



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

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

INCORPORACIÓN No. 8727-08

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE CONTADURÍA**

***“CONTRALORIA APLICADA EN LAS  
MEDIANAS EMPRESAS  
COMERCIALIZADORAS DE  
AGUACATE DE LA CIUDAD DE  
URUAPAN, MICHOACAN”***

**Tesis**

Que para obtener el título de:

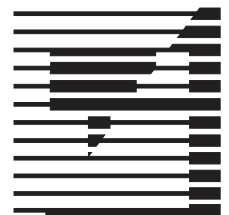
**Licenciada en Contaduría**

Presenta:

**MIRIAM CRYSTEL SANTOYO BORJÓN**

**ASESOR:**

**Lic. MARIA TERESA RODRIGUEZ CORONA**



**Uruapan, Michoacán. 13 de junio de 2011**



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.

## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

*"Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber."*

En primer lugar agradezco a **Dios** por darme la vida, por mandarme a una gran familia donde me llenaron de amor, cariño, educación, valores, entre muchas cosas buenas más, por rodearme de gente que me ha enseñado demasiado en el aspecto profesional y de la vida desde que tengo memoria, por bendecirme para llegar hasta éste momento, darme fuerzas para poder superar cualquier obstáculo que se me presentara, por iluminarme, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr una meta más, por este regalo que me ha dado y por todo lo demás GRACIAS porque sin él nada de esto sería posible.

A mis padres **María Guadalupe Borjón Arias** y **Gerardo Santoyo Tapia** por su amor, comprensión, por sus valores, por su esfuerzo, desvelos y preocupaciones día a día para poder tener una buena educación y procurar mi bienestar, gracias por siempre estar a mi lado, por inculcarme la dedicación al estudio y al trabajo, porque han hecho un gran trabajo siendo padres, los mejores padres que Dios me pudo dar, me mando con ustedes para que a mí me enseñaran a valorar todo lo que la vida nos da, para ser una buena mujer en todos los aspectos que se puedan definir, a luchar siempre por lo que quiero, a superarme en cada momento, a siempre ver hacia adelante, a cumplir mis ideales, a no dejarme vencer, a afrontar mis actos y aprender de ellos siempre, gracias por tener plena confianza y paciencia en mí, por enseñarme a tomar lo bueno de las personas y las circunstancias, gracias por ser también mis amigos, por ayudarme a levantar de mis fracasos y por todo lo bueno que me han dado... ustedes han sido y serán siempre la base de mi vida y de lo que soy, esto es por ustedes y para ustedes, los AMO.

A mis hermanos **Jannet** y **Gerardo** porque a pesar de ser más chicos que yo me han enseñado demasiado en aspectos de la vida que yo no pude ver en algún momento, acuérdense que los cinco somos un equipo que esta siempre para todo, aunque llegará el día en que todos nos separemos siempre estaremos el uno para el otro porque la familia siempre está en las buenas y en las malas, la familia nunca se abandona, sé y espero en Dios que logran llegar hasta este grado y que sean personas exitosas en lo que hagan; gracias por su apoyo en este momento tan importante y todos estos años los quiero mucho.

A mis abuelos: **Viky, Amparo, Luis, Benito y Glarifa+**, por encomendarme e interceder en todo momento a Dios por mí, por preocuparse por mi bienestar, por influir en mi educación formando en mis padres buenos valores que me los inculcarían de la misma manera que ustedes a ellos, por su gran apoyo de todas las maneras posibles, por sus consejos y por todo su amor y cariño tan grande.

A mis tíos, **Felipe, Norma, Selene, Luis, Liz, Adriana, Carlos, Nacho**; que me han apoyado y estado durante todo el transcurso de mi educación y formación, como persona y en el terreno profesional, con cariño, amor y sabiduría, inculcando en mí varios aspectos como son, fortaleza, perseverancia, visión, humildad, sencillez, servicio, objetividad, optimismo, madurez, amor y cariño desinteresado, bondad, solidaridad, lealtad, amistad, unión, alegría, compromiso, entre muchos ejemplos más, por lo que estoy muy agradecida, ya que me llevara a ser y crecer como persona.

A mi novio y amigo **Hugo Alberto Sánchez Orbe** con todo mi amor y mi cariño, por ayudarme en la entrega de este proyecto con su apoyo constante, desvelos, compañía, ánimo, comprensión, paciencia, consejos tanto en el término de esta investigación como en los aspectos de la vida... Le doy gracias y se la dedico porque es la persona más especial que he conocido, llegó a mi vida en el mejor momento para hacerme

ver las cosas de diferente manera para mi bienestar, a valorar todo de una mejor manera, me ha animado y motivado a terminar éste proyecto que es el final de esta etapa pero el principio de mi carrera, lo cual espero en Dios compartir siempre con él, siendo un pilar de apoyo mutuo profesional y personalmente, sin el mi trabajo hubiera sido otro, te AMO.

A mis primos, **Diego, Grecia, Jorge Luis, Nelíz, Sofía, Luis Felipe, Monse, Andrea, Luis Fernando, Carlos, Leonardo, Nacho y Juan**; quiero dedicarles este logro, ya que soy la persona que encabeza la generación de nuestra familia y quiero que tomen todo lo bueno que yo les pueda dar y ofrecer, ya que tengo en parte la responsabilidad de guiarlos en diferentes aspectos, y estoy segura que cada uno de ustedes tendrá mucho éxito en lo que se propongan para ser personas de bien. Todos ustedes son una gran familia, estoy orgullosa de tener y pertenecer a este grupo de personas, son una familia única y envidiable, la mejor que me pudo tocar. Los quiero a **TODO**.

A todos los profesores que compartieron conmigo su tiempo, sabiduría y experiencias. Pero en especial quiero agradecer a la **Lic. María Teresa Rodríguez Corona**, mi asesora por su tiempo, dedicación, su valiosa ayuda y siempre sabio consejo en la consecución y terminación de este trabajo, compartiendo sus extensos conocimientos profesionales, no sólo para esta investigación si no para el transcurrir de toda mi carrera. Gracias por aceptar asesorarme en la culminación de los estudios de mi carrera y con especial dedicación para usted a lo largo de todos estos años se convirtió para mí en un ejemplo profesional a seguir. También quiero hacer un agradecimiento muy especial a las Profas. **Elizabeth Amezcua y Julieta Gutiérrez** por transmitir sus grandes conocimientos sobre materias muy importantes, las cuales para mí fueron muy interesantes y me ayudaron a saber comprender lógicamente los diferentes aspectos de la materia, pero sobre todo los básicos. Me dio gusto tener varios profesores como ellas que en realidad se preocupaban por saber explicar y transmitir a sus alumnos sus conocimientos. Espero algún día estén orgullosas(os) de ver lo que formaron y que recuerden que es inspiración de su amor y dedicación a esta carrera, hay que creer para ver y ustedes creyeron en mí.

A todos mis compañeros ahora colegas por todos los momentos vividos durante la carrera. Todos mis amigos que estuvieron conmigo y compartimos tantas aventuras, experiencias, desveladas y triunfos. Y a todos los compañeros que se volvieron grandes amigos durante la carrera, por hacer amena una de las mejores etapas de la vida.

Y por último deseo dedicar esta investigación y este momento tan importante e inolvidable a mi **Miriam Crystal Santoyo Borjón** por no dejarme vencer y terminar todo este proyecto de mi vida, ya que en varias ocasiones el principal obstáculo se encuentra es uno mismo, porque muchas veces me vi rendida y sin fuerzas a seguir pero al fin logre terminar este proyecto, que espero en Dios, será uno de los primeros más importantes que realizare en el transcurso de mi vida.

## **ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

### **CAPÍTULO 1.- CONCEPTOS GENERALES**

1.1.-Concepto de empresa.....	3
1.2.-Clasificación de empresa.....	4
1.3.-Características de las medianas empresas.....	8
1.3.1.-Concepto de mediana empresa.....	8
1.3.2.- Características.....	8

### **CAPÍTULO 2.- CONTRALORÍA**

2.1.-Concepto y objetivos de la contraloría.....	11
2.2.-Las funciones y papel del contralor.....	12
2.2.1.-Análisis financiero.....	13
2.2.2.-Presupuestos.....	14
2.2.3.-Auditoría.....	17

2.2.4-Fiscal.....	19
2.2.5.-Costos. ....	21
2.2.6.-Contabilidad.....	28
2.2.7.- Control Interno.....	36
2.2.8.-Control.....	38
2.3.-Importancia de la contraloría.....	40

### **CAPÍTULO 3.-HERRAMIENTAS MÍNIMAS PARA EJERCER CORRECTAMENTE LA CONTRALORÍA DE UNA EMPRESA**

3.1.-Concepto de control interno.....	41
3.2.- Elementos del control interno.....	43
3.3.-Principios del Control Interno .....	51
3.4.- Técnicas que se utilizan en el control interno.....	51
3.5.- El control interno como función de la contraloría.....	68

**CAPÍTULO 4.- ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE LA CONTRALORÍA EN LAS  
MEDIANAS EMPRESAS AGUACATERAS DE LA CIUDAD DE URUAPAN**

4.1.- Metodología de la investigación.....69

4.2.- Diseño de la investigación de campo. ....70

4.3.- Análisis de la investigación obtenida. ....72

4.4.- Propuestas para desarrollar la función de contraloría en las  
medianas empresas.....94

**CONCLUSIONES.....97**

**BIBLIOGRAFÍA.....98**

## INTRODUCCIÓN

En este proyecto de investigación se empezará plasmando los aspectos generales sobre las empresas, como son sus tipos, clasificación, características entre otras, para así mismo poder conocer más a fondo las entidades económicas a las que nos referimos en este tema, que son las medianas empresas de aguacate y conocer las diferencias entre las otras.

Se explica lo que es la contraloría en sí, cuáles son sus objetivos, importancia y funciones reales dentro de una empresa y todas las ramas que la integran como finanzas, costos, contabilidad, control interno, control, presupuestos, auditoría costos y fiscal.

Ya que se da a conocer los aspectos más relevantes de la contraloría, se dan a conocer, en base al control interno, las herramientas mínimas para ejercer, de la manera en que se debe, la contraloría en una empresa, utilizando diferentes técnicas, procedimientos y funciones.

Por último se muestra la investigación de campo que se realizó y a las conclusiones y propuestas a las que se llegó para determinar el resultado de la hipótesis.

Esta investigación tiene como objetivo general dar a conocer a las medianas empresas de aguacate los beneficios de la contraloría, así como sus funciones propias y comprender la importancia de contar con un departamento de esta área que permita obtener un mejor análisis de información financiera y desempeño de la función financiera de la empresa.



Teniendo como objetivos específicos:

\*Contar con un espacio adecuado para el desarrollo de las actividades del departamento de contraloría complementando, adiestrando y capacitando periódicamente al personal encargado.

\*Analizar si existen en las empresas el departamento de contraloría y de existir revisar las condiciones en las que se encuentra.

\*Destacar la importancia que tiene un contralor dentro de las medianas empresas de aguacate en Uruapan.

La hipótesis en este proyecto es que las medianas empresas de aguacate deben conocer realmente las funciones propias de la contraloría y por lo tanto saber sus beneficios. Al utilizar correctamente la contraloría se podrán tener mejores soluciones y decisiones para la empresa. Es totalmente eficiente implementar un departamento de contraloría. El control interno no es suficiente para llevar a cabo las funciones de una empresa

## **CAPÍTULO 1.- CONCEPTOS GENERALES**

Cada empresa es diferente de acuerdo a su giro y número de operaciones entre otras cosas más, pero todas tienen aspectos generales que debemos tomar en cuenta para llevar a cabo las operaciones, funciones y decisiones necesarias.

