas ante terceros.

Se debe analizar la fuente de donde provienen los recursos, si éstos tiene un origen lícito, la forma de inyectar nuevos recursos, bajo que mecanismos y en general asesorar al empresario a elegir las mejores alternativas que sean viables y seguras.

En cuanto a las contribuciones que se causarían con motivo de actividad a emprender, deben considerarse si existen estímulos fiscales, exenciones o algún diferimiento que se pueda aprovechar, por ejemplo en el impuesto al activo, se debe reflexionar sobre la protección patrimonial el cómo está integrado el capital social y sus utilidades en caso de algún embargo por terceras personas, una huelga de los trabajadores.

También se debe concientizar que una empresa en marcha cambia constantemente sus políticas fiscales y financieras para permanecer en un mercado muy competido en donde la crisis ha provocado entre otras situaciones, una reducción considerable de los márgenes de utilidad, son tiempos de hacer más con menos.

La planeación se debe realizar con plena responsabilidad y seguridad jurídica en forma constante y no para una operación aislada, pues afecta tanto a los contribuyentes como a nuestro país.

#### 2.3.5. COSTOS.

El propósito que brinda la información de los costos históricos es base para las cantidades de dinero que se muestran en el estado de posición financiera para valorar los inventarios de materias primas, trabajos en procesos y productos terminados y en el estado de resultados para determinar el costo de las mercancías vendidas.

La información del costo histórico también se usa para preparar informes anuales y trimestrales que se envían a la comisión de valores y cambios, además del fisco federal, estatal y municipal.



Con el fin de evitar penalidades, conviene a los negocios asegurarse de que los costos reflejados en las declaraciones estén soportados por completo en los registros contables.

Esta información tiene las siguientes utilidades para la administración:

1. - Ayudar en la elaboración del presupuesto de operaciones donde el pasado se usa como una pauta para el futuro.

2. - Ayudar a analizar el funcionamiento del centro de responsabilidad.

3. - Ayudar a estimar los costos futuros para muchas clases de decisiones y análisis como decisiones de fijación de precios.

4. - Decisiones sobre fabricar o comprar, decisiones sobre arrendar.

5. - Análisis del punto de equilibrio.

6. - Análisis y decisiones relacionadas con el presupuesto de capital.

7. - Modelos de optimización.

La clasificación de los costos es la siguiente:

a) Por su relación con el objetivo del costo.

Costos directos. Que son imputables o causados por un solo objetivo por ejemplo: El sueldo del director de la planta.

Costos indirectos. Los que están asociados con dos o más objetivos en forma conjunta.

b) Por el tratamiento contable del costo.

Costo del periodo. Se llevan a gastos en el mismo periodo en el cual se incurrió en el costo.

Costos del producto. Son los bienes fabricados que se capitalizan en el inventario y que por lo tanto no están vencidos hasta que se venden las mercancías, para los informes auditados y fiscales los costos del producto son los costos totales de fabricación.

Costo absorbente. Es la suma de los costos directos de fabricación más una parte proporcional de los gastos indirectos.

Costos de capital. Son los costos de la planta y el equipo y se capitalizan en los gastos de adquisición por lo que inmediatamente se cancelan y se empiezan a depreciar en forma sistemática.

Por el comportamiento del costo respecto al volumen.

Costos variables. Son los que tienden a crecer en forma proporcional al volumen de la producción por ejemplo, las materias primas.

Costos invariables o fijos. Los que no varían conforme el volumen de la producción, como los sueldos directos y las depreciaciones.

Costos semivariables. Varían conforme el volumen de la producción pero no en forma proporcional.

C) Por los periodos para los cuales se computan los costos.

**Costos históricos.** Son aquellos en los que se ha incurrido en periodos pasados.

**Costos presupuestados.** Son en los que se espera incurrir en periodos futuros a corto y largo plazo.

Por la función administrativa .

**Costos de fabricación.** Son los que cubren todas las actividades de la producción desde que inicia hasta que termina, pasando a la siguiente etapa de producto terminado.

**Costos administrativos.** Son los costos asociados con el uso de fuentes externas de fondos para financiar la empresa, incluye a los más altos ejecutivos tales como el presidente y sus asesores.

La finalidad principal del departamento de costos y su implementación es informar directamente al contralor para que éste facilite a la administración información que les sea de utilidad para la planeación de utilidades y la elección de alternativas.

Para lo cual se debe elegir un sistema de contabilidad adecuado que se apegue a las necesidades de la empresa y a las condiciones que la favorezcan y su elección será entre los siguientes sistemas:

1. - Absorbente o directo.
2. - De costos históricos, estimados o estándar.
3. - Por órdenes de producción, por procesos, etc.

O bien una combinación de sistemas que se adapten a las necesidades de la organización.

Para hacer la selección adecuada es necesario un análisis concienzudo de las características de la empresa su capacidad de producción, de actividades, de recurso tanto técnico como humano que permita dar una idea al contador de lo que se necesita para la elección adecuada del sistema, además de que debe estar acorde a los objetivos de la misma y ofrecer flexibilidad y economía en su utilización.

El diseño del sistema es el resultado del trabajo del ingeniero industrial y el contador de costos, por lo que también será necesario establecer los informes que se requerirán, así como los auxiliares que proporcionarán la información oportuna y veraz que se necesite.

La instalación del sistema requiere una completa y verdadera eficiencia, proporcionar el sistema a los diferentes niveles organizacionales, adiestramiento del personal encargado del trabajo y sobre todo evaluar los resultados del mismo.

Las principales funciones de éste departamento son las siguientes:

- \* Controlar los elementos del costo.
- \* Determinar el costo total de producción.
- \* Determinar el costo unitario del producto.
- \* Determinar el costo de ventas.

Servir de base para evaluar inventarios.

\* Proporcionar información para la planeación de operaciones y elección de alternativas.

\* Informar a todos los niveles de la empresa acerca de la situación de costos de la misma.

### 2.3.6 CONTABILIDAD GERENCIAL.

En décadas pasadas se pensaba que el tenedor de libros era sólo el responsable de registrar las operaciones que se generaban dentro de una organización, sin embargo en la actualidad gracias a buenos exponentes de la profesión ya existen situaciones que hacen ver que un contador puede llegar a hacer más que registros dentro de una empresa.

Aquí es fundamental corroborar que el contralor juega un papel muy importante dentro de la contabilidad a nivel gerencial, porque además de estar al tanto de todos los movimientos contables, también es el que aporta sus sugerencias hacia los ejecutivos de la entidad para facilitarles la toma de decisiones más objetivas y veraces.

La contabilidad a éste nivel va enfocada a la toma de decisiones, al mejor manejo de los recursos y a la apropiada implementación de los sistemas que les permitan obtener la información veraz y oportuna, por lo que analizaremos algunos conceptos sobre las características del personal que labora la alta dirección.

1. - Lealtad. Hacia la organización personal que tenga la camiseta bien puesta, pero que además sienta, viva y haga suya la empresa.

2. - Disponibilidad. Se requiere gente dispuesta a laborar por más tiempo, decidida y comprometida con su organización.

3. - **Competitividad.** No necesariamente se requiere de personal con un extenso curriculum académico o laboral, sino que sean personas fuertes y activas que sean competitivas. Ya que una empresa de alto nivel si necesita que su personal estudie algún postgrado específico ella misma lo paga.

4. - **Voluntad de hacer las cosas.** Se deben incentivar y motivar al personal para que éste realice su trabajo con calidad y productividad.

5. - **Ética profesional.** El respeto a los valores morales, y a su integridad y honestidad se reflejan en un profesionista en su desempeño como una persona confiable y capaz de enaltecer su profesión y que no se vende al mejor postor.

6. - **Integración.** Se requiere gente comprometida con sus compañeros con la organización y consigo misma.

7. - **Manejo del idioma.** En las compañías de alto nivel es raro observar un profesionista que no sepa dominar otro idioma como por ejemplo el inglés.

8. - **Autodidactas creativos.** Se requieren investigadores que vayan más allá de la simple observación, que experimenten y sean creativos.

9. - **Extraordinariamente competentes.** Es decir profesionistas con un conocimiento exacto de lo que realmente es la empresa para la cual laboran conociendo cada parte de la organización, es decir gerentes con una cultura horizontal de la misma. Que no éste especializado en una sola función, que domine dos o más funciones.

10.- **Cultura de servicio.** Se deben respetar las funciones que los compañeros desempeñan, trabajando con armonía y dedicación. (Ramírez, 1996: 39).

Estas cualidades han originado que exista la realización de estrategias que permiten la búsqueda de ideas claves que permiten encaminar las acciones al cumplimiento de objetivos generales, por lo que las estrategias de una empresa implican objetivos, el compromiso de los recursos necesarios para el logro de los mismos y las principales políticas que deberán acatarse al utilizar esos recursos.

Las políticas son guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y sobre todo en la toma de decisiones obligando a elaborarlas dentro de determinados límites, la esencia de las políticas es el buen juicio. Las estrategias se refieren al destino que debe darse a los recursos humanos, financieros, materiales, etcétera, para que aumenten las probabilidades de que se logren los objetivos fijados.

Por cada objetivo fijado deben de definirse, las acciones a realizar anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones asignar recursos, determinar responsabilidades, diseñar mediadas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear.

Un plan estratégico es necesario en cualquier empresa del giro al que se dedique y del nivel que sea, pues las decisiones sobre bienes y servicios, la ubicación y la designación de los gerentes son decisiones que invariablemente tienen consecuencias en los resultados de la organización.

#### Principales funciones del departamento de contabilidad.

La elaboración de todos los informes detallados de todas las actividades concernientes a contabilidad como es: facturación, gastos, ventas, inventarios y demás.

Anotación de los libros auxiliares de control. Auxiliares y principales de todas y cada una de las operaciones incluyendo las del departamento de contabilidad de costos.

Control directo y elaboración de informes referentes a la inversión y situación de activos fijos.

Elaboración de reportes y estados financieros.

Preparación de reportes, informes y declaraciones para efectos para efecto de pagos y declaración de impuestos y de cualquier derecho, producto o aprovechamiento a cargo de la empresa.

El contador general informa directamente al contralor sobre su trabajo y están en constante comunicación.

Para tener un mejor aprovechamiento de los recursos humanos del área contable se creó la contabilidad por áreas de responsabilidad que determinar el sistema contable aplicado a una entidad con lo cual se tienen las siguientes ventajas:

Se logra una coordinación adecuada obteniendo informes periódicos bien coordinados.

Los informes si son bien diseñados provocan la decisión y acción correctiva en forma oportuna.

Todo ahorro en gastos se traduce en relación directa en efecto favorable en la utilidad.

La elaboración periódica de los gastos no necesita realizar trabajo de más.



Los presupuestos se convierten en un sistema más operable, ya que cada jefe de área puede elaborar su propio presupuesto.

La supervisión se hace más factible.

El contralor aplica y utiliza en el desarrollo de sus funciones y actividades la integración de toda el área de contabilidad para que todos los departamentos trabajen en forma armónica y no como un ente aislado porque todas las partes son interdependientes.

#### 2.4. IMPORTANCIA DE LA CONTRALORÍA EN LA TOMA DE DECISIONES.

La contraloría es una herramienta eficaz que proporciona a la gerencia información veraz y oportuna que ésta requiere, además de tener elementos y conocimientos de toda la organización en su conjunto.