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

Es difícil generalizar un concepto de empresa ya que las empresas día a día están en constante cambio , sin embargo podemos tomar la definición de Méndez Morales que nos dice que la empresa “es la cédula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de reproducción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.”

Otra definición podría ser la que nos da el Código Fiscal de la Federación que nos denomina a la empresa como una persona física o moral que realice las actividades de diferentes giros.

También podemos tener la definición de Rodríguez Valencia Joaquín, quien la define de la siguiente manera: “Es el ente donde se crea riqueza. Esta permite poner en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de acuerdo con objetivos fijados por una administraciones, interviniendo en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio”

Una empresa surge cuando se unen recursos materiales, humanos y técnicos, destinados a generar utilidades o satisfacer un fin social esto dependiendo del giro, tamaño y capital con que cuente la empresa.

## 1.2.-CLASIFICACIÓN DE EMPRESA

### *POR SECTORES ECONÓMICOS*

Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales.

Ejemplo: Cerrejón, ECOPETROL, Minas de Oro del Chocó.

Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.

Ejemplo: Clínicas, salones de belleza, transportes.

Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.

Ejemplo: Cadenas de almacenes Ley, La 14, Carrefour etc.

Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos.

Ejemplo: Hacienda, agroindustria.

Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado.

Ejemplo: Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda.

### *POR SU TAMAÑO*

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas: Se dividen a su vez en:

- Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
- Famiempresa: Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

#### *POR EL ORIGEN DEL CAPITAL*

Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda.

Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales.

Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.

#### *POR LA EXPLOTACIÓN Y CONFORMACIÓN DE SU CAPITAL.*

Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización). Ejemplo: Nicole Grupos Económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Alejandro

Echevarría, Manuel Mejía Jaramillo, Carlos Ardilla Lulle, Manuel Carvajal Sinisterra, Jimmy Mayer, Eduardo Santos, Hernando Caicedo Caicedo, Fernando Mazuera, Julio Mario Santo Domingo y Luis Carlos Sarmiento Angulo.

Nacionales: El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

#### *POR EL PAGO DE IMPUESTOS*

Personas Naturales: El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial.

Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

Los libros que se deben inscribir ante Cámara y Comercio son: Libro de Registro de Operaciones Diarias, Libro de Inventario y de Balances y Libro Mayor y de Balances.

Sucesiones Ilíquidas: En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

Régimen Simplificado: Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos

que exige la DIAN. Ejemplo: Las pequeñas tiendas, no están obligados a llevar contabilidad.

Régimen Común: Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

Gran Contribuyente: Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

#### *POR EL NÚMERO DE PROPIETARIOS*

Individuales: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

Unipersonales: Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.

Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla "E.U", si no se usa la expresión o su sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

Sociedades: Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

## *POR LA FUNCIÓN SOCIAL*

Con Ánimo de Lucro: Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

Trabajo Asociado: Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T.

Sin Ánimo de Lucro: Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

Economía Solidaria: En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

## 1.3.- CARACTERÍSTICAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

### 1.3.1.-CONCEPTO DE MEDIANA EMPRESA

Son todas las empresas que tiene un número entre 50 y 250 trabajadores. Y obtuvieron ventas en el ejercicio inmediato anterior hasta por \$ 47,000,000.00 .

### 1.3.2.- CARACTERÍSTICAS

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 lo cual es necesario señalar cuál será su ubicación dentro de la empresa.

Posición de la contraloría:

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

La contraloría es nombrada el más alto directivo de una empresa y colocada en el nivel de ejecutivos y funcionarios de primera categoría que dependen y reportan directamente a la dirección, donde se derivan las siguientes ventajas:

- El contralor esta posicionado por la jerarquía y autoridad que le corresponde, dada la importancia de las funciones que le encomiendan y las responsabilidades.
- Estará siempre informado de los objetivos y políticas de la dirección, con lo cual podrá formular los programas y planes de trabajo que considere adecuados para el buen desempeño de la empresa.

Su estructura departamental:

Debido a la gran diversidad de funciones que tiene la contraloría no es posible que lo realice una sola persona por lo que el contralor establece y asigna funciones, de acuerdo a los objetivos generales del departamento y la correcta evaluación del desempeño de sus auxiliares.

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



\*Determinar los objetivos de acuerdo al control de funciones y operaciones.

\*Determinar elementos necesarios para dar el cumplimiento de los objetivos.

\*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.

## **CAPÍTULO 2. CONTRALORÍA**

La contraloría está basada en varios aspectos generales de las diferentes ramas de la contabilidad, teniendo como objetivo obtener el mejor resultado para la empresa en todas las áreas contables, económicas y financieras.

### **2.1.-CONCEPTO Y OBJETIVOS DE LA CONTRALORÍA**

La contraloría es una de las actividades encomendadas al contador, desde su punto de vista de su actuación como profesional dependiente de una empresa: esta función ha alcanzado gran reconocimiento y aceptación.

Actualmente esta función en algunos medios no ha sido plenamente identificada, ni la forma de llevarla a cabo, así como no ha sido fijada claramente su posición y jerarquía dentro de la empresa

La 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 las empresas por lo que presenta e interpreta la información que estos contienen. (Anderson, 1984:312).

Por otra parte César Alcántara González nos dice que la 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.

El autor Juan Ramón Santillana González menciona que la naturaleza de la contraloría es controlar a través de elementos o mecanismos específicos.

Su importancia esta en ejercer un mayor control en la obtención de información, evaluación, administración y canalización de recursos y operaciones de la empresa además de hacer interpretaciones y evaluaciones de los resultados que se obtengan en la aplicación de las técnicas de control.

## 2.2.- FUNCIONES Y PAPEL DEL CONTRALOR

El contralor tiene una gran responsabilidad dentro de la empresa ya que está a cargo de casi todas las áreas financieras y administrativas de la empresa como: la contabilidad, la auditoria, informes, fiscal, entre otras. Por lo tanto, nos damos cuenta que tienen un gran compromiso con el manejo del negocio por su participación en deliberaciones contables-administrativas y su toma de decisiones.

Las funciones generales del contralor son: Planeación para el control de las operaciones, Informar e interpretar los resultados de las operaciones y situación financiera, evaluar y deliberar, administrar impuestos, informes a dependencias de gobierno, coordinar la auditoría externa, proteger los activos y evaluar el control interno entre muchas más mencionando las más importantes.

La función financiera de un contralor radica en el manejo de recursos económicos, la asignación y control de recursos económicos, saber de donde provienen los recursos y donde se van a aplicar, control todas las áreas, custodiar e invertir el total de valores de la empresas, mantener los sistemas de información adecuados para el control de los actos y operaciones y proteger el capital invertido

A parte de desarrollar estas funciones el contralor debe tener características y requisitos particulares, tanto personales como laborales, como:

\*Experiencia en el área de la que está encargado.

\*Conocimiento de las disciplinas administrativas, contables, fiscales, legales, manejo de personal, producción y mercadotecnia, que le permita resolver problemas o contingencias que se le presenten en el desempeño de su trabajo.

\*Tener una actitud activa, con motivación de liderazgo, cumplimiento de retos que se le puedan poner para el cumplimiento de un objetivo.

\*Responsabilidad.

\*Honradez.

\*Actualización continúa de sus conocimientos.

\*Tener un criterio suficientemente extenso.

\*Entre muchos más.

### 2.2.1.-Análisis financiero

El análisis de los informes que se le entregan al contralor es importante para el negocio porque a través de este es donde se pueden determinar los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los estados e informes financieros se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

El análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto o alguna operación.

Sus fines son, entre otros:

- a. Establecer razones e índices financieros derivados del balance general.
- b. Identificar la repercusión financiera por el empleo de los recursos monetarios en el proyecto seleccionado.
- c. Calcular las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.
- d. Determinar la tasa de rentabilidad financiera que ha de generar el proyecto, a partir del cálculo e igualación de los ingresos con los egresos, a valores actualizados.
- e. Establecer una serie de igualdades numéricas que den resultados positivos o negativos respecto a la inversión de que se trate.

#### 2.2.2.-Presupuestos

El contralor debe basarse en todos los datos que le otorgan sus reportes para poder diseñar sus proyectos para una toma de decisiones, por lo que el contralor al momento de dar su opinión, entra en una gran responsabilidad ante

la empresa, debe también basarla y darla a conocer con números y cifras estableciendo presupuestos.

Presupuestos es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Las funciones de los presupuestos:

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

La importancia de los presupuestos es que: Son útiles en la mayoría de las organizaciones; los presupuestos nos ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables; sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca; Facilitan que los miembros de la organización; cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción; las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan

completado los planes y programas; los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria; sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Algunos objetivos de los presupuestos son:

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.

La Finalidad de un presupuesto es coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral, planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes, controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa, coordinar y relacionar las actividades de la organización y lograr los resultados de las operaciones periódicas.

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista a saber:

Según la flexibilidad, Según el periodo de tiempo que cubren, Según el campo de aplicabilidad de la empresa, Según el sector en el cual se utilicen.

### 2.2.3.-AUDITORÍA

La administración de empresas en un proceso de funciones básicas diferentes con otras empresas, tales como planificación, organización, dirección, ejecución y control.

La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. Sin embargo al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásico, se reduce el alcance y se sectoriza la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y solo mide los fines que para aquella son relevantes. Por tanto se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones.

Es un conjunto de procedimientos y técnicas para evaluar y controlar parcialmente un Sistema Informático, con el fin de proteger sus activos y recursos, verificar si sus actividades se desarrollan eficientemente y de acuerdo con la normativa informática y general existente en cada empresa y para conseguir la eficacia exigida en el marco de la organización correspondiente y estableciendo recomendaciones y planes de Acción para la eliminación de aquellas.



El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Normalmente se puede hablar de:

*\*Auditoría Interna:* Es realizada con medios y recursos propios de la organización, por un departamento propio de la empresa en el caso de que se haya creado y cumpla con todos los requisitos necesarios para realizar de forma fehaciente y clara sus funciones. Este equipo deberá estar formado por expertos en la materia y deberán dar cuenta ante el responsable.

*\*Auditoría Externa:* Es realizada con medios y recursos ajenos, normalmente remunerada como un Servicio contratado, participa un profesional de este campo de forma independiente y con una experiencia y un perfil contrastado para poder realizar esa función.

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado y podemos comentar los siguientes:

\*Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial

\*Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.

\*Indagaciones y determinaciones sobre el estado reditual.

\*Descubrir errores y fraudes.

\*Prevenir los errores y fraudes

- a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
- b. Examen para compra de una empresa( cesión patrimonial)
- c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

\*Estudios generales sobre casos especiales,

#### 2.2.4.-FISCAL

El contralor como un profesionista que abarca varias disciplinas debe asesorar al contribuyente para que cumpla sus obligaciones fiscales tomando diferentes alternativas y utilizando técnicas que le convengan, para la protección del capital o patrimonio.

La planeación fiscal de una entidad económica es muy importante por lo que es necesario conocer lo básico de esta área, entendiendo por planeación fiscal toda aquella aplicación de estrategias que permitan reducir, eliminar o diferir la carga tributaria del contribuyente, apegándose siempre a lo permitido por las

leyes, contando con el soporte documental que demuestre su licitud, procurando el menor riesgo.