\* La contraloría proporciona planes integrados para el control de las operaciones y dicho plan debe proveer hasta el grado requerido en los negocios.

Además proporciona los costos estándar, los presupuestos de gastos, los pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, así como los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

\* Mide la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informa e interpreta los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia.

- \* Incluye el diseño e instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad, y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requiera.

- \* Evalúa e informa sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de las normas, la estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar los objetivos.

- \* Consulta con todos los niveles de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relacione con el desarrollo de la función.

- \* Informa a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisa todos los aspectos concernientes impuestos.

- \* Interpreta e informa sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio, además de la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales.

- \* Provee la adecuada protección de los activos del negocio.

- \* Establece y mantiene el control interno y auditoría, así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas.

- \* Establece y supervisa todos los registros de la contabilidad de la empresa.

- \* La auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la organización.

- \* Obtención y cálculo de los costos.

Por lo que ya se ha observado el contralor es la pieza que une la alta gerencia con la empresa pues con sus conocimientos a todos los niveles de la organización, es el que asesora para que los ejecutivos evalúen alternativas que se les propone el contralor es el que tiene la responsabilidad de informar fehacientemente sobre toda la información que se genere dentro de la organización para que los gerentes tomen las decisiones que más convengan a los intereses de la empresa.

## 2.5. CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA Y SU PERFIL.

Como ya se ha mencionado el departamento de contraloría es de vital importancia, por lo que se debe tener planeada su estructura organizacional dependiendo de las necesidades y características de la empresa, para la cual es necesario señalar cual será su ubicación dentro de organización, es decir, como son sus relaciones, líneas de supervisión, canales de comunicación autoridad, división de labores, etcétera.

Posición de la contraloría.

- a) Estructura general de la empresa.
- b) Labores que le recomienden a los funcionarios de las finanzas.
- c) Magnitud de la compañía.
- d) Grado de desarrollo del proceso de administración en la empresa.

En nuestro país la contraloría se mantiene unida a la función de tesorería y aun cuando no son iguales y ambos departamento realizan funciones totalmente diferentes.

Pero en la actualidad la contraloría debe ser nombrada por el más alto directivo de la empresa y colocado en el nivel de ejecutivos y funcionarios de primera categoría que dependen y reportan directamente a la dirección, derivándose las siguientes ventajas:

El contralor esta revestido de la jerarquía y autoridad que le corresponde, dada la importancia de las funciones que le encomiendan y las considerables responsabilidades que asume.

Estará siempre informando de los objetivos y políticas de la dirección, con lo cual podrá formular los programas y planes de trabajo que considere adecuados para la buena marcha del negocio.

Su estructura departamental:

Como ya se mencionó la contraloría tiene una gran diversidad de funciones por lo que es imposible que las realice una sola persona, por lo que el contralor deberá establecer y asignar las funciones, de acuerdo a los objetivos generales del departamento y la correcta evaluación del desempeño de sus ayudantes. Por lo que se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. - Las características particulares de cada negocio.
2. - Límites de la función de la contraloría.
3. - El hecho de que la división de la contraloría no es una planeación establecida sino el resultado de una serie de cambios por la expansión y desarrollo de las empresas.

Por lo que la división de la contraloría observa normas tales como:

- \* Determinación de sus objetivos, en cuanto a control de funciones y operaciones, control de propiedades y necesidades de información.
- \* Determinar los elementos necesarios para dar el cumplimiento anterior.
- \* Señalar la jerarquía, relaciones, límites y líneas de comunicación de cada uno de los departamentos.
- \* Delegar la autoridad suficiente al supervisor de cada función, a fin de que pueda cumplir ampliamente su gestión.

Ha quedado anotada la necesidad del contralor en cuanto a delegar autoridad a las personas, que como gerentes o supervisores, le asisten en el desarrollo de las funciones, por lo que se debe evaluar la eficiencia de esa delegación, mediante una supervisión que asegure que se cumplan los programas de trabajo y que las funciones y operaciones se desarrollen dentro de las normas establecidas.

Esta supervisión debe ser constante y lo bastante profunda para que permita al contralor conocer la marcha del negocio, los problemas que se presenten y sus posibles soluciones pero debe ser medida razonablemente para que no se convierta en una supervisión autocrática que coarte la libertad de acción, incluso para la toma de decisiones simples, ni tampoco demasiado débil u holgada que coloque al contralor fuera del cuadro de acción, como un ejecutivo de escritorio desconectado de la problemática de la empresa.

La técnica de administración por objetivos permite que los objetivos de la función de contraloría sean traducidos a planes de acción en los diferentes departamentos de la división, de tal manera que se pueda evaluar el desarrollo de los mismo, en razón de resultados concretos.

Independientemente de presentar al contralor la panorámica amplia de la gestión de cada departamento y de mantenerlo conectado con los problemas de su división le permitirán evaluar y medir el desarrollo de las actividades y operaciones encaminadas a alcanzar los objetivos de departamentales, dichas mediciones se deben reflejar en gráficas o archivos de consecución con lo cual se deberá evaluar el progreso o grado de alcance de las metas, modificar los propósitos originales, adicionar nuevos objetivos o bien suprimir los que se consideran innecesarios, así como dictar las medidas correctivas.

Las ventajas que se obtienen a utilizar éste método se manifiestan en:

- \* Una mejor planeación y coordinación de funciones al traducir los objetivos de contraloría a planes de acción departamentales.
- \* Utilización optima de los recursos humanos al dirigir sus esfuerzos al logro de determinadas metas.
- \* Incremento de la responsabilidad en el personal, al establecer metas definidas.
- \* Una mejor comunicación al promover el flujo de información en ambos sentidos, es decir, de contralor a supervisores y viceversa.

## **CAPITULO III**

### **DETECCIÓN DE LA CONTRALORÍA Y SUS FUNCIONES EN LA MEDIANA EMPRESA URUAPENSE.**

Para todas las empresas es necesario saber cuáles son sus necesidades de información de datos que más necesitan, por lo que es necesario detectar cuales son y así asesorar a los altos ejecutivos para que sus necesidades de información sean plenamente cumplidas por lo que en este capítulo se presenta un panorama de esta situación aplicadas a algunas medianas empresas de la ciudad de Uruapan.

Además de analizar determinadas técnicas de investigación de información para poder ampliar el desarrollo de esta investigación.

#### **3.1. - METODOLOGÍA.**

La metodología indica el camino adecuado para la explicación de principios lógicos de carácter general con vigencias en cualquier ámbito del saber, por lo que se debe adecuar a los requerimientos de la ciencia de que se trate y a los propósitos específicos de la investigación por realizar. ( Carrillo, 1993: 42).

En las páginas siguientes, se dará a conocer la técnica metodológica, que se utilizó para la investigación de campo y en particular este caso práctico.

### 3.1.1. - OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

#### Objetivo general.

Conocer si las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, cuentan con un departamento de contraloría y las funciones que realiza, mediante la aplicación de cuestionarios en una muestra de las medianas empresas.

#### Objetivos específicos.

Conocer si en las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, cuentan con un departamento de contraloría.

Destacar la importancia que tiene un contralor dentro de las medianas empresas de la ciudad de Uruapan.

Conocer si no se tiene un departamento establecido que puestos o departamentos realizan las funciones de contraloría.

Conocer las funciones que lleva a cabo el departamento de contraloría.

#### Determinación de beneficios.

Los beneficios que resulten de la presente investigación son que las medianas empresas de la ciudad de Uruapan comprendan la importancia de contar con un departamento de contraloría que les permita obtener un mejor análisis de información financiera y desempeño de la función financiera de la empresa.

Además de aprovechar la planeación a corto y largo plazo dentro de la organización.



Aprovechar la información resultante de utilizar a su favor los presupuestos y la aplicación de los costos para controlar la información y los datos dentro de la organización.

La mediana empresa obtendrá resultados de la aplicación de la contabilidad gerencial, el saber que un departamento de contraloría no es simplemente donde se le calculan sus impuestos y donde se capturan los datos de la contabilidad.

Pues existen otras muchas funciones como las de asesorar al gerente de la empresa y al consejo administrativo en la toma de decisiones dentro de la entidad.

### 3.1.2. - HIPÓTESIS.

Las medianas empresas de la ciudad de Uruapan no conocen las funciones de la contraloría, por lo tanto carecen de un departamento específico que las realice y las dividen entre otros puestos y departamentos.

### 3.1.3. - TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Son los métodos que se van a utilizar para llevar a cabo la investigación, el cómo se van a revisar los hechos para determinar los resultados de la investigación a tratar, además de que existen varias como a continuación se presenta.

#### 3.1.3.1. - CUESTIONARIO.

La palabra cuestionario significa listado de preguntas escritas e integradas a un documento cuyas respuestas permiten obtener información acerca de un tema determinado.

Los aspectos más importantes en la elaboración de un cuestionario radican en el diseño de la investigación y en la formulación de las preguntas, principalmente en cuanto a redacción, secuencia, y tipo, ya que son determinantes en la obtención de resultados finales.

Tipos de cuestionarios:

\* Estructurado. Cuando las preguntas y las respuestas han sido preparadas de antemano.

\* Libre. Si únicamente se destacan rubros que se van a tratar sin determinar un número fijo de preguntas.

Tipos de preguntas:

\* Abiertas. Cuando la pregunta se puede contestar libremente.

\* Cerradas. Cuando solo se puede contestar con un si, un no o abstenerse.

\* En abanico de respuestas. Cuando el cuestionado puede seleccionar de un conjunto de opciones aquella que este más acorde con su criterio.

Personales. Cuando la pregunta se plantea en forma directa y se influye sobre un punto de vista con relación a un tema determinado.

\* Indirectas. Cuando el asunto nos compete en forma directa, pero que puede proporcionar elementos de juicio que son de interés.

\* De hecho. Son preguntas acerca de una situación concreta como sexo, estado civil, etc. es información única y exclusiva de la competencia del entrevistado.

### Limitaciones del cuestionario.

- \* La gente puede considerarlo como una pérdida de tiempo y no tomarlo seriamente.
- \* No es fácil diseñar cuestionarios que aseguren obtención exacta de información deseada.
- \* Es un método lento.

### 3.1.4. - DETERMINACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

El instrumento que se utilizó para llevar a cabo la presente investigación es el cuestionario por ser la técnica de investigación que permite, por medio de preguntas específicas las respuestas esperadas para recabar la información que se requirió para concretar la investigación y a continuación se presenta:

## CUESTIONARIO

OBJETIVO: CONOCER LA NECESIDAD DE CREAR UN DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE URUPAN, MEDIANTE LAS RESPUESTAS DEL PRESENTE CUESTIONARIO Y ANALIZAR LAS FUNCIONES DE CONTRALORÍA Y QUIEN LAS REALIZA.