El impuesto es un tributo caracterizado por hacer surgir obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario regido por Derecho público. No requiere contraprestación directa por parte de la Administración, y surge exclusivamente como consecuencia de la capacidad económica del contribuyente. De esta manera, se puede definir la figura tributaria como una exacción pecuniaria forzosa para los que están en el hecho imponible.

Todo impuesto define un tipo impositivo, o valor generalmente porcentual que aplicado sobre una base imponible resulta en una liquidación, o importe específico que el contribuyente que se ajuste al supuesto del impuesto está obligado a satisfacer al órgano administrativo competente.

#### *Impuestos progresivos y regresivos:*

Una cualidad importante de los sistemas de impuestos es como varían a medida que aumenta la base imponible a la que se aplica el impuesto. Normalmente esta base imponible es algún valor relacionado con el ingreso total, renta o ganancia de un cierto individuo o agente económico. Según la variación de la cuantía porcentual del impuesto estos se clasifican en:

Impuestos Planos, cuando el porcentaje no es dependiente de la base imponible o la renta del individuo sujeto a impuestos. Impuesto regresivo, cuando a mayor ganancia o mayor renta, menor el porcentaje de impuestos que debe pagarse sobre el total de la base imponible. Impuesto progresivo, cuando a mayor ganancia o mayor renta, mayor es el porcentaje de impuestos sobre la base. Los impuestos progresivos reducen el agobio sobre personas de

ingresos menores, ya que ellos pagan un menor porcentaje sobre sus ganancias. Esto puede ser visto como algo bueno en sí mismo o puede ser hecho por razones pragmáticas, ya que requiere menores registros y complejidad para personas con menores negocios. A veces se califica de impuesto progresivo o regresivo a un impuesto cuyos efectos puedan ser más favorables o desfavorables sobre las personas de rentas menores, pero este uso informal del término no admite una definición clara de regresividad o progresividad.

*Impuestos directos e indirectos:*

Los impuestos directos se aplican de forma directa sobre el patrimonio, afectando principalmente los ingresos o pertenencias como la propiedad de autos o casas. También se aplican directamente sobre la renta mediante la aplicación de un porcentaje sobre éstas. El impuesto directo más importante es el impuesto sobre la renta.

Los impuestos indirectos afectan a personas distintas del contribuyente. En otros términos, el contribuyente que enajena bienes o presta servicios, traslada la carga del impuesto a quienes los adquieren o reciben. Dentro de éstos se encuentran los impuestos al valor agregado y los impuestos especiales a gasolinas, alcoholes y tabacos.

#### 2.2.5.-Costos

El contralor tiene la responsabilidad de informar acerca de la situación del negocio y evaluar los cambios que se producen en el capital como resultado de las actividades. Los informes relativos al costo afectan a ambos, ya que el

costo de los productos no vendidos se refleja en el primero y el de los vendidos en el segundo.

Los costos se ocupan directamente del control de los inventarios, activos de planta y fondos gastados en actividades funcionales, así como de la clasificación, acumulación, control y asignación de costos. Los costos pueden acumularse por cuentas, trabajos, procesos, productos u otros segmentos del negocio.

Los costos sirven, en general, para tres propósitos:

1. Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance general).
2. Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control).
3. Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).

Una función de los costos es la de asignar costos a los productos fabricados y comparar estos costos con el ingreso resultante de su venta y sirve para contribuir al control de las operaciones y facilita la toma de decisiones.

El costo es un recurso que se sacrifica o al que se renuncia para alcanzar un objetivo específico.

El costo de producción es el valor del conjunto de bienes y esfuerzos en que se ha incurrido o se va a incurrir, que deben consumir los centros fabriles para obtener un producto terminado, en condiciones de ser entregado al sector comercial.

Entre los objetivos y funciones de la determinación de costos, encontramos los siguientes:

- Servir de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Permitir la valuación de inventarios.
- Controlar la eficiencia de las operaciones.
- Contribuir a planeamiento, control y gestión de la empresa.

Los costos pueden ser clasificados de diversas formas:

*1. Según los períodos de contabilidad:*

- Costos corrientes: aquellos en que se incurre durante el ciclo de producción al cual se asignan (ej.: fuerza motriz, jornales).
- Costos previstos: incorporan los cargos a los costos con anticipación al momento en que efectivamente se realiza el pago (ej.: cargas sociales periódicas).
- Costos diferidos: erogaciones que se efectúan en forma diferida (ej.: seguros, alquileres, depreciaciones, etc.).

*2. Según la función que desempeñan:*

Indican cómo se desglosan por función las cuentas Producción en Proceso y Departamentos de Servicios, de manera que posibiliten la obtención de costos unitarios precisos:

- costos industriales

- costos comerciales
- costos financieros

*3. Según la forma de imputación a las unidades de producto:*

- Costos directos: aquellos cuya incidencia monetaria en un producto o en una orden de trabajo puede establecerse con precisión (materia prima, jornales, etc.)
- Costos indirectos: aquellos que no pueden asignarse con precisión; por lo tanto se necesita una base de prorrateo (seguros, lubricantes).

*4. Según el tipo de variabilidad:*

- Costos variables: el total cambio en relación a los cambios en un factor de costos.
- Costos fijos: No cambian a pesar de los cambios en un factor de costo.
- Costos semifijos

LOS TRES ELEMENTOS DEL COSTO DE FABRICACIÓN SON:

1.- Materias primas: Todos aquellos elementos físicos que es imprescindible consumir durante el proceso de elaboración de un producto, de sus accesorios y de su envase. Esto con la condición de que el consumo del insumo debe guardar relación proporcional con la cantidad de unidades producidas..

2.- Mano de obra directa: Valor del trabajo realizado por los operarios que contribuyen al proceso productivo.

- La suma de las materias primas y la mano de obra directa constituyen el costo primo.

3. La combinación de la mano de obra directa y la carga fabril constituye el costo de conversión, llamado así porque es el costo de convertir las materias primas en productos terminados. Gastos de fabricación: Son todos los gastos necesarios para el área de producción. Estos son los que se dividen o reparten ya sea por piezas o por horas trabajadas.

## SISTEMA DE COSTOS

Es conveniente aclarar lo que se considera como sistema, procedimiento, técnica, método y regla, ya que de acuerdo a este tema se necesita tener en claro lo que se está explicando. Un sistema es el conjunto de procedimientos, técnicas y métodos.

El procedimiento es la secuencia metodológica y ordenada a llevar algo a cabo.

Técnica es la expresión de lo humano o de la actividad humana. Son los medios para superar las dificultades; es decir, la aplicación de lo práctico.

Método es el modo razonado de actuar, conjunto de reglas. La regla es el conjunto de índices que hay que seguir.

A continuación se muestra un cuadro con la clasificación de industria, comercio, y servicio con actividad, costos y unidad; para ubicar que tipo de costos es el que utiliza cada entidad económica.



ENTIDAD	ACTIVIDAD		COSTOS DE	UNIDAD BASICA DE COSTOS
	GENERAL	ESPECIFICA		
I. Industria 1.-Extractiva A)Recursos no renovables B) Recursos renovables	Explotación directa de los recursos naturales	Minería(no renovable):  Petróleo Canteras  Agricultura Ganadería Pesca  Bosques  Renovable	E X P L O T A C I O N	Barril Tonelada  Producto o múltiplo Unidad de ganado Tonelada,Kgs Metro cúbico de madera
2.- De transformación	Modificación de las características físicas y/o químicas del material, por medio de adición, cambio, o ensamble de materiales, hasta lograr el satisfactor.	A) Compra del material B)Transformación en productos C)Distribución  D)Administración E)Financiación	Adquisición Fabricación Distribución Servicio: *Administración *Financiación	Artículo o múltiplo del mismo (pieza, kilogramo, litro, ciento, millar, tonelada, etc.)
II.- COMERCIO	Intermediario en el tiempo y en el espacio	Compra-venta de artículos	Adquisición, distribución, administración y financiación	Articulo o múltiplo del mismo
III.-SERVICIO 1.-Públicos	Atención a necesidades muy generalizadas de la comunidad	Energía Eléctrica Teléfono  Agua Gas  Hospitales, Etc.	Operación	Kilovatio Hora Llamada Metro cúbico de madera Litros y kilo Paciente-día, operación, etc.
2.-Créditos Seguros Fianzas	Intermediario en Crédito Intermediario en Riesgos Intermediario en Garantías	Operación bancaria  Operación de seguros  Operación de fianzas	Operación	Cuenta de cheques manejada, etc. Póliza de seguros expedía Póliza de fidelidad expedida, etc.
3.-Transporte	Intermediario	Pasaje Carga	Operación	Pasaje-Kilometro Tonelada-Kilometro
4.-Otros	Variada	Diversa	Operación	Cuarto, día, Comida, Etc.

El procedimiento para el control de las operaciones productivas básicamente son dos:

\*Por órdenes de producción

\*Por Procesos de producción

Estos pueden funcionar puros o combinarse, de acuerdo a las necesidades, estos procedimientos tienen las siguientes derivaciones: Por clase y por Operaciones.

Los procedimientos de control por órdenes de producción es aquel que se aplica generalmente, a las industrias que producen por lotes, con variación de unidades elaboradas. El costo unitario de producción se obtiene dividiendo el monto aplicable a de cada orden entre las unidades elaboradas por cada una de ellas.

El procedimiento de control por clases es una condensación o aglutamiento del de órdenes de producción, debiéndose entender por clase a un grupo de artículos similares en cuanto a su forma de elaboración, prestación y costo. Se utiliza en industrias que hacen múltiples artículos catalogados por clases, líneas, etc. teniendo la ventaja de economizar tiempo y gastos de operación, aprovechando el agrupamiento para calcular el costo de cada clase, en vez de hacerlo por artículo. Para calcular el costo unitario, basta dividir el costo total de producción de la clase entre la cantidad producida de la misma.

El Procedimiento de control por procesos es el que se emplea en aquellas industrias cuya producción es continua, en masa, uniforme, donde no hay una gran variedad de artículos elaborados ni se puede cambiar la misma, existiendo uno o varios procesos para la transformación del material.

Los procedimientos de control por operaciones es el que se deriva del procedimiento por procesos, solo que mas analítico, es aplicable en aquellas industrias en las que el proceso productivo puede ser susceptible de dividirse, y entonces se le denomina procedimiento por operaciones. Por lo que para obtener el costo unitario se suman los costos de cada una de las diferentes operaciones y se divide ese monto entre el número de unidades fabricadas por cada operación.

#### 2.2.6.-Contabilidad

La contabilidad enfocada al nivel del contralor es para la toma de decisiones, para el mejor manejo de los recursos y la apropiada implementación de los sistemas que le permitan obtener la información veraz y oportuna, por lo que se definirán los diferentes tipos de contabilidad que se manejan en esta área.

##### *Contabilidad Pública*

Principios, costumbres y procedimientos asociados con la contabilidad de las Administraciones Públicas, esto quiere decir la contabilidad llevada dentro de las diferentes unidades que constituyen el sector público, tales como Ministerios, Secretarías Generales, y cualquier organismo calificado de

titularidad pública. Se caracteriza por su marcado carácter presupuestario y su cumplimiento dentro de los objetivos fijados políticamente.

Se debe diferenciar la Contabilidad Pública de la Contabilidad Gubernamental. La segunda corresponde al concepto del párrafo anterior en tanto que la Contabilidad Pública es una disciplina derivada de la Contabilidad General, que tiene por objeto el estudio de la organización, gestión y control de la hacienda pública.