### 1. - GENERALIDADES:

DOMICILIO \_\_\_\_\_

AÑOS  
(ANTIGÜEDAD) \_\_\_\_\_

GIRO \_\_\_\_\_

2. - SEÑALE LAS GERENCIAS QUE TIENE ACTUALMENTE SU EMPRESA:

- GENERAL                      - ADMINISTRATIVA                      - VENTAS
- PRODUCCIÓN                      - FINANZAS                      - OTROS (SEÑALE) \_\_\_\_\_

3. - EN CASO DE TENER UNA GERENCIA DE FINANZAS SEÑALE SUS FUNCIONES:

- REVISIÓN Y EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.
- MANEJO DE TESORERÍA.
- ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS.
- PLANEACIÓN FISCAL-FINANCIERA.
- MANEJO DE CRÉDITO Y COBRANZA.
- ANALISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.
- MANEJO DE CRÉDITO Y COBRANZA.
- ANALISIS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.
- EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA.
- AUDITORIA INTERNA.

4. - SI NO CUENTA CON UNA GERENCIA DE FINANZAS, ¿ SEÑALE CUAL DE LAS QUE TIENE, REALIZA LAS FUNCIONES DE LA PREGUNTA ANTERIOR?

- ADMINISTRATIVA                      - GENERAL                      - CONTABILIDAD

5. - CUENTA CON ASESORES EXTERNOS EN SU EMPRESA?

Sí \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

6. - SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES POSITIVA SEÑALE, LOS TIPOS DE ASESORÍA QUE LE PROPORCIONAN:

- ASESORÍA FISCAL
- ASESORÍA FINANCIERA
- ASESORÍA LEGAL-JURIDICA
- ASESORÍA ADMINISTRATIVA
- ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR
- OTROS (SEÑALE) \_\_\_\_\_

7. - SEÑALE LAS PRINCIPALES CAUSAS POR LAS QUE SOLICITA ASESORÍA EXTERNA EN SU EMPRESA:

- DISMINUCIÓN DE COSTOS Y GASTOS POR SERVICIO.
- NO ES NECESARIO CONTAR CON PUESTOS PERMANENTES.
- SE REQUIERE ESPORÁDICAMENTE ALGUNAS CONSULTAS.
- OTROS (SEÑALE) \_\_\_\_\_

8. - ¿ CONOCE LA CONTRALORÍA Y SUS FUNCIONES EN UNA EMPRESA?

SÍ \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. - SEÑALE AS CAUSAS POR LAS QUE NO SE CUENTA CON UN DEPARTAMENTO O GERENCIA DE CONTRALORÍA:

- NO SE CONSIDERA NECESARIO.
- SE DESCONOCEN SUS FUNCIONES.
- ES CUESTIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.
- SE CONSIDERA UN GASTO NO NECESARIO.
- OTROS (SEÑALE) \_\_\_\_\_

10. - SEÑALE CUALES DE LAS FUNCIONES PROPIAS DE LA CONTRALORÍA, SE REALIZAN ACTUALMENTE EN SU EMPRESA?

\* PLANEACIÓN PARA EL CONTROL QUE SE ENCARGA DE COORDINAR POR MEDIO DE LA GERENCIA AUTORIZADA UN PLAN INTEGRADO PARA EL CONTROL DE LAS OPERACIONES.

\* INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y DE LA SITUACIÓN FINANCIERA, PARA MEDIR SU REALIZACIÓN COMPARÁNDOLA CON LOS PLANES OPERACIONALES.

\* SUPERVISA TODOS LOS REGISTROS DE LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA, HACIENDO UNA AUDITORÍA CONTINUA DE TODAS LAS CUENTAS Y TODOS LOS REGISTROS DE LA EMPRESA, DONDE QUIERA QUE TENGAN LUGAR.

\* EVALUACIÓN Y DELIBERACIÓN SOBRE LA VALIDEZ DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y DE LA EFECTIVIDAD DE SUS NORMAS, LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, Y LOS PROCEDIMIENTOS PARA ALCANZAR ESOS OBJETIVOS, EN TODOS LOS SEGMENTOS DE LA GERENCIA.

\* ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS, PARA INFORMAR A LAS AUTORIDADES GUBERNAMENTALES SEGÚN SE REQUIERA Y SUPERVISAR TODOS LOS ASUNTOS CONCERNIENTES A IMPUESTOS, PREPARANDO Y ARCHIVANDO LAS DECLARACIONES FISCALES.

\* COORDINACIÓN DE LA AUDITORÍA EXTERNA, INTERPRETAR E INFORMAR SOBRE EL EFECTO DE LAS INFLUENCIAS EXTERNAS EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL NEGOCIO.

\* PROTECCIÓN DE ACTIVOS, LO CUAL TAMBIÉN INCLUYE EL ESTABLECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DE UN ADECUADO CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA.

\* INTEGRACIÓN EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA, OPERATIVA Y DEL ACATAMIENTO DE LA NORMATIVIDAD, QUE MUESTRE LOS ALCANCES Y CUMPLIMIENTOS REALES COMPARADOS CON PRONÓSTICOS, PRESUPUESTOS Y NORMAS ESTABLECIDAS.

\* RELEVANCIA PARA ENFOCAR LA ATENCIÓN SOBRE LAS METAS PROPIAS QUE ESTÉN RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON LA EMPRESA.

\* DISPONIBILIDAD PARA UBICAR LA INFORMACIÓN DONDE SE REQUIERE.

\* OPORTUNIDAD Y CERTIDUMBRE DE DAR INFORMACIÓN CORRECTA Y A TIEMPO, A QUIEN LA NECESITE.

\* CONGRUENCIA, COMPATIBILIDAD Y SEGURIDAD PARA QUE LA INFORMACIÓN QUE SE PROPORCIONE SEA LA RELEVANTE A CADA ÁREA Y QUE SU USO SE CUMPLA EN TODO NIVEL.

11. - PARA LLEVAR A CABO LA TOMA DE DECISIONES EN SU EMPRESA, REALIZA ANALISIS DE LA DOCUMENTACIÓN (SEÑALE CUALES).

- ESTADOS FINANCIEROS.
- PRESUPUESTOS.
- ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.
- ANALISIS DE COSTOS.

12. - CONSIDERA QUE SE REQUIERE MAYOR APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

13.- EN QUE ASPECTOS SE REQUIERE MAYOR APOYO PARA UN MEJOR DESARROLLO DE LA GERENCIA Y DE LA DIRECCIÓN GENERAL:

---



---



---



---



---

14. - CONSIDERA QUE ALGÚN PUESTO DE LOS ACTUALES, REALIZA LAS FUNCIONES DE CONTRALORÍA?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

15. - CONSIDERA QUE LA CREACIÓN DE UN PUESTO DE CONTRALORÍA EN SU EMPRESA: TENDRÍA POR OBJETO APOYAR A LA ORGANIZACIÓN EN LA PLANEACIÓN Y BUEN USO DE LOS RECURSOS, ADEMÁS DE INTERPRETAR ANALÍTICAMENTE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PARA QUE EXISTA UNA ADECUADA TOMA DE DECISIONES.LE ELIMINARÍA PROBLEMAS Y LE PROPORCIONARÍA BENEFICIOS?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

16. - POR LO QUE RESPETA A LAS FUNCIONES DE AUDITORIA INTERNA, ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS, REVISIÓN DE CONTROLES, ¿ QUIEN LOS REALIZA?



GERENCIA ADMINISTRATIVA.  
SE TIENE DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS.  
NO SE REALIZAN ESTAS FUNCIONES.

OTROS

(SEÑALE) \_\_\_\_\_

17. - CONSIDERA QUE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES ACTUALES DE LA  
EMPRESA, SON ADECUADAS?

SI \_\_\_\_\_

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

18. - CONSIDERA QUE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y LOS INFORMAS  
QUE RECIBEN LOS ACCIONISTAS Y GERENTES ES ADECUADA Y  
SUFICIENTE?

SI \_\_\_\_\_

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿PORQUÉ? \_\_\_\_\_

19. - OPINIÓN SOBRE LA CONTRALORÍA Y SUS FUNCIONES.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COOPERACIÓN**

### 3.1.5. - DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

Se utilizó un método de muestreo que se aplicó a toda la población que reunió las características planteadas de ante mano en la investigación que son las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, se aplicó un cuestionario como el que se presentó anteriormente y además se evaluaron los resultados obtenidos y se gratificaron para tener con mas detalle las conclusiones obtenidas después de realizada la investigación.

Se aplicaron nueve cuestionarios y se recuperaron seis, las empresas que respondieron fueron:

- Destiladora El Tarasco S.A. de C.V.
- Industrias Marves S.A. de C.V.
- Empacadora San Lorenzo S.A. de C.V.
- Agrifrut S.A. de C.V.
- Aguamich. S.A. de C.V.
- La Nacional S.A. de C.V.

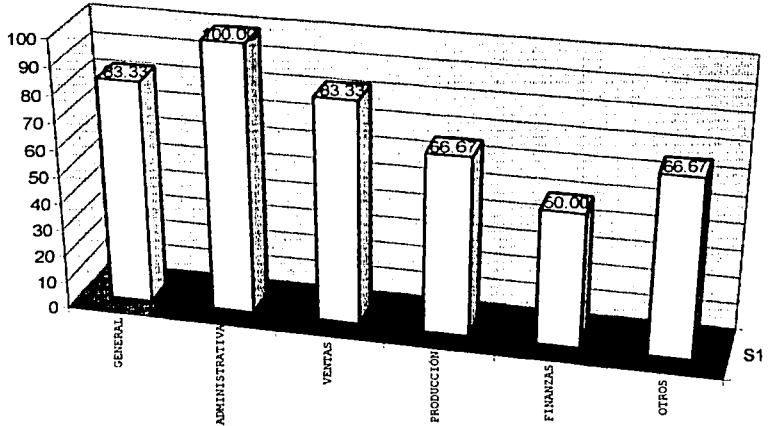
Cinco de las cuales son empresas industriales y una de ellas es empresa comercial.

La muestra fue proporcionada, por datos de CANACINTRA Y DE CANACO, que de acuerdo al número de trabajadores, se consideran medianas empresas, es decir más de 100 trabajadores e ingresos superiores a 20,000,000 anuales.

### 3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

A continuación se analizaran los resultados obtenidos en la investigación:

1. - Gerencias que tienen las medianas empresas de la ciudad de Uruapan actualmente.



Fuente: Encuesta Directa.

Interpretación.

El 100% de las empresas entrevistadas respondió que cuenta con una gerencia administrativa, el 83.33% contestó que tiene una gerencia general, así como el mismo porcentaje para la gerencia de ventas, el 66.67% cuenta con otro tipo de gerencias como es la de recursos humanos, la de mercadotecnia, comercialización, entre las más comunes.

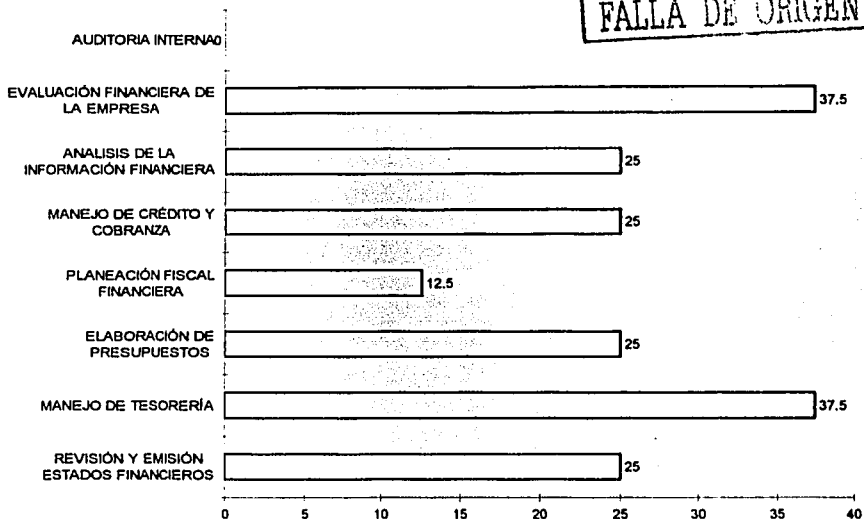
Sólo el 50% de los entrevistados indicó que tienen un departamento de finanzas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALIR  
DE LA BIBLIOTECA

2. - Si se cuenta con una gerencia de finanzas, cuáles son sus funciones más comunes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



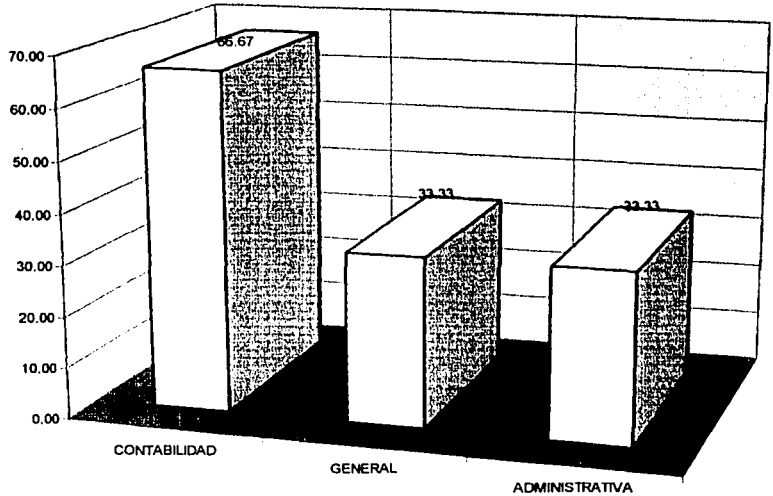
Fuente: Entrevista Directa.

Interpretación.

En el presente gráfico se observa que la función más usada de las medianas empresas entrevistadas es la evaluación financiera y el manejo de tesorería con 37.5% para cada opción.

El análisis de la información financiera el manejo de crédito y cobranza, así como la elaboración de presupuestos, la revisión y emisión de estados financieros constituye el 25% del porcentaje de respuestas. La planeación fiscal y financiera constituye únicamente el 12.5%, y la función de auditoría interna con el 0%.

3. - Si las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, no cuentan con gerencia de finanzas que gerencia realiza las funciones de este departamento.



Fuente: Entrevista Directa.

Interpretación.

Las empresas encuestadas respondieron con un 66.67% que la gerencia de contabilidad es la encargada de realizar las funciones del departamento de finanzas, el 33.33% coincidió en que la gerencia general y la administrativa son las encargadas de realizar estas funciones, por lo que se concluye que estas gerencias bien pueden tener retrasos y acumulación de trabajo por no tener bien distribuidas las funciones de estos departamentos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### Análisis de la información:

#### Gráficas 1,2 y 3.

Como respondieron las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, el hecho de que la mitad de éstas no cuenten con una gerencia de finanzas y el que tengan, una gerencia de contabilidad, que realiza además de sus funciones específicas, las de la gerencia de finanzas, ocasiona que se acumulen las funciones y responsabilidades, en una sola gerencia, lo que demuestra que no existe delegación de autoridad y responsabilidad.

Como se observa en la gráfica dos, las empresas encuestadas no ponen mucha atención en el análisis financiero de la empresa, lo que ocasiona que el examen de la información financiera, sea sólo superficialmente, lo que implica que nos se tomen en cuenta tendencias tales como, las medidas gubernamentales, las condiciones económicas, además de provocar falta de solvencia, la sobre inversión de cuentas por cobrar, capital insuficiente y aplicación incorrecta de utilidades, lo que viene acompañado de pequeño volumen de ventas y descontrol general en otras áreas de la organización, lo que ocasiona a la larga que las empresas vayan decayendo.

Por eso es que en nuestra ciudad las medianas empresas se estancan en el medio en el que se encuentran.

Otra función a la que no se le la debida atención es a la auditoría interna, que es la que permite la verificación de la información financiera, operacional y administrativa, por lo que la aplicación de la auditoría interna proporciona comentarios y recomendaciones que tienden a mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones de la entidad, además de que implementando éste tipo de funciones se puede también aplicación de la auditoría financiera.

Que proporciona un examen total o parcial de la información financiera, así como los medios utilizados para clasificar y reportar esa información.

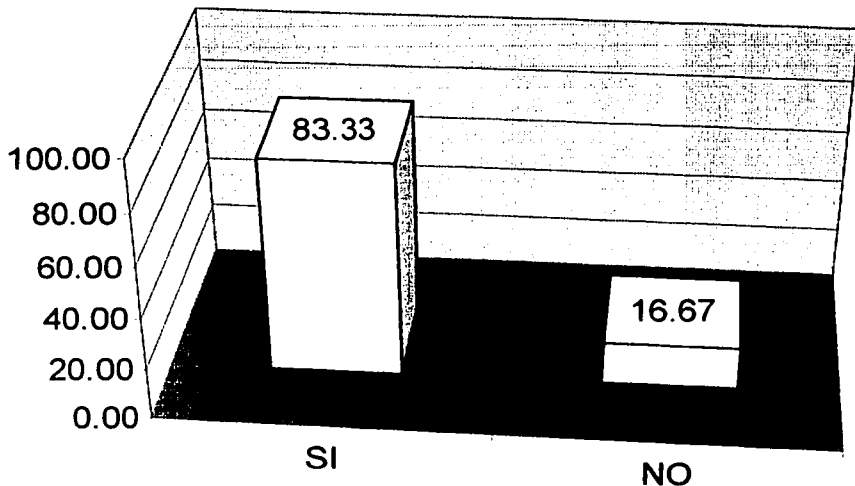
Las operaciones fundamentales de la auditoría interna es la función de confrontar la información financiera, con los asientos contables, para verificar dicha información. Si no existe la comprobación de las operaciones puede ocasionar a la empresa, desviaciones de importancia y malos manejos, por la falta de supervisión y revisión constante.

Otra función a la que se le pone poca atención, es a la planeación fiscal financiera lo que provoca desconocimiento por parte del contribuyente en planes que le permitan, tener el menor impacto negativo en su patrimonio, además la planeación fiscal, permite la implementación de las operaciones existentes, para llevar a la empresa a realizar operaciones con el fin de lograr que la carga fiscal aplicable sea la mínima posible, sin caer en actos ilícitos y en evasiones fiscales.

Porque la planeación debe ser preventiva y no correctiva, ya que las operaciones de la empresa deben estar sustentadas con elementos jurídicos y documentales, la planeación tiene que existir desde el momento mismo de la constitución del negocio, pues ante todo se debe pensar en la calidad moral de los socios.

La planeación se realiza con plena responsabilidad y seguridad jurídica en forma constante y no como una operación aislada que afecta tanto a los contribuyentes, como a nuestro país.

4. - Las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, cuentan con los servicios de asesores externos.



Fuente: Encuesta Directa.

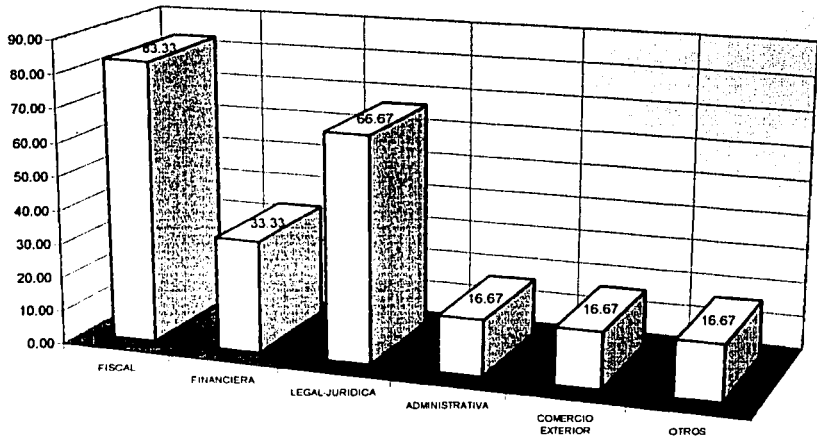
Interpretación.

Las empresas contestaron en un 83.33%, opinaron que requieren los servicios de un asesor externo, y un 16.67% respondió que no solicita este servicio por lo que se puede constatar que las medianas empresas de esta ciudad en su gran mayoría solicitan asesoría constantemente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



5. - Si se cuenta con asesoría externa, señale el tipo de asesoría que se le proporciona.



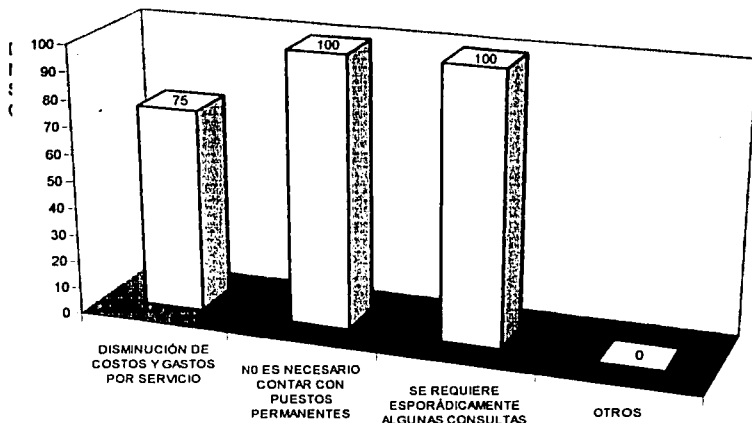
Fuente: Encuesta Directa.

Interpretación.

Las empresas entrevistadas señalan en un 83.33%, requieren de asesoría fiscal, el 66.67% opinó que solicitan asesoría de tipo legal y jurídica, el 33.33% señaló que la asesoría que requieren es la financiera, la asesoría de tipo administrativa, de comercio exterior y de otro tipo es utilizada al 16.67%, por lo que se puede concluir que las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, dejan de lado el aspecto financiera y administrativo y ponen más énfasis en el aspecto fiscal.

TESIS CON  
FALLA DE TIPO

6. - Principales causas por las que se solicita asesoría externa en la mediana empresa uruapense.



Fuente: Entrevista Directa.

Interpretación.

El 100% de las empresas entrevistadas opinó que las causas principales por las que solicita asesoría externa es porque la requiere esporádicamente y además no necesita de ese departamento fijo dentro de la empresa para resolver problemas que rápidamente puede resolver un asesor externo, el 75% respondió que la causa principal es la disminución de costos y gastos en este tipo de servicios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Análisis de la información.

### Gráficas 4,5 y 6.

Las empresas encuestadas opinaron en su totalidad que si requieren los servicios de asesoría externa, principalmente la de tipo fiscal, y jurídico legal, lo que demuestra que estas empresas se preocupan más por el pago de impuestos y las cuestiones legales, que por los aspectos financieros y administrativos de la organización.