### *Contabilidad Privada*

En contraste con el contador público, quien presta su servicio a muchos clientes, en la industria privada el contador es un empleado de una sola empresa. El jefe del departamento de contabilidad de una empresa pequeña o mediana generalmente se llama contralor, en reconocimiento al hecho de que uno de los usos principales de la información contable es el de ayudar a controlar las operaciones del negocio. El contralor dirige el trabajo de los empleados del departamento de contabilidad, hace parte del equipo de la alta gerencia encargado de manejar el negocio, establecer sus objetivos y asegurar su cumplimiento. Los contadores en las empresas privadas sean grandes o pequeñas, deben registrar las transacciones y preparar estados financieros periódicos a partir de los registros contables.

Dentro del área de contabilidad general se ha desarrollado una variedad de fases especializadas de la contabilidad. Entre las más importantes podemos describir las siguientes:

## *Contabilidad de costos*

Contabilidad de costos Rama de la contabilidad que trata de la clasificación, contabilización, distribución, recopilación de información de los costos corrientes y en perspectiva.

Se encuentran incluidos en el campo de la contabilidad de costos: el diseño y la operación de sistemas y procedimientos de costos; la determinación de costos por departamentos, funciones, responsabilidades, actividades, productos, territorios, periodos y otras unidades; así mismo, los costes futuros previstos o estimados y los costes estándar o deseados, así como también los costos históricos; la comparación de los costos de diferentes periodos; de los costos reales con los costos estimados, presupuestados o estándar, y de los costos alternativos.

El contador de costos clasifica los costos de acuerdo a patrones de comportamiento, actividades y procesos con los cuales se relacionan productos a los que corresponden y otras categorías, dependiendo del tipo de medición que se desea. Teniendo esta información, el contador de costos calcula, informa y analiza el costo para realizar diferentes funciones como la operación de un proceso, la fabricación de un producto y la realización de proyectos especiales. También prepara informes que coadyuvan a la administración para establecer planes y seleccionar entre los cursos de acción por los que pueden optarse. En general los costos que se reúnen en las cuentas sirven para tres propósitos generales: Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance general). Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y

actividades de la empresa (informes de control). Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales)

### *Contabilidad Fiscal*

Se fundamenta en los criterios fiscales establecidos legalmente en cada país, donde se define como se debe llevar la contabilidad a nivel fiscal. Es innegable la importancia que reviste la contabilidad fiscal para los empresarios y los contadores ya que comprende el registro y la preparación de informes tendientes a la presentación de declaraciones y el pago de impuestos. Es importante señalar que por las diferencias entre las leyes fiscales y los principios contables, la contabilidad financiera en ocasiones difiere mucho de la contabilidad fiscal, pero esto no debe ser una barrera para llevar en la empresa un sistema interno de contabilidad financiera y de igual forma establecer un adecuado registro fiscal.

### *Contabilidad Financiera*

Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica. Muestra la información que se facilita al público en general, y que no participa en la administración de la empresa, como son los accionistas, los acreedores, los clientes, los proveedores, los sindicatos y los

analistas financieros, entre otros, aunque esta información también tiene mucho interés para los administradores y directivos de la empresa. Esta contabilidad permite obtener información sobre la posición financiera de la empresa, su grado de liquidez y sobre la rentabilidad de la empresa.

### *Contabilidad Administrativa*

También llamada contabilidad gerencial, diseñada o adaptada a las necesidades de información y control a los diferentes niveles administrativos. Se refiere de manera general a la extensión de los informes internos, de cuyo diseño y presentación se hace responsable actualmente al contralor de la empresa. Está orientada a los aspectos administrativos de la empresa y sus informes no trascenderán la compañía, o sea, su uso es estrictamente interno y serán utilizados por los administradores y propietarios para juzgar y evaluar el desarrollo de la entidad a la luz de las políticas, metas u objetivos preestablecidos por la gerencia o dirección de la empresa; tales informes permitirán comparar el pasado de la empresa, con el presente y mediante la aplicación de herramientas o elementos de control, prever y planear el futuro de la entidad. También puede proporcionar cualquier tipo de datos sobre todas las actividades de la empresa, pero suele centrarse en analizar los ingresos y costos de cada actividad, la cantidad de recursos utilizados, así como la cantidad de trabajo o la amortización de la maquinaria, equipos o edificios. La contabilidad permite obtener información periódica sobre la rentabilidad de los distintos departamentos de la empresa y la relación entre las previsiones efectuadas en el presupuesto; y puede explicar porque se han producido desviaciones.

La contabilidad administrativa es aquella que proporciona informes basados en la técnica contable que ayuda a la administración, a la creación de políticas para la planeación y control de las funciones de una empresa.

Se ocupa de la comparación cuantitativa de lo realizado con lo planeado, analizando por áreas de responsabilidad. Incluye todos los procedimientos contables e informaciones existentes, para evaluar la eficiencia de cada área.

Sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planear

#### *Contabilidad por actividades*

Modalidad de la contabilidad administrativa que implica la clasificación y operación de las cuentas de distintas actividades, con objeto de facilitar el proceso de ajustar a un plan el funcionamiento de una organización; una contabilidad por funciones. Su aplicación principal se indica en situaciones en que el planeamiento por adelantado, la autoridad, la responsabilidad y la obligación de dar cuenta pueden asociarse con centros o unidades pequeñas de operación. Por su énfasis en cuanto a la responsabilidad sobre las operaciones y el rendimiento de cuentas, la contabilidad por centros de actividad proporciona una mayor realidad, así como también un incentivo en la delegación de la autoridad administrativa.

#### *Contabilidad de organizaciones de servicios*

Es aplicable a todos los tipos de organizaciones o industrias de servicios, son definidas de varias formas. Son organizaciones que producen un servicio más



que un bien tangible como las firmas de contadores públicos, firmas de abogados, consultores administrativos, firmas de propiedad raíz, compañía de transporte, bancos y hoteles. Casi todas las organizaciones no lucrativas o no para utilidad son industrias de servicios. Son ejemplos hospitales, escuelas y un departamento de reforestación.

#### *Contabilidad de flujo*

Sistema de contabilidad diseñado de tal forma que los elementos originales de los gastos registrados en las cuentas primarias puedan ser identificables tanto en las cuentas secundarias como en los estados financieros, particularmente en el estado de ingresos (o de resultados).

#### *Contabilidad de la compañía controladora*

Método que sigue una compañía tenedora de acciones o compañía matriz, para contabilizar sus inversiones y sus transacciones con una subsidiaria.

#### *Contabilidad fiduciaria*

Cuentas que se planean y se llevan para las propiedades en manos de un fideicomisario, de un ejecutor o albacea, o administrador, bien sea bajo la jurisdicción directa de un abogado, o actuando en virtud de una escritura (contrato) de fideicomiso privado o de otro instrumento de nombramiento.

#### *Contabilidad general de la empresa*

Es el sistema por el cual, la empresa tiene control de todas sus operaciones diarias, de compra, venta, inversiones, gastos, créditos, logística, etc. que

deben ser analizados, clasificados, resumidos, y registrados, para proporcionar información fidedigna a terceros y autoridades.

Las características personales de un contralor deben ser, entre otras, Lealtad, para la organización personal; Disponibilidad, de tiempo y de actitud para el mejoramiento de la organización; Competitividad, más que nada personas activas que sean competitivas y emprendedoras; Voluntad de hacer las cosas para que se den resultados de calidad y productividad; Ética profesional, valores morales, integridad y honestidad reflejan a una persona confiable y capaz de lograr cualquier objetivo; Integración que nos lleva a un compromiso organizacional; Autodidacto y creativo, que sean emprendedores personales para la superación; Competente, que sea un profesionista con un conocimiento exacto de lo que realmente es la empresa que sean capaces de dominar varias funciones.

LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD SON:

- \* La elaboración de todos los informes detallados de todas las actividades concernientes a contabilidad como es: facturación, gastos, ventas, inventarios y demás.
- \* Anotación de libros auxiliares de control. Auxiliares y principales de todas y cada una de las operaciones incluyendo las de 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

\*Preparar reportes, informes y declaraciones para efectos de pago y declaración de impuestos.

Para tener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos del área contable existe la contabilidad por áreas de responsabilidad en el 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 la forma oportuna.

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

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.

#### 2.2.7.-Control Interno

El control es un elemento fundamental de la administración que no debe soslayarse o dejarse de tomar en cuenta en toda organización, cualquiera que sea su tipo o conformación. Su importancia se aprecia ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar.

No podemos desarrollar una planeación sin control, un proceso de organización, una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control y obviamente no se puede administrar sin control.

El control es la fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras cuatro fases que lo componen como son: planeación, organización, captación de recursos y administración; estas se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

La estructura del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:

1. El ambiente de control
2. La evaluación de riesgos
3. Los sistemas de información y comunicación
4. Los procedimientos de control
5. La vigilancia

Los elementos que conforman el control interno contable, complementado con el operativo, son los siguientes: catálogo de cuentas, instructivo para el manejo de cuentas, técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contable, guía de contabilización, paquete de estados financieros y catálogo de formas que inciden en el sistema contable, los cuales se expondrán.

#### 2.2.8.-CONTROL

Control es la situación de que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que pasa en la empresa, tanto interna como externamente nos permite planear cierta manera a futuro. Se puede entender como controlar que es tener la seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se están llevando a cabo de acuerdo con las políticas y plan establecido

*Los objetivos del control son:*

- a) Vigilancia y cuidado de los bienes y supervisión de las políticas de la empresa
- b) Proporcionar información correcta veraz y oportuna sobre la marcha de las operaciones
- c) Ayudar a desarrollar la eficiencia en todas las áreas de la empresa a fin de alcanzar los objetivos

Métodos para realizar el control:

- a) Control interno
- b) Auditoría

- c) Contabilidad por áreas de responsabilidad
- d) Costos/sistemas
- e) Procesamiento de datos
- f) Presupuestos
- g) Análisis financieros
- h) Coberturas con pólizas de seguro fianza

#### Fases del control

- a) Establecimiento de la norma o base de control
- b) Medición de lo realizado, cualquier actividad es susceptible de medirse o evaluarse en cuanto a: Calidad, cantidad, costos tiempo.
- c) Comparación de los resultados obtenidos para determinar si los objetivos son alcanzados
- d) CORRECCION DE DESVIACIONES

\*Tomar medidas para eliminar las eficiencias y corregir los errores

#### *Control de activos fijos:*

a) Evitar la sobre inversión de activos:

1) Falta de proporción del balance.

2) Capacidad practica muy superior a la capacidad utilizada.

b) La venta del activo fijo a precio razonable es déficit y aprecio de remate es perdida de consideración.

c) Retenerlo es desperdicio permanente.

Prácticas de control:

- a) Presupuestos
- b) Métodos de valuación de inversiones
- c) Establecer manual de procedimientos y trámites

### 2.3.-Importancia de la contraloría

Actualmente esta función en algunos medios no ha sido plenamente identificada, ni la forma de llevarla a cabo, así como no ha sido fijada claramente su posición y jerarquía dentro de la empresa

La 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 las empresas por lo que presenta e interpreta la información que estos contienen.

Su importancia está en ejercer un mayor control en la obtención de información, evaluación, administración y canalización de recursos y operaciones de la empresa además de hacer interpretaciones y evaluaciones de los resultados que se obtengan en la aplicación de las técnicas de control.