La falta de controles en el área administrativa originados principalmente, por el desconocimiento de las bases básicas de la organización y además como se mencionó en el primer capítulo las medianas empresas son principalmente familiares, lo que propicia que los dueños se conviertan en todólogos que realizan varias operaciones dentro de la organización al mismo tiempo, sin delegar responsabilidades.

El desconocimiento de los beneficios que proporciona contar con personas como el contralor que conoce todo el funcionamiento de las áreas de la organización, ocasiona por lo tanto que se busquen los servicios de un especialista cuando los problemas se presentan, las empresas encuestadas respondieron que para ellos es mejor asesorarse con una persona ajena a la organización porque les parece menos costoso y redituable, sin embargo puede observarse claramente que se desconoce el perfil de un contralor cuyos aspectos principales son que aunque debe tener lealtad hacia la organización, también debe considerarse una persona completamente imparcial y tener criterio suficiente para ver los problemas con frialdad y poder asesorar fehacientemente a los directivos de la organización.

Unas de las funciones del departamento de contraloría radica en ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos, mantener mayores controles sobre la información financiera, valuación, deliberación de la adecuada administración de impuestos.

El contar con personas que puedan asesorar en todo momento y como ya se mencionó anteriormente a las empresas encuestadas les hace falta mayor planeación en todos sus departamentos, porque las medidas deben ser preventivas, no correctivas.

Algunas de las principales funciones del departamento de contraloría son:

La planeación para el control de las operaciones que permita a la organización llegar al cumplimiento de sus objetivos.

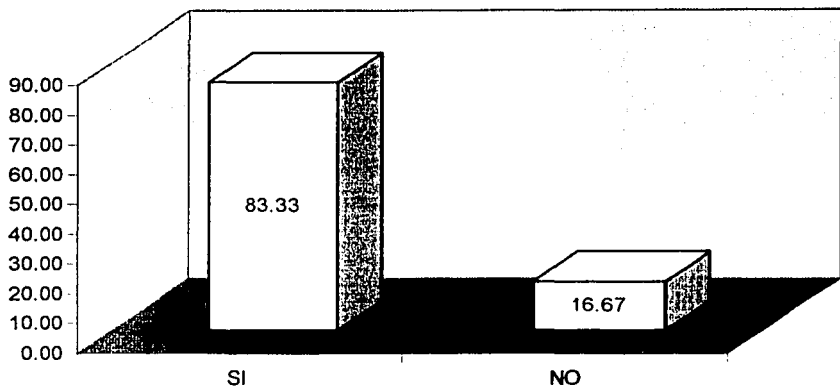
La información e implementación de los resultados de los registros contables, haciendo una auditoría continúa de las cuentas de la organización, además constantemente se revisa si los objetivos propuestos se están cumpliendo o si los procedimientos están siendo encaminados hacia otra parte para sí es así corregirlos.

Además realiza la planeación fiscal para que la empresa cumpla debidamente con sus obligaciones fiscales, además de dar oportunidad y certidumbre de brindar información correcta y a tiempo, por lo que existe para los altos directivos la seguridad de que la información presentada cumple con las expectativas de la alta gerencia, por lo que aquí se señala si puede ser útil contar con personas dentro de la organización que asesoren continuamente a la empresa.

La falta de contar con un departamento que audite continuamente los controles de la organización, es lo que origina que las empresas soliciten constantemente el apoyo de asesores externos, siendo el reflejo de una falta de planeación y control lo que lleva a que cuando el problema ya existe se tomen medidas correctivas urgentes.

Además de que se está poniendo atención a la parte fiscal y jurídica de la empresa y se deja de lado el aspecto financiero y administrativo, lo que provoca que la empresa no sepa orientarse y resulte poco competitiva o no alcance a crecer.

7. - Las medianas empresas conocen la contraloría y las funciones que desempeña dentro de la misma.



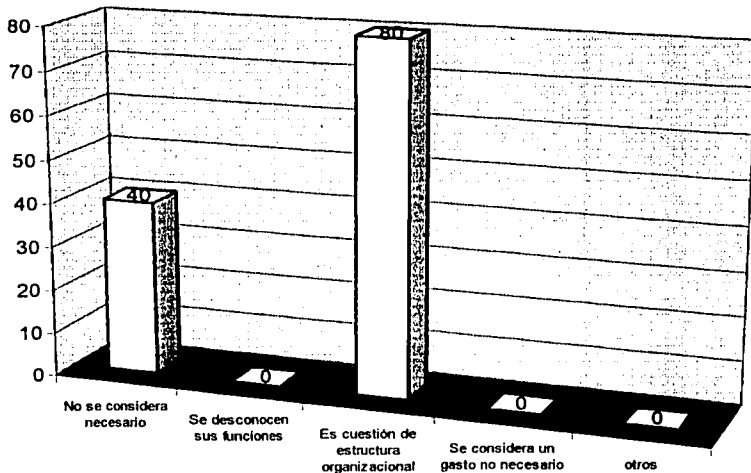
Fuente: Entrevista Directa.

Interpretación.

Un 83.33% de las empresas cuestionadas señalaron conocer el concepto de contraloría y las funciones que este departamento realiza, un 16.67% opinó que desconoce el concepto, así como las funciones que realiza esta gerencia.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8. - Causas por las que no se cuenta con un departamento o gerencia de contraloría.



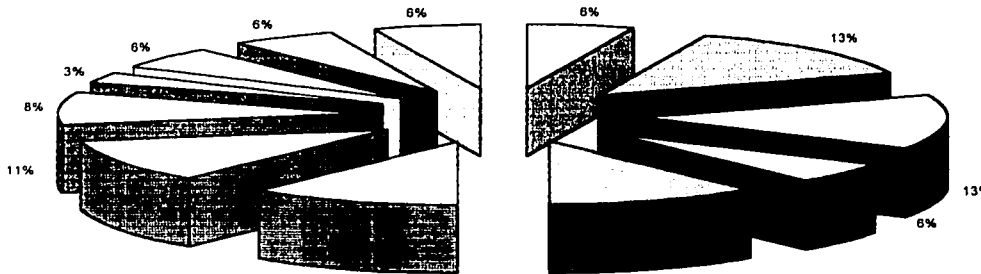
Fuente: Entrevista Directa.

Interpretación:

El 80% de las empresas entrevistadas consideran que no se ha creado un departamento de contraloría por políticas organizacionales, un 40% no lo considera necesario y el desconocimiento de las funciones, se considera un gasto innecesario, obtuvieron un porcentaje del 0%.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

9. - Funciones propias de la contraloría, que se realizan en las empresas actualmente.



- PLANEACIÓN PARA EL CONTROL QUE SE EN
- SUPERVISA TODOS LOS REGISTROS DE LA CON
- ADMINISTRACIÓN DE IMPUESTOS, PARA INFOR
- PROTECCIÓN DE ACTIVOS LO CUAL TAMBIÉN
- RELEVANCIA PARA ENFOCAR LA ATENCIÓN
- OPORTUNIDAD Y CERTIDUMBRE DE DAR INFO

- INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RES
- EVALUACIÓN Y DELIBERACIÓN SOBRE LA AL
- COORDINACIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA
- INTEGRACIÓN EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA
- DISPONIBILIDAD PARA UBICAR LA INFORMACIÓN
- CONGRUENCIA, COMPATIBILIDAD Y SEGURIDAD

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## Interpretación.

Las empresas entrevistadas, opinaron lo siguiente:

La planeación para el control que se encarga de coordinar por medio de la gerencia autorizada un plan integrado para el control de las operaciones obtuvo un porcentaje de 11%.

La información e interpretación de los resultados de operación y de la situación financiera, para medir su realización, comparándola con los planes operacionales fue contestada con un 6%,

Supervisa todos los registros de la contabilidad de la empresa, haciendo una auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa, donde se requiera con un 6 %.

Evaluación y deliberación sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de las normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar estos objetivos, en todos los segmentos de la gerencia fue contestada con un 13%.

Administración de impuestos para informar a las autoridades gubernamentales, según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos, preparando y archivando las declaraciones fiscales en un 13%.

Coordinación de la auditoría externa, interpretar e informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos, preparando y archivando las declaraciones fiscales contestado en un 6%.

Protección de activos, lo cual también incluye el establecimiento y mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría contestado con un 6%.

Integración de la información financiera, operativa y del acatamiento de la normatividad, que muestre los alcances y cumplimientos reales comparados con pronósticos, presupuestos y normas establecidas apoyado con un 6%.

Relevancia para enfocar la atención sobre las metas propias que estén relacionadas directamente con la empresa que se respondió en un 3%.

Disponibilidad para ubicar la información donde se requiera con un 8%.

Oportunidad y certidumbre de dar información correcta y a tiempo, a quien la necesite en un 11%.

Congruencia, compatibilidad y seguridad para que la información que se proporcione sea la relevante a cada área y que su uso se cumpla en todo nivel, respondida en un 11%.

## Análisis de la información.

### Gráficas 7,8 y 9.

Lo que se puede observar según de las respuestas de las empresas encuestadas en su gran mayoría conocen el concepto de contraloría, sin embargo después de haber analizado las preguntas anteriores se puede notar que tal vez conocen el concepto pero no así las funciones del departamento de contraloría, ni las funciones específicas del contralor, ni su perfil de puesto.

Por lo que se contestan en la gráfica 8 las medianas empresas consideran que el departamento de contraloría no se ha implementado por cuestiones de política organizacional, como ya se mencionó anteriormente las empresas que respondieron al cuestionario son principalmente familiares, por lo que sus estructuras no son flexibles o abiertas a cambios en el organigrama de la entidad.

Otra opción fue que las empresas cuentan con los departamentos adecuados en su organización, por lo que no requieren de la implementación del departamento de contraloría, esto va relacionado con lo antes mencionado, pues los criterios de las empresas no son tan flexibles, aunque se puede notar que si requieren de mejores controles y de asesoría confiable y mayor seguridad para la toma de decisiones,

El principal objeto de la contraloría es apoyar a la organización en la planeación y buen uso de los recursos, además de interpretar analíticamente la información financiera, para que exista una adecuada toma de decisiones.

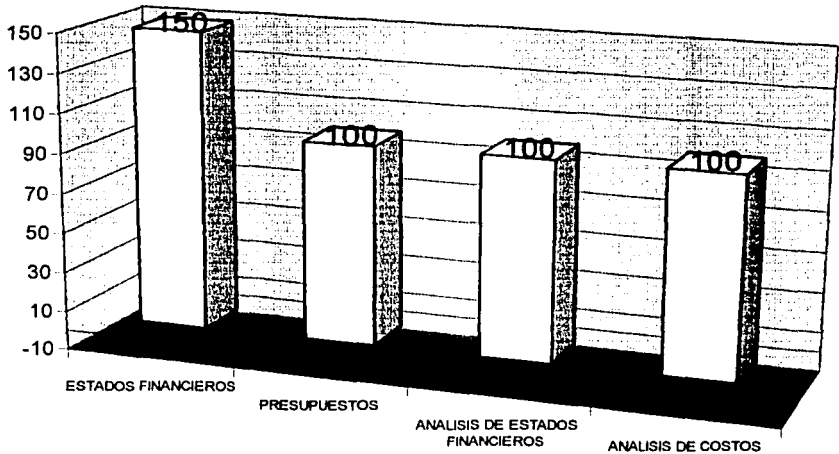
En la gráfica 9 se puede observar que todas las funciones propias de la contraloría son utilizadas por las medianas empresas que fueron encuestadas, por lo que es notorio que este tipo de empresas requiere de éste departamento, aunque no conozca exactamente ni sus limitaciones, ni sus funciones, porque más adelante se puede notar que éstas funciones las realiza otro u otros departamentos por lo que la estructura de la organización es un obstáculo para que la contraloría entre de lleno a las medianas empresas de ésta ciudad.

Ya que el sitio de la contraloría dentro de un esquema de organización, además de que se determinan de acuerdo a la magnitud de la compañía, del grado de desarrollo del proceso de administración de la empresa, esto da lugar a una gran cantidad de variantes, que resulta lógico, porque se realizan sobre la base de las características y necesidades de cada empresa en particular, por lo que se puede notar que la contraloría es un área muy flexible y moldeable.

Sus funciones específicas van enfocadas a la supervisión, al control, a la planeación, a la asesoría, a la protección de activos, a la consolidación y análisis y evaluación de la información financiera.

Por lo que en ella engloba áreas como el análisis financiero, los presupuestos, los costos, los impuestos, todos enfocados a permitir que la empresa alcance los objetivos propuestos y la adecuada toma de decisiones.

10. - Para llevar a cabo la toma de decisiones de la empresa necesita de análisis de la siguiente documentación.



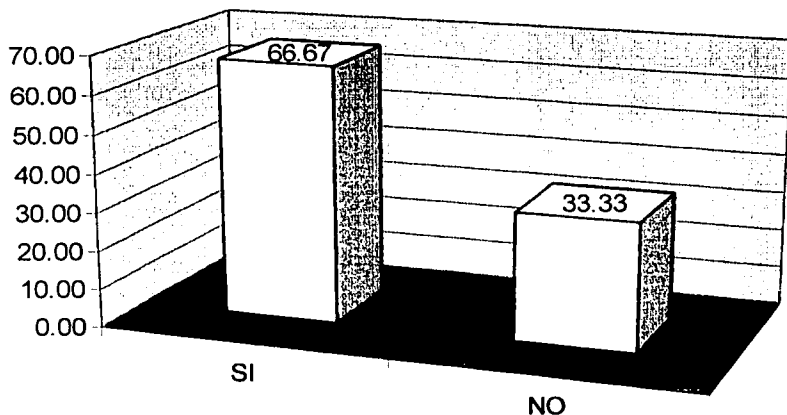
Fuente: encuesta Directa.

Interpretación.

Las medianas empresas que respondieron a esta pregunta con un 150% consideran que la documentación que más analizan son los estados financieros y en un 100% lo presupuestos, los análisis de estados financieros y los análisis de costos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

11. - Las medianas empresas de Uruapan, consideran que se requiere mayor apoyo para la toma de decisiones.



Fuente: Encuesta Directa.

Interpretación.

El 66.67% de las empresas entrevistadas opinó que si consideran que se requieren de mayor apoyo para la toma de decisiones y un 33.33% contestó que no requieren de, apoyo adicional en las decisiones que más convienen a sus necesidades.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Análisis de la información

### Gráficas 10,11

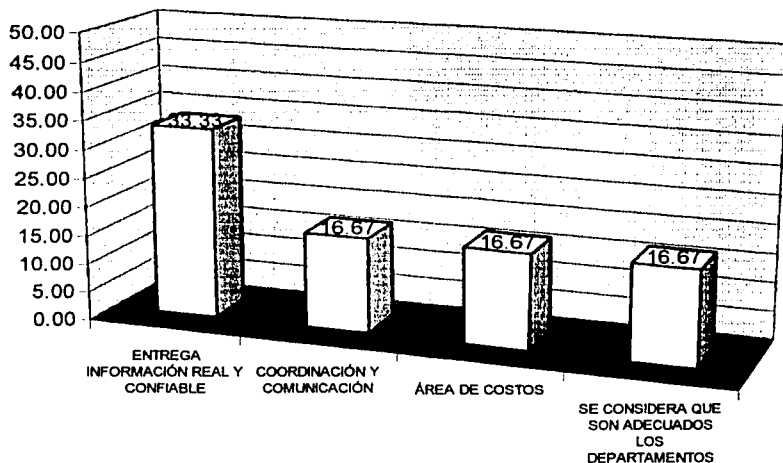
De acuerdo a las respuestas obtenidas de la gráfica número 10 todas las empresas coincidieron en que para la adecuada toma de decisiones es necesario tomar en cuenta los estados financieros, los presupuestos, los costos y el análisis de la información financiera, sin embargo también una gran mayoría de ellas consideran que es necesario mayor apoyo al momento de tomar decisiones, por lo que se observa que no confían en la documentación que se les presenta

Por lo que las medianas empresas, tienen que considerar que la información financiera requiere de controles específicos, como mejorar el análisis financiero, tomando en cuenta todas las tendencias que se explican en el capítulo I, además de detectar las principales fallas en el control financiero de la organización, porque es raro encontrar una empresa con una economía sana, por lo que deben detectarse a tiempo las fallas continuas porque al ignorarse ocasionan por su magnitud que la empresa se vaya al fracaso.

Dentro de los presupuestos, el contralor se convierte en un asesor financiero, que debe hacer la evaluación de sus propios proyectos y acciones, por lo que obliga a diseñar y establecer una metodología de evaluación para ser usada por los responsables de la toma de decisiones, los presupuestos se dividen en varios tipos, cada uno de ellos encaminado a cubrir las necesidades específicas de cada empresa en particular. Porque establece recursos a los proyectos prioritarios y establece parámetros financieros para la medición del desempeño de la organización, además de que motiva a alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.

El propósito de los costos es brindar información que muestre el estado financiero aplicado principalmente a las empresas industriales, también estos tienen varias clasificaciones, que se adaptan a las características propias de la organización.

12. - Aspectos que requieren mayor apoyo para un mejor desarrollo de la gerencia y de la dirección general.



Fuente: Encuesta Directa.

Interpretación:

Los resultados de la gráfica nos señalan que las empresas requieren apoyo en la entrega de información real y confiable en un 33.33%, y requieren además de coordinación y comunicación, en un 16.67%, el área de costos y la consideración de que los departamentos son adecuados también obtuvieron un 16.67%.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Análisis de la información.

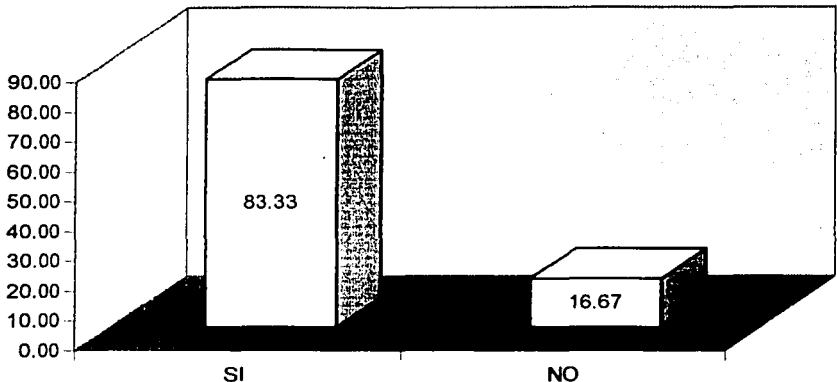
Gráfica 12.

Al analizar las respuestas de esta pregunta, podemos darnos cuenta, requiere que la información que se le brinda sea confiable, veraz y oportuna, y que se entregue a tiempo, además de que requiere mayor apoyo con una adecuada comunicación entre los departamentos de la organización, por lo que aquí es indispensable tomar en cuenta que la alta gerencia necesita de información financiera confiable por que de ella depende las decisiones que van a tomarse, por lo que aquí el contralor juega un papel muy importante, porque además de presentar la información, hace sugerencias hacia los ejecutivos de esa entidad.

La contabilidad a este nivel va enfocada a la toma de decisiones objetivas y veraces por lo que deben implementarse sistemas que cumplan los requisitos de oportunidad y veracidad, también es notorio que las medianas empresas que respondieron requieren de planear estrategias encaminadas a obtener beneficios a futuro para la organización.

El contralor aplica y utiliza en el desarrollo de sus funciones y actividades la integración de toda el área de contabilidad para que todos los departamentos trabajen en forma armónica y no como un ente aislado, porque todas las partes interactúan entre sí.

13. - Se considera si algún puesto de los actuales realiza las funciones de contraloría.



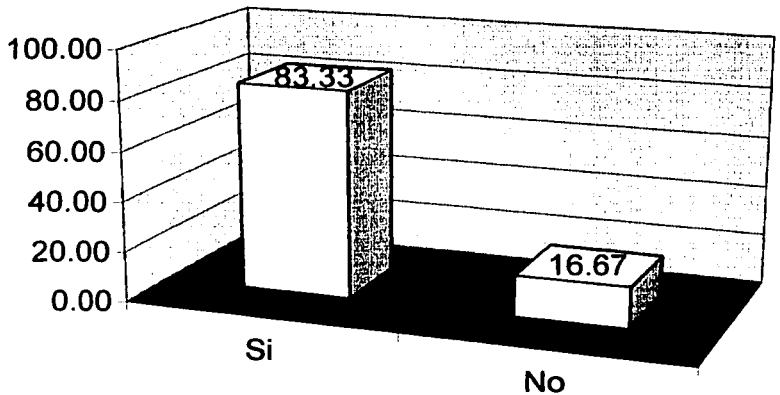
Fuente: Encuesta Directa.

Interpretación:

Según los resultados de esta pregunta, las empresas entrevistadas consideran que existen áreas o departamentos que realizan las funciones de contraloría en un 83.33% y un 16.67% contestó que no consideran que determinado puesto existente en la empresa realice estas funciones por lo que se puede señalar que no se conocen a detalle las funciones que realiza el departamento de contraloría.

TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

14. - La creación de un departamento de contraloría tendría por objeto eliminar problemas y proporcionar beneficios para la adecuada toma de decisiones.



Fuente: Encuesta Directa.

Interpretación:

El 83.33% de las empresas entrevistadas respondió que si le hace falta un departamento de contraloría que le permita eliminar problemas y proporcionar beneficios para la adecuada toma de decisiones, un 16.67% opinó lo contrario.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Análisis de la información.

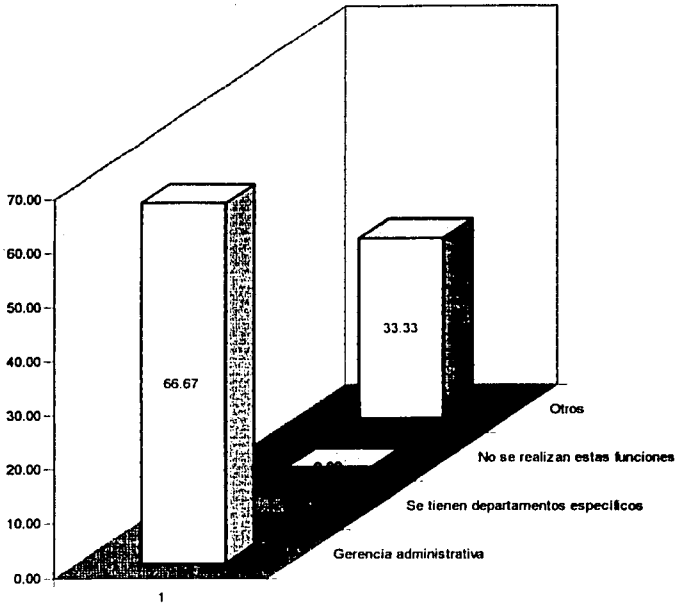
### Gráficas 13 y 14.