## **CAPÍTULO 3.- HERRAMIENTAS MÍNIMAS PARA EJERCER CORRECTAMENTE LA CONTRALORÍA DE UNA EMPRESA.**

Cada empresa tiene diferentes maneras de operar por lo que varía la forma de llevar el control de sus operaciones, en este caso se utilizan diferentes herramientas para llegar al mismo fin común de estas entidades, que es el de obtener utilidades, pero de acuerdo a un buen análisis de información y toma de decisiones, por lo que se debe tener toda la información real, correcta y que se pueda interpretar de una manera clara y fácil.

### **3.1 Concepto de Control Interno**

Si algo resulta imprescindible es conocerse a sí mismo, saber nuestros defectos y virtudes, las debilidades y fortalezas, con el ánimo de superar unas y reforzar otras. Algo así sucede cuando se trata de una entidad, sólo que en este caso examinarse internamente se convierte en una necesidad que nunca debe descuidarse.

Basta con que uno de los "órganos" de ese gran cuerpo funcione mal para que repercuta en el resto y en el resultado final. Precisamente a evitar ese mal funcionamiento está dirigido el Control Interno, cuestión que en los últimos tiempos se ha convertido en tema recurrente en todas las entidades del país.

El control interno es un "Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empelados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública,



privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.” (PERDOMO, 2003:3).

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales. Por eso en el presente trabajo se aborda la evolución del mismo y sus antecedentes.

El control interno se apoya de la contabilidad al observar la información que la entidad genera por el registro sistemático y ordenado de las actividades, y así establece el plan para mejorar y coordinar las acciones que se realizan.

De igual manera un buen control coordina y se apoya en la función de los empleados, en la distribución que deben tener, así como el eficaz cumplimiento de sus labores utilizando los procedimientos contables, estadísticos, físicos y administrativos, para llevar la organización hacia el cumplimiento del mismo objetivo.

### 3.2.-Elementos del control interno

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: "El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría". El conocimiento y evaluación del control interno deben permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas de auditoría. Por otra parte, el auditor deberá comunicar las debilidades o desviaciones al control interno del cliente que son definidas en este boletín como situaciones a informar.

Al momento de definir los elementos de la estructura del control interno nos señalaran los lineamientos que deben seguirse al informar sobre debilidades o desviaciones al control interno.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:

- a) El ambiente de control.
- b) La evaluación de riesgos.
- c) Los sistemas de información y comunicación.
- d) Los procedimientos de control.
- e) La vigilancia.

La división del control interno en cinco elementos proporciona al auditor una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una entidad en la auditoría. Sin embargo, esto no necesariamente refleja cómo una entidad considera e implementa su control interno; asimismo, la primera consideración del auditor se refiere a cómo un control específico afecta las aseveraciones en los estados financieros más que su clasificación en uno de los elementos de control interno, antes mencionados, en particular.

- a) El ambiente de control: El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus

empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración. El núcleo de un negocio es su personal y el ambiente en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo. El ambiente de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

b) La evaluación de riesgos: Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias. La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos. Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

c) Los sistemas de información y comunicación. Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás. Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene. Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen. El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente

que reina en la organización y del tono que da la alta dirección. Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias. Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

a) Los procedimientos de control. Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay procedimientos de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad. Los procedimientos de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e

incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, los procedimientos de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que los procedimientos de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

b) La vigilancia. Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La vigilancia continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los



procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados. Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de vigilancia dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control.

La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

### 3.3.- Principios del Control Interno

El control interno también se basa en principios y son:

- \*Separación de funciones de operación, custodia y registro, división de las actividades que se realizan en la empresa.
- \*Dualidad o pluralidad de personas en cada operación, durante las funciones a realizar deben intervenir dos personas por lo menos
- \*No se debe tener acceso a los registros contables que controlan su propia actividad.
- \*La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.

### 3.4.- Técnicas que se utilizan en el Control Interno

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

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín 5030, muestra la metodología para el Estudio y evaluación del control Interno, donde recomienda que ese proceso se efectúe por ciclos de transacciones, ya que un estudio por cuentas pierde de vista la dinámica de las empresas. Los ciclos básicos de transacciones a considerar son: ingresos, compras, producción, nóminas y tesorería.

El estudio del control interno tiene por objeto conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

La evaluación del control interno es la estimación del auditor, hecha sobre los datos que ya conoce a través del estudio, y con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

De este estudio y evaluación, el Contador Público podrá desprender la naturaleza de las pruebas diferentes sobre una misma partida. De ello dependerá la extensión que deba dar a los procedimientos de auditoría de empleados y la oportunidad en que los va a utilizar para obtener los resultados más favorables posibles.

1. a) Método Descriptivo o de memorándum.
- b) Método Gráfico.
- c) Método de Cuestionario.

#### 1. MUESTREO ESTADÍSTICO

#### 2. MÉTODOS.

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- La muestra debe ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

1. Consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

#### *Utilización de cuestionarios*

Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

#### *Flujo gramas*

El método de flujo gramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujo grama del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujo grama debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el

auditor usa un flujo grama elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujo grama.

Con certeza no puede decirse que cualquiera de los tres métodos es completo o eficaz, aisladamente, en todos los casos. En alguna tal vez sea aplicable el método de gráficos; en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación el método descriptivo. En frecuentes ocasiones se usa una combinación de los tres métodos; es decir el elevamiento específicamente, la recopilación de antecedentes y la comprobación de los mismos se lleva a efecto usando, tanto gráficos o flujo gramas, como cuestionarios.

#### Ventajas:

Representa un ahorro de tiempo.

Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.

Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

#### Desventajas.

El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.

Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.

Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

De los métodos vistos anteriormente, ninguno de ellos trata con relativa profundidad, el elemento clave de la entidad, el humano.

Para cubrir ese vacío se presenta un cuarto método:

Detección de funciones incompatibles.

El auditor mediante el uso de sencillos cuestionarios, detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y marcha de la entidad sujeta a auditoria.

Se presenta como una hoja de cuestionario, que en la parte superior derecha, se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes, a continuación, sobre el lado izquierdo de la hoja, están consignadas otras funciones donde se anotarán los nombres de los ejecutantes, si el nombre de la persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, se constituye así una función incompatible que será anotada a continuación en la columna de observaciones y en consecuencia habremos descubierto una falla en el control interno.

## 2. CUESTIONARIO

El método descriptivo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados

aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

#### 1. GRÁFICO O DIAGRAMA DE FLUJO

También llamado de flujo gramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad.

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujo gramas y habilidad para hacerlos.

Se recomienda el uso de la carta o gráfica de organización que según el autor George R. Terry, dichas cartas son cuadros sintéticos que indican los aspectos



más importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Existen dos tipos de gráficas de organización:

- Cartas Maestras.
- Cartas suplementarias.

Las cartas maestras presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.

Las cartas suplementarias muestran cada una, la estructura de departamento en forma más detallada.

Se recomienda además el uso combinado de estas cartas con los manuales de operación ya que se complementan.

Ventajas.

Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.

Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.

Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.

Identifica desviaciones de procedimientos.

Identifica procedimientos que sobran o que faltan.

Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.

La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico

Desventajas.

Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema no cubre las necesidades del Contador Público.

Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.

Se recomienda como auxiliar a los otros métodos.

1. Consiste en identificar, por parte del auditor, ciclos de transacciones cuyo control interno estará sujeto a revisión y evaluación. Esta identificación incluye el determinar las funciones aplicables a cada ciclo con base en las características específicas del mismo.

Para auxiliarse el auditor deberá basarse en los boletines de la serie 6000 de las Normas y Procedimientos de Auditoria emitidos por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoria del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

#### ANÁLISIS FACTORIAL:

Consiste en la distinción e identificación de los factores que concurren en los resultados de operación de una entidad para llegar al conocimiento de cada factor, con el objeto de determinar su contribución en el resultado de las operaciones realizadas.

El análisis factorial se concibe la operación de una entidad como resultado de la combinación ponderada de sus componentes genéricos, unos internos y otros externos, a los que se denomina "factores de operación".

La identificación, análisis y estudio de dichos factores habrá de hacerse tomando en cuenta la actividad o giro de la entidad y el propósito de la misma, ya que es obvio que no serán los mismos factores que inciden para entidades industriales o comerciales, de venta de servicios o de productos, lucrativas, no lucrativas, gubernamentales o no gubernamentales.

Para ilustrar lo anterior mencionaremos los factores internos de una entidad industrial.

- Medio ambiente.
- Administración.
- Productos.
- Procesos.
- Función Financiera.
- Facilidades de producción
- Mano de obra
- Materias primas.
- Producción.
- Mercadotecnia.
- Contabilidad.
- Estadísticas.

El fin del análisis factorial aplicado a una entidad, es cuantificar la contribución de cada factor en el resultado de las operaciones que ésta realice, es, por tanto, un medio de control.

El Auditor debe apoyarse en el uso de cuestionarios para este propósito.

Este estado debe ser complementado con la aplicación de razones financieras simples, comparando cuantitativamente los componentes de cada factor para evaluar su contribución en el resultado de las operaciones de la entidad.

## 2. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO POR CICLOS DE TRANSACCIONES.

Los mecanismos mediante los cuales los auditores recopilan la evidencia de auditoría. Las técnicas de auditoría consisten en: comparación, cálculo, confirmación, indagación, inspección, observación examen físico.

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplica en el desarrollo de una auditoria e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias de acuerdo con las circunstancias. Los procedimientos pueden agruparse en:

- . Pruebas de control;
- . Procedimientos analíticos
- . Pruebas sustantivas de detalle

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión. Las técnicas más utilizadas al realizar al realizar pruebas de transacciones y saldos son:

- . Técnicas de verificación ocular

- . Técnicas de verificación oral
- . Técnicas de verificación escrita
- . Técnicas de verificación documental
- . Técnicas de verificación física

3 Comparación, es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución de la auditoria se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por el auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Observación, es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoria, por cuyo intermedio el auditor se cerciorar de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las operaciones.

Indagación, es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad. La respuesta a una pregunta formulada por el auditor, comprende una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y

consistentes. Es de especial utilidad la indagación en la auditoría de gestión, cuando se examinan áreas específicas no documentadas; sin embargo, sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente.

Las Entrevistas, pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados. Asimismo, los aspectos considerados relevantes deben ser documentados y/o confirmados por otras fuentes y su utilización aceptada por la persona entrevistada.

Las encuestas pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Pueden ser enviadas por correo u otro método a las personas, firmas privadas y otros que conocen del programa o el área a examinar. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso. La información obtenida por medio de encuestas es poco confiable, bastante menos que la información verbal recolectada en base a entrevistas efectuadas por los auditores. Por lo tanto, debe ser utilizada con mucho cuidado, a no ser que se cuente con evidencia que la corrobore.

## 1. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR

Evidencia testimonial: Es la información obtenida de terceros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o mediante entrevistas. (Ver sección 525, Parte III).

## 2. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL U ORAL

Se obtiene al analizar o verificar la información. Esta evidencia proporciona una base de respaldo para una inferencia respecto a la razonabilidad de una partida específica de un estado financiero.

Analizar, consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros. De acuerdo a las circunstancias, se obtienen mejores resultados si son obtenidos por expertos que tengan habilidad para hacer inferencias lógicas y juicios de valor al evaluar la información recolectada. Las técnicas de análisis son especialmente útiles para determinar las causas y efectos de los hallazgos de auditoría.