Las respuestas coincidieron en que la creación de un departamento de contraloría podría apoyarles en la adecuada toma de decisiones, y también un porcentaje alto como puede verse en la gráfica 13 coincidió en que existen otros departamentos que realizan las funciones del departamento de contraloría, por lo que es claro hacer notar que no se tiene un pleno conocimiento del concepto de contraloría, el funcionamiento de éste departamento proporciona a la gerencia información veraz, y oportuna, además de tener elementos y conocimientos de toda la organización en su conjunto.

Mide la realización comprándola con los planes de operación estándar aprobados, e informa e interpreta los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia, por lo que es necesario que los controles que la empresa tiene sean los que realmente cubran sus necesidades de información.

Puede notarse que la alta gerencia necesita de asesoría fehaciente para la adecuada toma de decisiones.

15- Las funciones de auditoría interna organización y procedimiento, revisión de controles ¿quién los realiza?



Fuente: Encuesta Directa.

Interpretación:

Los resultados nos muestra que el 66.67% de las respuestas obtenidas la gerencia administrativa es la que realiza las funciones del departamento de contraloría, el inciso de sí se tienen departamentos específicos y si no se realizan estas funciones no fueron contestadas por lo que tienen un porcentaje de 0, en la opción de otros se obtuvo un 33.33% respondió que las funciones del departamento de contraloría las realiza el departamento de contabilidad y el de auditoría interna.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

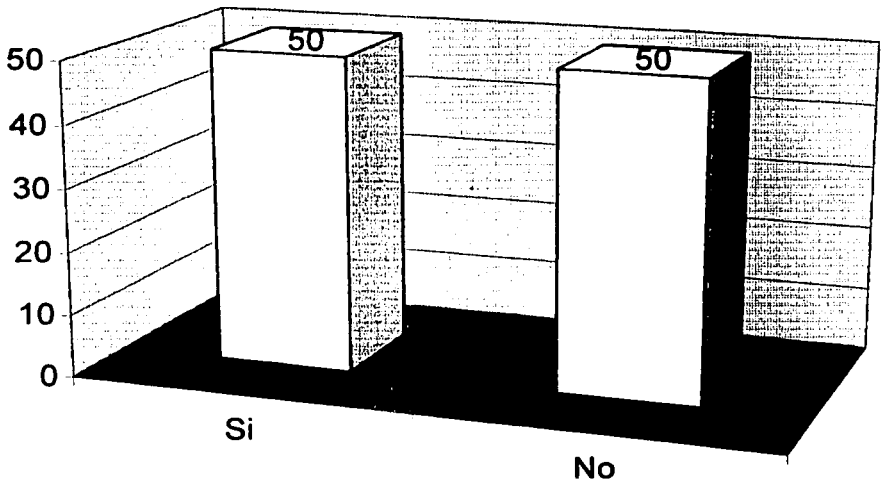
## Análisis de la información.

### Gráfica 15.

Las empresas respondieron que las funciones de auditoría interna, en su gran mayoría las realiza el departamento administrativo, es de hacer notar que éstas empresas requiera de mayores controles como se observo en las respuestas de preguntas anteriores.

Por lo que necesitan que el departamento administrativo o cualquier otro que realice estas funciones tenga en cuenta lo que es la auditoría interna, así como el cumplimiento de las normas que se señalan en el capítulo II, para que la información que es proporcionada a la alta gerencia realmente cumpla los objetivos que requiere para la adecuada toma de decisiones.

16. - La estructura y funciones actuales de las empresas son las adecuadas.



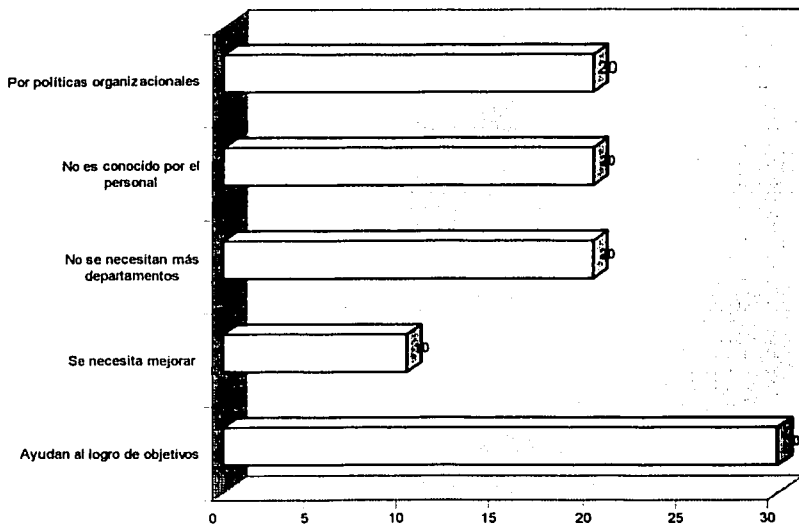
Fuente: Encuesta Directa.

Interpretación.

En esta gráfica se muestra que el 50% de las empresas entrevistadas opinaron que el departamento de contraloría si es necesario pero también el otro 50% opina lo contrario por lo que se puede notar que las empresas no conocen con exactitud las funciones específicas de este departamento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

17. - Porque se considera que la estructura y funciones actuales de la empresa son las adecuadas.



Fuente Encuesta Directa.

Interpretación:

Los resultados de esta gráfica nos muestran en un 20% las empresas opinan que la estructura y funciones actuales de la empresa son las adecuadas por políticas organizacionales, además de que no es conocido por el personal y que no se necesitan más departamento son apoyados con el mismo porcentaje, la opción de que se necesitan mejorar fue apoyada con un 10% y el inciso de que ayudan al logro de los objetivos se respondió en un 30%.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



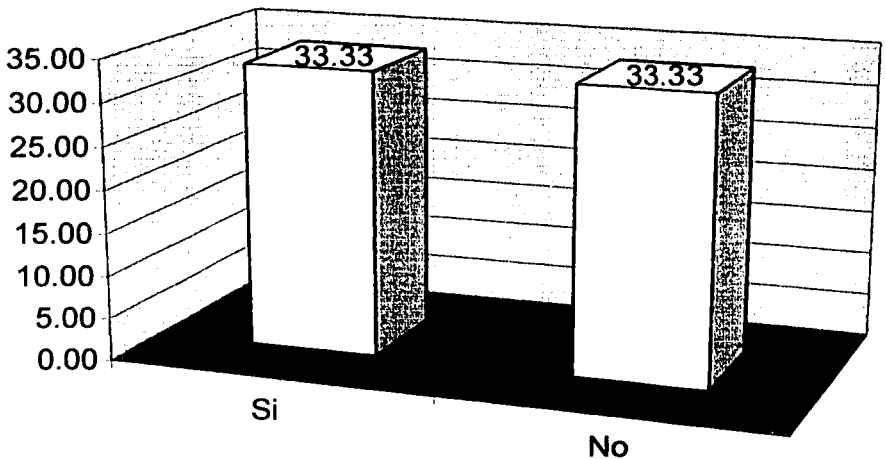
Análisis de la información.

Gráficas 16 y 17.

Las respuestas de éstas gráficas nos indican que un 20% de las empresas encuestadas opina que la estructura de la organización funciona de tal modo que cumple con los objetivos de la empresa, sin embargo es de hacer notar que en un principio se analizó que las empresas son dirigidas por sus dueños y que son principalmente familiares, lo que nos lleva a concluir que se encuentran muy reacias al cambio a lo que implicaría la creación de un nuevo departamento o la delegación de funciones.

Por lo que las empresas es difícil que las empresas cambien sus esquemas de organización aunque como ya se expuso en otras preguntas las empresas si requieren de mayores controles y mejoras en la calidad, veracidad y oportunidad de la información que se analiza para la toma de decisiones de la alta gerencia.

18. - Los sistemas de información y los informes que reciben los accionistas y gerentes son suficientes.



Fuente: Encuesta Directa

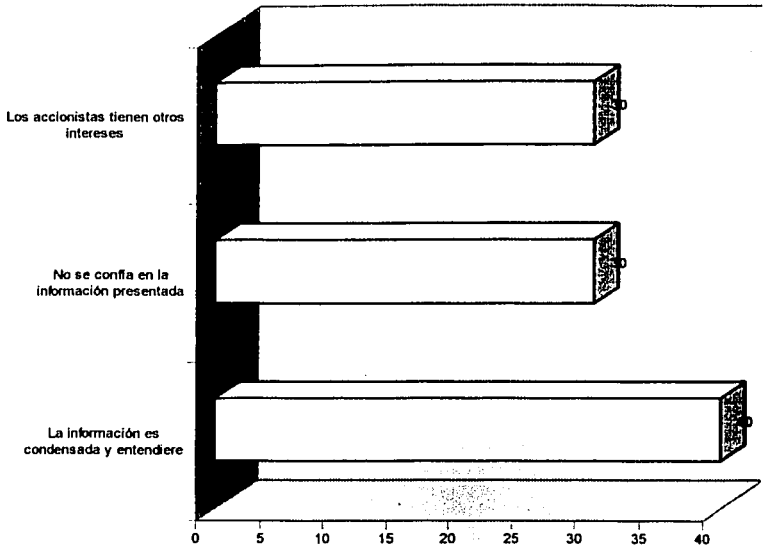
Interpretación:

El resultado de esta gráfica el 33.33% opinó que si recibe a información y los informes suficientes, pero un 33.33% opina lo contrario y un 10% más se abstuvo de opinar por lo que se concluye que los accionistas no reciben la información e informes necesarios para la adecuada toma de decisiones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

19. - Porque se considera que los informes recibidos por los accionistas no son suficientes y adecuados.

1



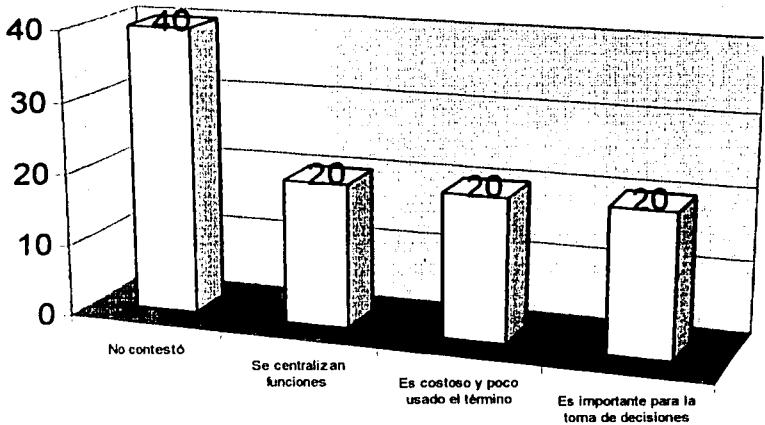
Fuente: Encuesta Directa.

Interpretación:

Al observar las respuestas de esta gráfica se puede notar que la información que reciben los accionistas en el inciso de que los accionistas tienen otros intereses obtuvo el 30%, así como que no confían en la información presentada que también concluyó con el mismo porcentaje del 30%, la opción de que la información es condensada y entendible obtuvo el 40%, por lo que se concluye que los accionistas no consideran recibir la información adecuada y suficiente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 20. - Opinión sobre el concepto de contraloría.



Fuente: Encuesta Directa.

## Interpretación.

El 40% de las empresas entrevistadas no respondió a esta pregunta por lo que se concluye que el término de contraloría es poco usado y conocido dentro de las empresas, el 20% de las empresas respondió que la contraloría es la que centraliza las principales funciones de la empresa, el 20% opinó que la contraloría es costosa y un término poco usado, también el 20% contestó que la contraloría es importante para la toma de decisiones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Análisis de la información.

Gráficas 18, 19 y 20.

Como se puede notar en la gráfica 18 solo el 33% de los entrevistados respondió a esta pregunta lo que quiere decir que las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, necesitan de nuevas propuestas para actualizar sus controles de información existentes, pero esto no es posible, por el hecho de que las empresas desconocen la mayor parte de las funciones de la contraloría y de sus funciones específicas, pues en la gráfica 20 esto es notorio.

Pues mientras las empresas no permitan romper los esquemas tradicionales, así necesiten de una mayor información y documentación financiera seguirán con sus mismas políticas organizacionales.

Lo que ocasionara a la larga que estas empresas se estanquen y no crezcan hacia ser grandes empresas, o que por la falta de controles disminuyan márgenes de utilidad y de mercado y no sean competitivas en el medio.

Las principales causas que pueden concluir después de analizar la información que la contraloría no es un término conocido dentro de las medianas empresas de nuestra ciudad, además de que sus principales funciones no son conocidas ampliamente y son repartidas en otros departamentos pero ocasionando acumulación de trabajo y retrasos en la presentación de la información financiera.

Otra causa es que las medianas empresas de ésta ciudad son familiares en su gran mayoría, lo que ocasiona que los dueños sean los encargados de la toma de decisiones y por lo tanto no permite, la delegación de funciones y autoridad.

Además sus organigramas difícilmente aceptarían la inclusión de nuevos departamentos.

Las medianas empresas de nuestra ciudad no ponen demasiada atención a áreas administrativas, una de ellas es la auditoría interna, lo que ocasiona controles deficientes.

Una causa más es que le dan prioridad a las funciones de impuestos, que a las de finanzas de la empresa.

Por lo que todo esto lleva a concluir que en las medianas empresas, de la ciudad de Uruapan, no se implementará un departamento de contraloría a corto plazo.

## CONCLUSIONES.

Como resultado de la investigación que se llevo a cabo se puede concluir que el entorno cambiante de nuestro país, lleva a las medianas empresas de la ciudad a tener necesidades de mayor control, programas, estrategias encaminadas a lograr tomar las mejores decisiones basándose en una correcta aplicación de la información financiera, tomando en cuenta que ésta debe ser lo más confiable, oportuna y veraz que se requiera

Sin embargo aunque las empresas requieran de mayor información el concepto de contraloría y las funciones específicas que engloba las medianas empresas de ésta ciudad lo ignoran, además de que tienen estructuras organizacionales que bien pudieran ser renovadas pero el criterio de los altos ejecutivos debiera ser más abierto para poder implementar nuevos modelos para recabar información y controles.

Lo que las empresas necesitan es apoyarse de un departamento como lo es el de contraloría cuya finalidad primordial es asesorarlos y apoyarlos, realizando evaluaciones y análisis que les permitan salvaguardar sus activos, realizando controles y procedimientos que permitan que toda la organización en su conjunto funcione armónicamente.

Los contadores no sólo se encargan de calcular los impuestos y de realizar los registros contables que se llevan a cabo dentro de la organización, por el contrario corresponde a los contralores tratar de cambiar la cultura del empresario que vea que son capaces de proporcionar elementos suficientes para la adecuada toma de decisiones.

La contraloría es tan extensa que si se le diera una buena difusión las empresas aceptarían y conocerían los beneficios que ésta les proporciona y si el contador es astuto y tiene la experiencia y formación profesional que este puesto requiere es fácil que presente a la organización todos los reportes, análisis y evaluaciones que la empresa necesita para la toma de decisiones, que les proporcionen los mejores resultados y beneficios pues cada entidad es diferente en su giro y organización, pero en esencia todas son iguales y requieren de personal competente que sepa resolver verdaderamente los problemas que se presenten y asesorar para cumplir con las expectativas que toda empresa tiene.

A través de la investigación es claro resaltar que las medianas empresas de nuestra ciudad necesitan estructurar sus departamentos para que les generen la información que necesitan, el contralor en este caso es el encargado de orientar primeramente para que la organización, cuente con procedimientos, que les resuelvan sus necesidades de información.

La implementación de programas que realmente la empresa solicite y le sean útiles por lo que es común en algunas empresas no tener la información a tiempo, la característica principal de la información que se presenta a los altos ejecutivos es que cumpla los requisitos de oportunidad, veracidad y claridad que se requiere para la adecuada toma de decisiones.

El contralor no puede realizar el trabajo sólo por lo que debe existir comunicación y armonía de trabajo con todas las áreas de la organización, es por eso que el contador es la pieza clave para organizar y permitir que la cooperación e integración de toda la entidad y proporcionar a la empresa estabilidad que necesita en sus controles.



Al analizar la investigación se puede observar que se saturan de trabajo algunos departamentos de la organización, por lo que las funciones de éstos no funcionan con la certeza y oportunidad de la información que la alta gerencia necesita, y con respecto a la opinión del concepto de contraloría, las empresas encuestadas se abstuvieron de opinar en su gran mayoría, las que respondieron comentaron que un departamento de contraloría es costoso y los dueños de las empresas no conocen mucho sobre este departamento y que si es importante porque facilitaría la toma de decisiones.

Es difícil para la cultura tradicionalista de nuestra ciudad implementar un cambio que aunque no es nuevo si requiere de una mayor apertura y de criterios e implementación de controles y estructuras organizacionales que no muchos parecen aceptar.

Por último la respuesta a la hipótesis es positiva, puesto que ninguna de las empresas que respondieron al cuestionario, poseen un departamento de contraloría.

## **PROPUESTAS PARA UN DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA Y SUS FUNCIONES.**

A través de la investigación que se llevo a cabo se puede concluir en las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, no se cuenta con un departamento de contraloría sin embargo parte de estas funciones se delegan en otras gerencias.

- Conocer las necesidades específicas de cada empresa, financieras, fiscales, y los estados financieros y reportes que la gerencia necesita para la toma de decisiones.
- Aprovechar el recurso disponible para el mejor optimización en beneficio de la organización.
- Realizar una evaluación de la información financiera, así como también llevar a cabo un plan de control y revisión de las operaciones.
- La asesoría es uno de lo principales aspectos que realiza la contraloría como se observó en la presente investigación, los altos ejecutivos se preocupan más por los aspectos fiscales que por las finanzas y las estrategias de las empresas, por lo que es deber de éste departamento asesorar a los dueños sobre como aprovechar los recursos con los que ya se cuenta y proyectar medidas que permitan alcanzar nuevos objetivos que permitan dar a la empresa inversiones y proyectos reales, que no afecten su estructura y permitan encontrar un nivel de saneamiento financiero dentro de la organización.

- Otra función es el análisis de la información por lo que el contralor es la persona más indicada para evaluar y analizar la información financiera para realizar las estrategias y los presupuestos que se deben poner en práctica para que al término del plazo que fije la administración general, los análisis de los estados financieros básicos, los análisis de costos, de presupuestos y de proyectos que se hayan requerido estén ya elaborados para presentarlos ante los interesados con las observaciones y sugerencias necesarias.
- El departamento de contraloría deberá establecer los controles y los métodos necesarios para que exista una revisión constante de las operaciones tanto contables, como financieras que se realizan dentro de la organización y sus resultados comunicarlos a la gerencia y ser un staff si se cuenta con los servicios de un despacho de auditoría y si no es así vigilar que el control interno se cumpla en todas sus partes.

**BIBLIOGRAFÍA.**

DALE KENNEDY Ralph, Estados Financieros, Ed. Mc Muller, Uthea 1978.

RODRÍGUEZ VALENCIA M.A Joaquín, Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa, Administrate hoy, Mayo de 1997.

RAMÍREZ DE LA BARRERA Armando, El personal que labora en las organizaciones de alto nivel, Administrare hoy, Marzo de 1997.

GOODMAN Sam, Organización de las funciones del tesorero y el contralor, Ed. Diana 1979.

ALCÁNTARA GONZÁLEZ Cesar, La contraloría y sus funciones, Ed. Ecasa 1992.

ANDERSON David R., Contraloría práctica, Ed. Mccshuteha 1984.

BELMARES SÁNCHEZ Javier, Problemática de la planeación fiscal, Nuevo consultorio fiscal, Enero de 1997.

GARCÍA MÉNDEZ Jaime, Ética y planeación fiscal, Nuevo consultorio fiscal, Enero de 1997.

SÁNCHEZ MIRANDA Arnulfo, Proceso administrativo y planeación fiscal, Nuevo consultorio fiscal, Enero de 1997.

SANTINELLI GRAJALES Serio, La planeación fiscal y las finanzas, Nuevo consultorio fiscal, Enero de 1997.

FERNÁNDEZ SAGARDI Augusto, Algunas reflexiones jurídicas sobre la planeación fiscal, Nuevo consultorio fiscal, Enero de 1997.

ALVARADO ESQUIVEL Miguel de Jesús, La reacción legal a la planeación fiscal ilícita, Nuevo consultorio fiscal, Enero de 1997.

SHUCKETT Moca, Estrategia para la toma de decisiones financieras, Ed. Limusa 1979.

SÁNCHEZ LEÓN Gregorio, Derecho Fiscal Mexicano, Ed. Porrúa 1976.

RAMÍREZ FERNÁNDEZ Francisco Javier, Normas de la actuación del contador público en materia fiscal, Paf, Diciembre de 1997.

GOODMAN Sam R., Manual del Contralor, Ed. Diana 1979.

GOODMAN Sam R., Organización de las funciones del tesorero y el contralor para una administración financiera eficaz, Ed. Diana 1979

CONTRERAS FEMAT, Manuel, Básicos actuales de la contraloría, Ejecutivos de finanzas, Agosto 1994.

MORALES P. Juan Alfredo, Creación de pequeñas y medianas empresas, Encuentro Emprendedor, Junio 1993.

GARCIA DE ANDA Gemma Araceli, Análisis de los financiamientos que otra Nafin para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Uruapan, 1994.

HIGADERA Alejandro, Las obligaciones de las empresas (censo) 1997

ESPINOZA VILLAREAL Oscar, El impulso a la micro pequeña y mediana empresa, Fondo de cultura Económica, 1979.

LUNA Matilde, Organización y representatividad de las micro y pequeñas empresas en México, Comercio Exterior, Febrero 1997.

RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín, Como administrar pequeñas y medianas empresas, Ed. Ecasa 1992.