Confirmación, es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones

sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas. Otra forma de confirmación, es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (terceros), información de interés que sólo ella puede suministrar.

Tabulación, es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones. Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos en el inventario físico de bienes practicado en el almacén de la entidad en una fecha determinada.

Conciliación, implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Esta técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, respecto de una misma operación o actividad, con el objeto de establecer su concordancia entre si y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.

### 3. VERIFICACIÓN ESCRITA

Es la información obtenida de la entidad bajo auditoria e incluye, comprobantes de pago, facturas, contratos, cheques y, en el caso de empresas estatales,



acuerdos de Directorio. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza. La forma más común de evidencia consiste en clasificar los documentos en:

. Externos: aquellos que se originan fuera de la entidad.

. Internos: aquellos que se originan dentro de la entidad.

Comprobación, técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican. Computación, es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado. Se prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.

Rastreo, es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada. Al efectuar la comprensión de la estructura de control interno, se seleccionan determinadas operaciones relativas a cada partida o grupo, para darles seguimiento, desde el inicio hasta el final dentro de sus procesos normales de ejecución, para con esto asegurarse de su regularidad y corrección. Esta técnica puede clasificarse en dos grupos: a) rastreo progresivo, que parte de la autorización para efectuar

una operación hasta la culminación total o parcial de ésta; y, b) rastreo regresivo, que es inverso al anterior, es decir, se parte de los resultados de las operaciones para llegar a la autorización inicial.

Revisión selectiva, consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar una análisis profundo.

4. VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

5. VERIFICACIÓN FÍSICA

Esta forma de evidencia es utilizada por el auditor en la verificación de saldos de activos tangibles y se obtiene a través de un examen físico de los recursos; sin embargo, tal evidencia no establece la propiedad o valuación del activo.

Inspección, es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes. Generalmente, se acostumbra a calificarla como una técnica combinada, dado que en su aplicación utiliza la indagación, observación, comparación, rastreo, tabulación y comprobación.

### *3.5.- El control interno como función de la contraloría*

Para poder realizar las funciones de una empresa es importante contar con un departamento que se encargue de organizar el control interno de la entidad, que cuente con todos los elementos necesarios para lograr el propósito de la entidad.

Estamos de acuerdo, después de tomar en cuenta los capítulos anteriores, que la autoridad más alta de la organización es la encargada de que exista un control en la empresa, por tener experiencia y autoridad, pero al no tener tiempo necesario delega la autoridad al departamento de contraloría, ya que este departamento maneja todo en la empresa y está encargado de la completa revisión teniendo la responsabilidad de entregar buenos resultados.

La naturaleza de este departamento de contraloría es precisamente controlar a través de elementos o mecanismos específicos que coadyuven a cumplir con ese objetivo. Este departamento es auxiliado por las áreas de contabilidad general, contabilidad de costos, control presupuestal, auditoría y sobre todo el de organización y control para cumplir con todas las funciones adecuadas de la contraloría.

## **CAPÍTULO 4.- ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE LA CONTRALORÍA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS AGUACATERAS DE LA CIUDAD DE URUAPAN.**

Este capítulo es el que completa el fin de este proyecto , como se vio en los capítulos anteriores tenemos la información necesaria para interpretar los resultados que se darán en este caso práctico y así poder tener una buena conclusión y sobretodo llegar al resultado correcto sobre la hipótesis mencionada, después de cumplir los objetivos que se mencionan a continuación:

### **4.1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

Dar a conocer a las medianas empresas de aguacate los beneficios de la contraloría, así como sus funciones propias y comprender la importancia de contar con un departamento de esta área que permita obtener un mejor análisis de información financiera y desempeño de la función financiera de la empresa.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

\*Contar con un espacio adecuado para el desarrollo de las actividades del departamento de contraloría complementando, adiestrando y capacitando periódicamente al personal encargado.

\*Analizar si existen en las empresas el departamento de contraloría y de existir revisar las condiciones en las que se encuentra.

\*Destacar la importancia que tiene un contralor dentro de las medianas empresas de aguacate en Uruapan.

## HIPÓTESIS

-Las medianas empresas de aguacate deben conocer realmente las funciones propias de la contraloría y por lo tanto saber sus beneficios

- Al utilizar correctamente la contraloría se podrán tener mejores soluciones y decisiones para la empresa

-Es totalmente eficiente implementar un departamento de contraloría

El control interno no es suficiente para llevar a cabo las funciones de una empresa

### 4.2.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

La técnica de investigación que se utilizó, para poder recaudar la información requerida para terminar el presente proyecto, fue por entrevista directa con los encargados del área contable de quince empresas de los cuales se obtuvieron respuesta solo de diez, la muestra se determino de acuerdo a un método de muestreo en las medianas empresas de aguacate de la ciudad de Uruapan, conforme a la base de datos de la ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y EMPCADORES DE AGUACATE DE MICHOACÁN.

El cuestionario que se aplico fue el siguiente:

## CUESTIONARIO DE CONTRALORÍA

1. ¿ Le presentan estados financieros mensuales?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
2. ¿Los estados financieros se analizan para obtener información y tomar decisiones?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
3. ¿Conoce los costos de la empresa?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
4. ¿Realiza un análisis de costos y margen de utilidad?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
5. ¿Cuenta con un departamento de contabilidad o personal especializado?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
6. ¿Conoce los presupuestos?  
SI \_\_\_ NO \_\_\_
7. Considera que los beneficios de los presupuestos son:  
\_\_\_a) Permite conocer las operaciones  
\_\_\_b) Planear las utilidades  
\_\_\_c) Implantar estrategias de ventas  
\_\_\_Todas las anteriores  
\_\_\_Solo a) y b)  
\_\_\_Solo a) y c)

8. ¿Cómo controla las políticas y normas en materia contable y financiera?

---

9. ¿Se realizan procedimientos y manuales de organizar?

SI\_\_ NO\_\_

10. ¿Cómo se realiza la supervisión de los procedimientos en la empresa?

---

---

11. ¿Se implementan nuevos modelos financieros para mejorar la eficiencia de la empresa?

SI\_\_ NO\_\_

12. ¿Considera que la información que recibe es suficiente clara y contable?

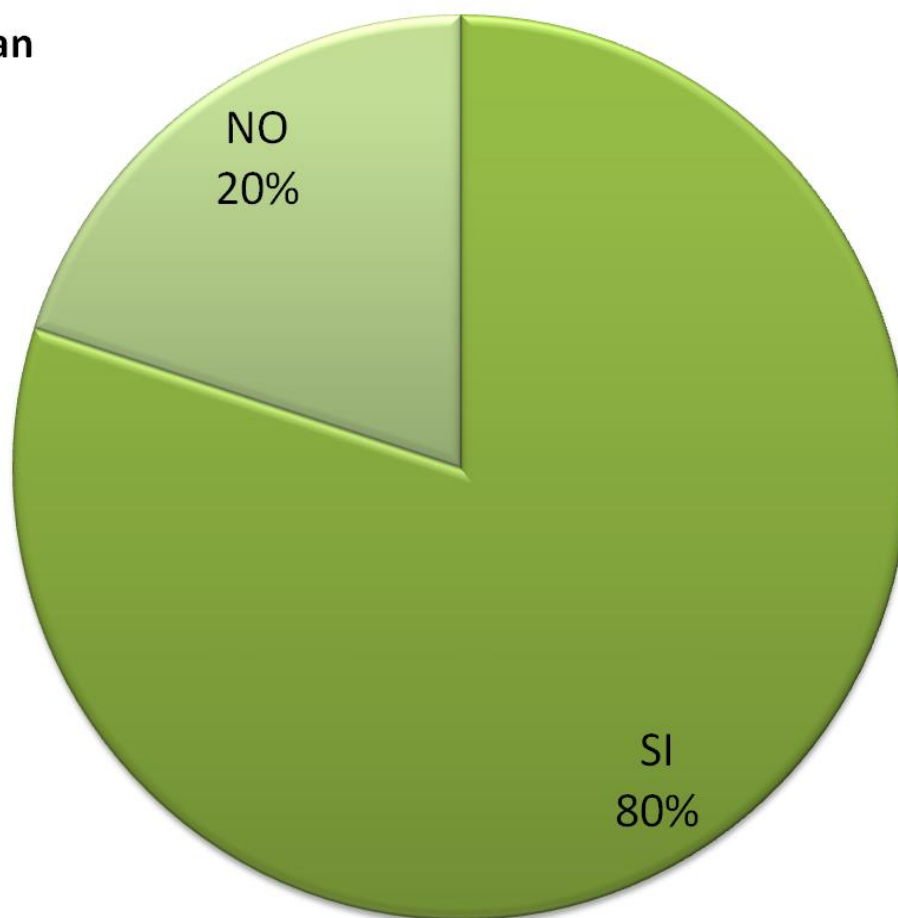
---

#### 4.3.- LA INVESTIGACIÓN OBTENIDA.

En este punto se muestra el resultado de la investigación en base al cuestionario que se muestra en el punto 4.2 de éste capítulo, donde se representa gráficamente las respuestas de cada pregunta, se interpreta el gráfico y se realiza el análisis de cada uno de ellos por separado en algunos casos y en otro conjuntamente con otras respuestas ya que la información está relacionada para mejor comprensión del tema.



**1. ¿Le presentan estados financieros mensuales?**

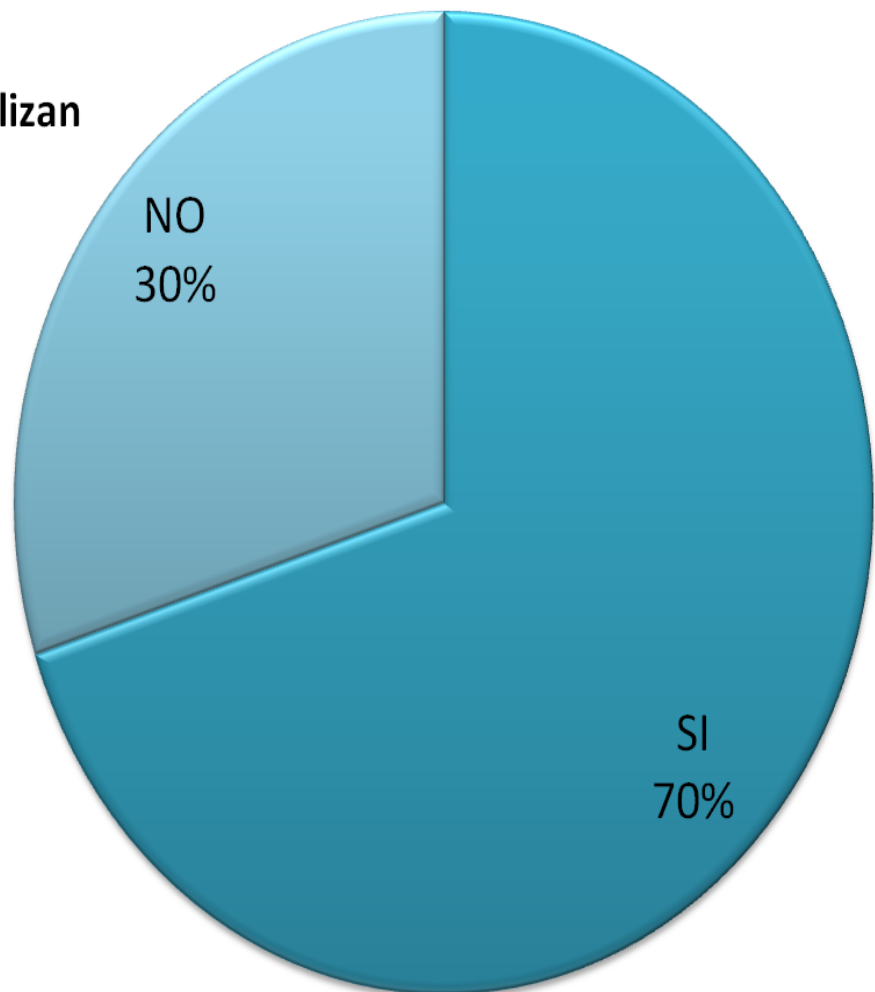


FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

**INTERPRETACIÓN:**

Según el resultado de las empresas, contestaron que el 20% de ellas no les presentan estados financieros mensuales, mientras al 80% de ellas si les presentan, por lo que se concluye que a la mayoría de este tipo de empresas les entregan la información de sus actividades y operaciones mensuales para estar al tanto de lo ocurrido durante el periodo determinado.

**2. ¿Los estados financieros se analizan para obtener información y tomar decisiones?**



FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

**INTERPRETACIÓN:**

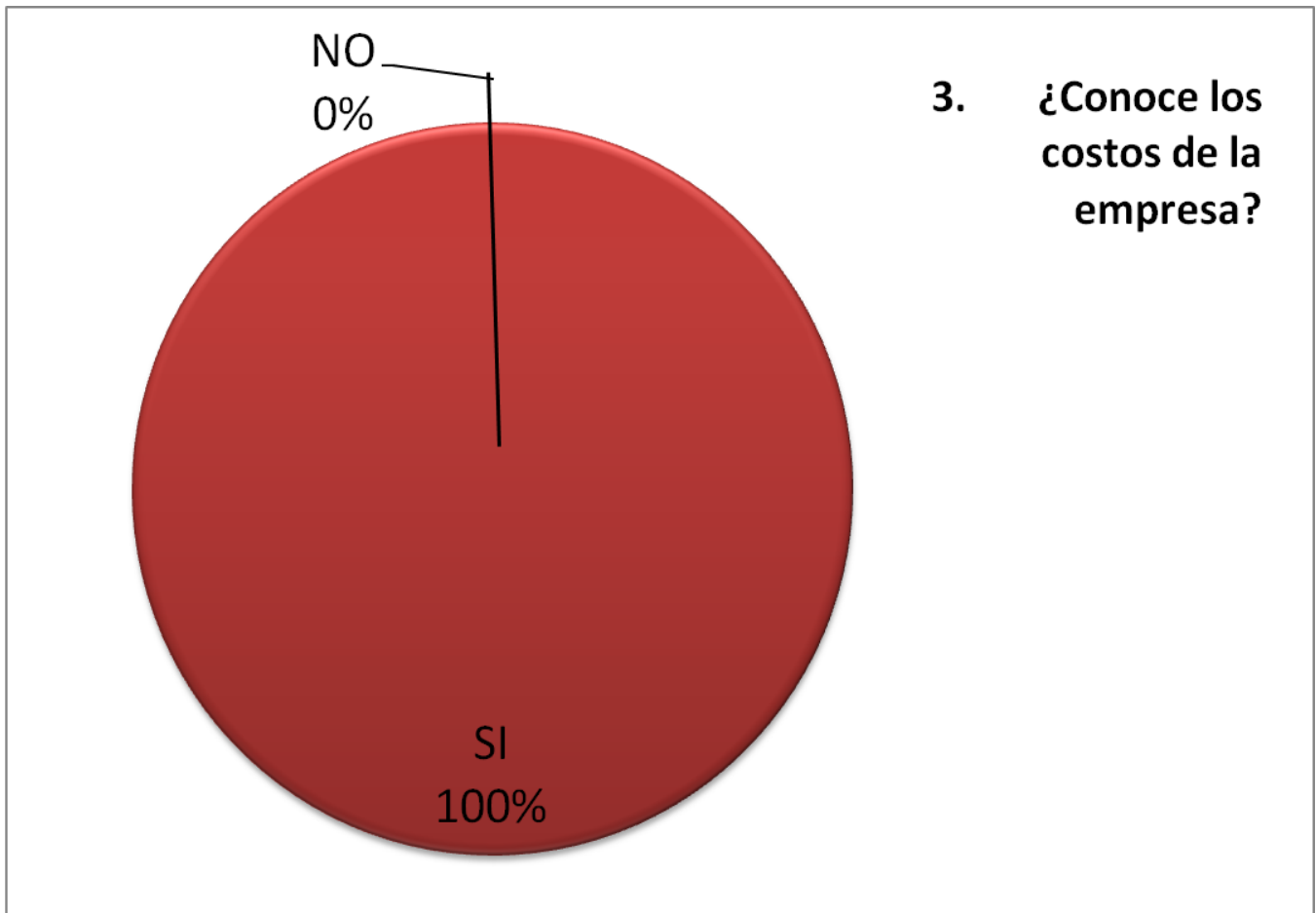
De las empresas entrevistadas, el 30% contestó que no analizan los estados financieros para obtener información y tomar decisiones, cuando la mayoría de ellas en un 70% si la utilizan para analizar la información y tomar decisiones que puedan mejorar las operaciones de la empresa.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN GRÁFICA 1 Y 2

De acuerdo a las respuestas de la grafica uno y dos, da a entender que la mayoría de las medianas empresas de aguacate de Uruapan, reciben estados financieros mensuales y los analizan para obtener información y tomar decisiones, lo cual es un beneficio muy grande para cada empresa, ya que ayuda a saber cómo se está comportando la empresa periodo a periodo, se puede comparar con ejercicios anteriores y por periodos para saber qué diferencia hay entre periodo y ejercicio , también nos permite saber cómo va la empresa, cuántos movimientos tiene, si es necesario tener más recursos u omitir algunos de ellos que no se estén utilizando durante mucho tiempo, se puede proyectar a meses futuros . y varios aspectos financieros importantes.

Para las empresas que no exigen y utilizan la información como es lo más conveniente, en algún momento les puede ocasionar un problema, porque pueden prevenir muchas cosas con el análisis de su información y beneficiarse ante todo de estos reportes para saber su situación y poder actuar sobre ello, además sin saber el estado de su empresa no pueden detectar fácilmente algún mal manejo de información y sobretodo de recursos económicos.

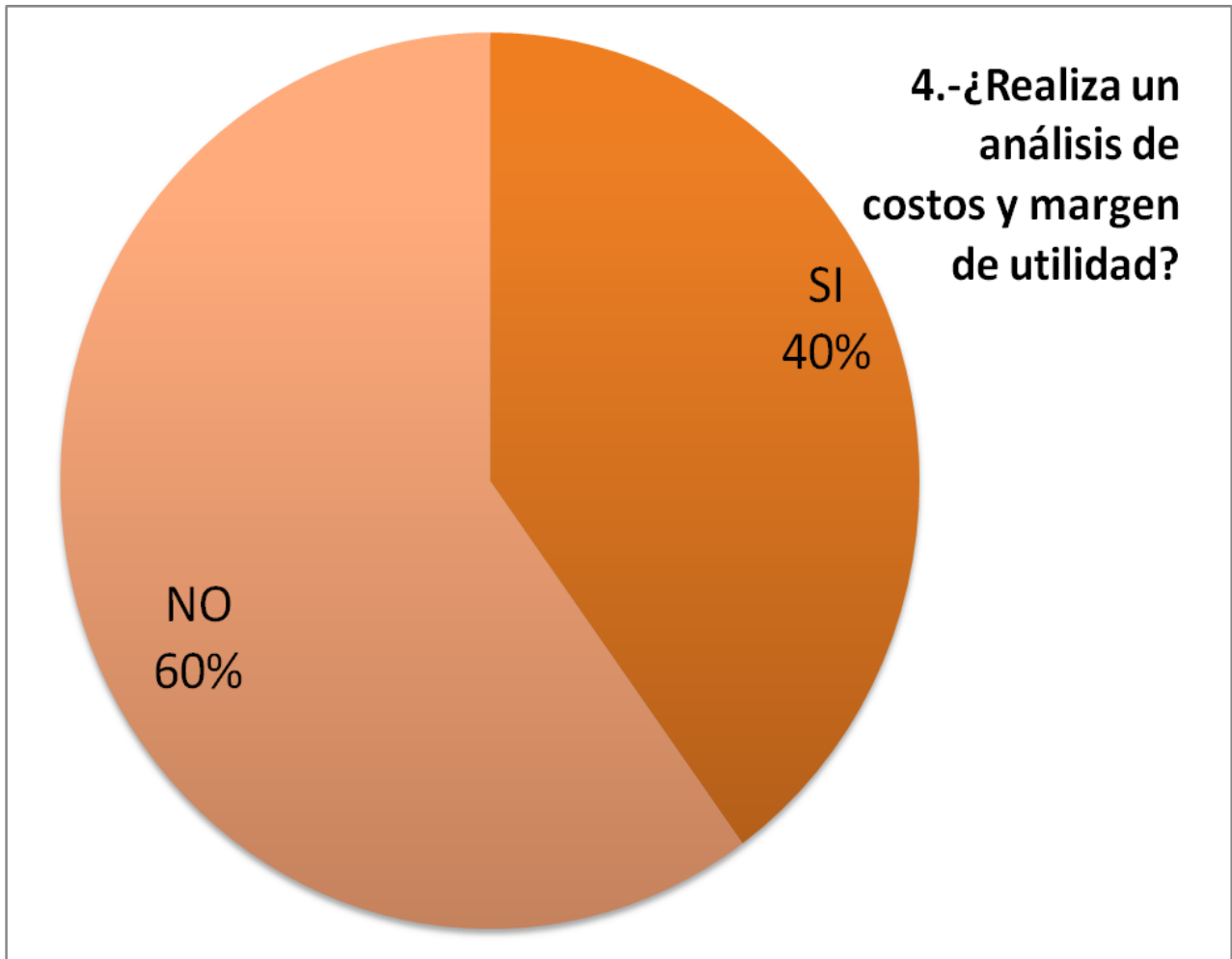
El problema de algunas entidades es que no saben de qué manera pueden explotar toda la información de sus movimientos de una manera tan sencilla, para poder tomar mejor decisiones sobre ello o puede ser que le haga falta un personal mejor capacitado para poder interpretar de mejor manera la información y que sepa de dónde y cómo obtenerla.



FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

**INTERPRETACIÓN:**

Al observar esta gráfica nos damos cuenta de que el 100% de las entidades conoce los costos que produce su empresa para su actividad.



FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

**INTERPRETACIÓN:**

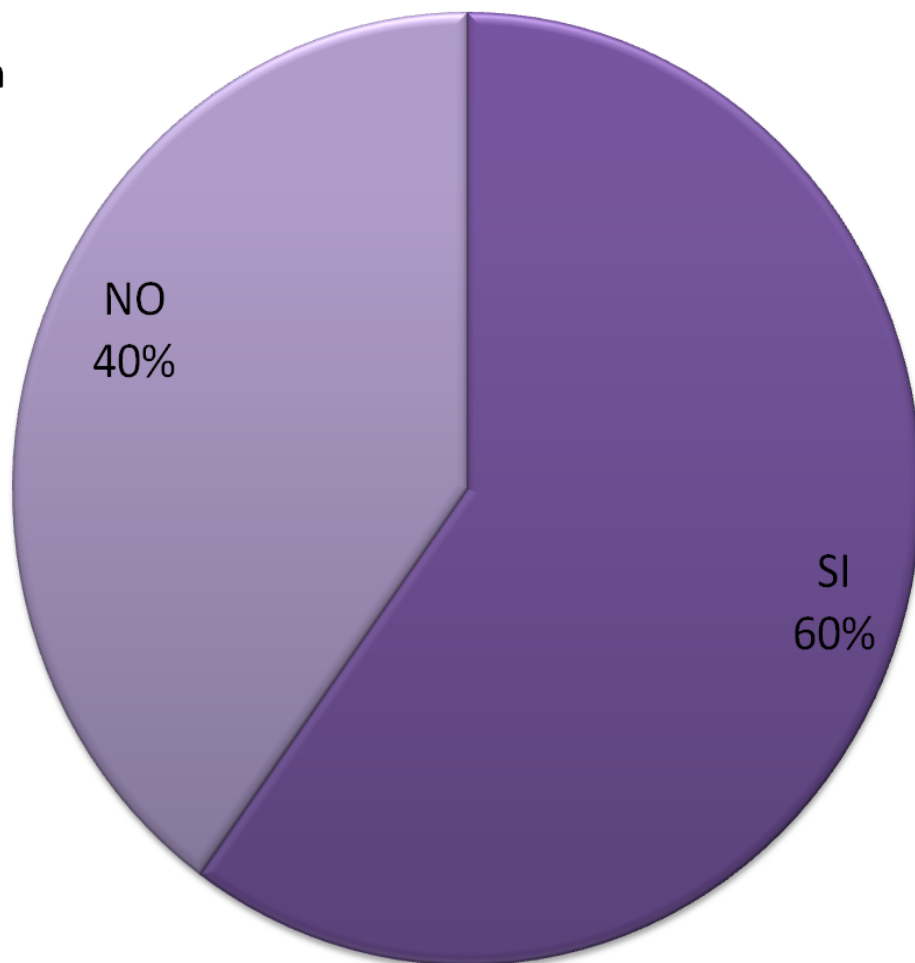
La obtención de los resultados de esta pregunta nos indica que el 60% de las empresas NO realiza un análisis de costos y margen de utilidad, mientras el 40% no lo realiza para su beneficio.

## ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN GRÁFICA 3 Y 4

Las respuestas de estas dos graficas es un punto importante porque según la encuesta todas las empresas conocen sus costos (resultados en gráfica 3), pero en la gráfica 4 nos señala que la mayoría de las empresas, 60%, no realiza un análisis de costos y margen de utilidad, solo un 40% de ellas saben a detalle sus costos.

Esto quiere decir que las empresas que saben de sus costos son superficialmente, porque para conocer en realidad los costos se debe saber de qué movimiento salió cada uno, qué fue lo q ocasiono el costo y qué nos produjo. Si no se analiza la información de los costos por lo tanto no se puede dar un análisis completo de margen de utilidad, porque no conoce a fondo los movimientos de compras y ventas.

**5.-¿Cuenta con un departamento de contabilidad o personal especializado?**



FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

#### INTERPRETACIÓN:

Según los resultados de esta pregunta nos muestran que el 60% de las entidades cuentan con departamento de contabilidad o personal especializado para el manejo de sus operaciones y que el 40%, siendo un porcentaje relativamente alto, no cuenta con el departamento de contabilidad ni personal autorizado.

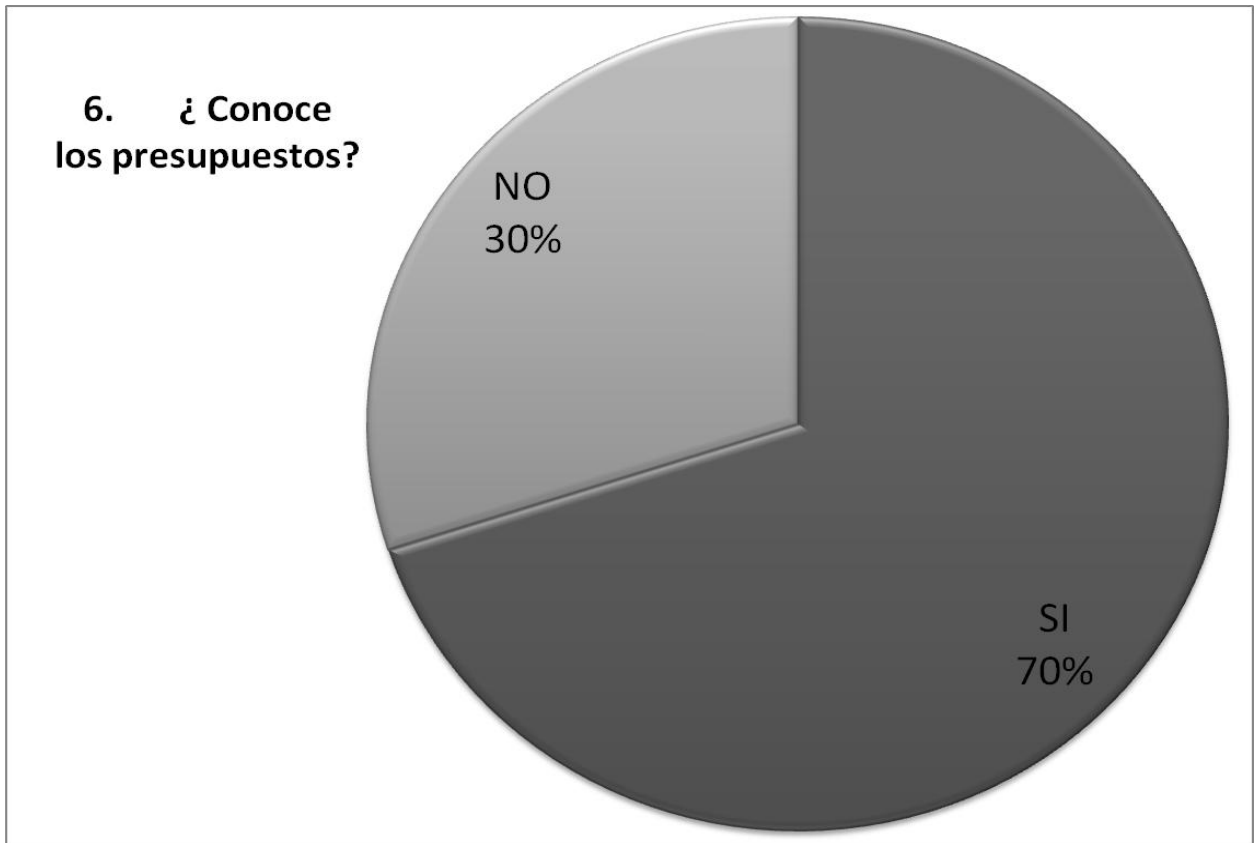
## ANÁLISIS DE GRÁFICA 5

La importancia de un departamento de contabilidad en las medianas empresas de aguacate en Uruapan es vital porque cada operación y movimiento que se realiza debe pasar por este departamento, además de que es el donde se recauda y se analiza la información, se planean estrategias y próximos movimientos, se distribuyen recursos, se toman decisiones, entre otras cosas.

Otro punto muy importante es el tener al personal especializado y capacitado para cada función que se requiera dentro de este departamento, porque eso ayuda al proceso de las operaciones y al análisis de los resultados, ya que si llevan gente que desconozca las funciones de su ramo o actividades a realizar no podrán ser productivos para entregar una buena información y de ahí tomar decisiones considerables, si la información desde un principio está mal todo lo que se haga en base a ella saldrá de la misma manera.

Los resultados de esta pregunta no son tan buenos ya que solo el 60% de las empresas tienen este departamento pero no se sabe si es en realidad con un personal capacitado y el otro 40% no cuentan con ello, por lo que nos lleva a concluir que casi en la mayoría de las empresas no se lleva un buen manejo de información.



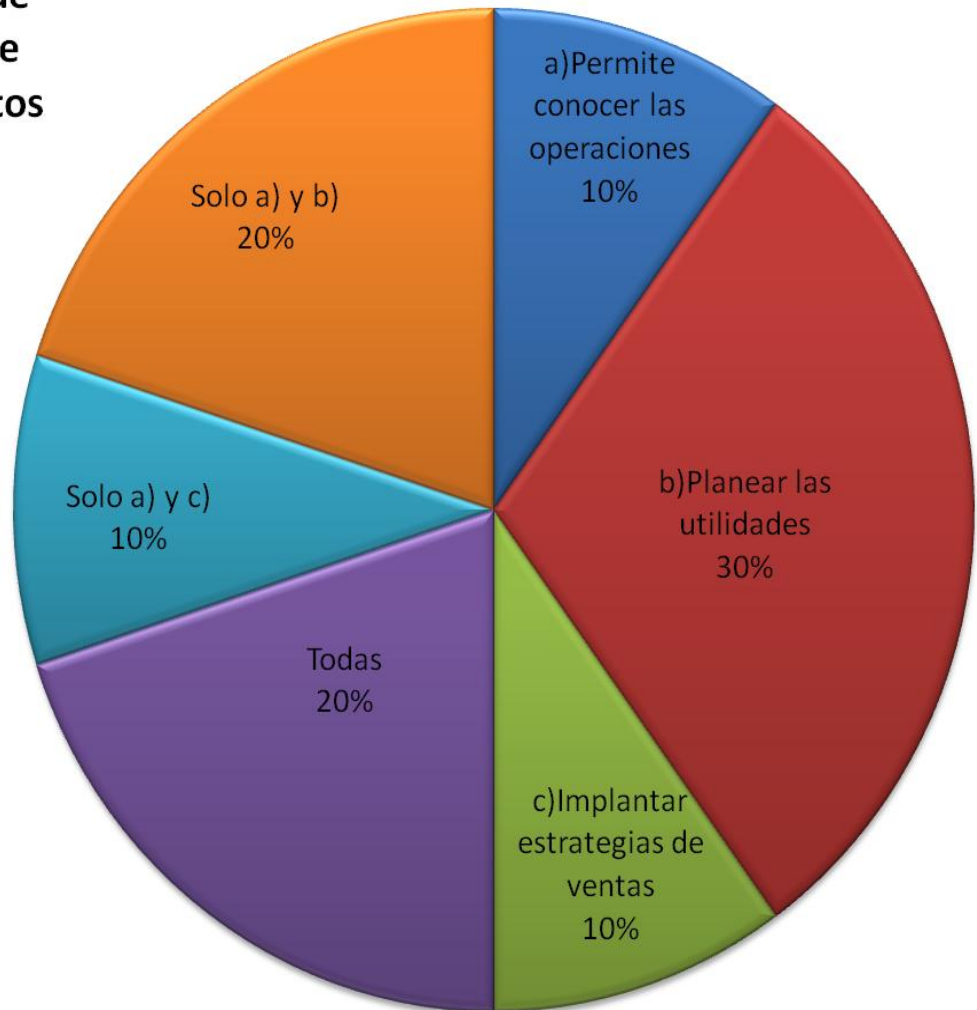


FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

**INTERPRETACIÓN:**

El 70% de las empresas si conocen sus presupuestos, sin embargo, el reto de ellas no conocen sus presupuestos por alguna razón.

**7. Considera que los beneficios de los presupuestos son:**



FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

**INTERPRETACIÓN:**

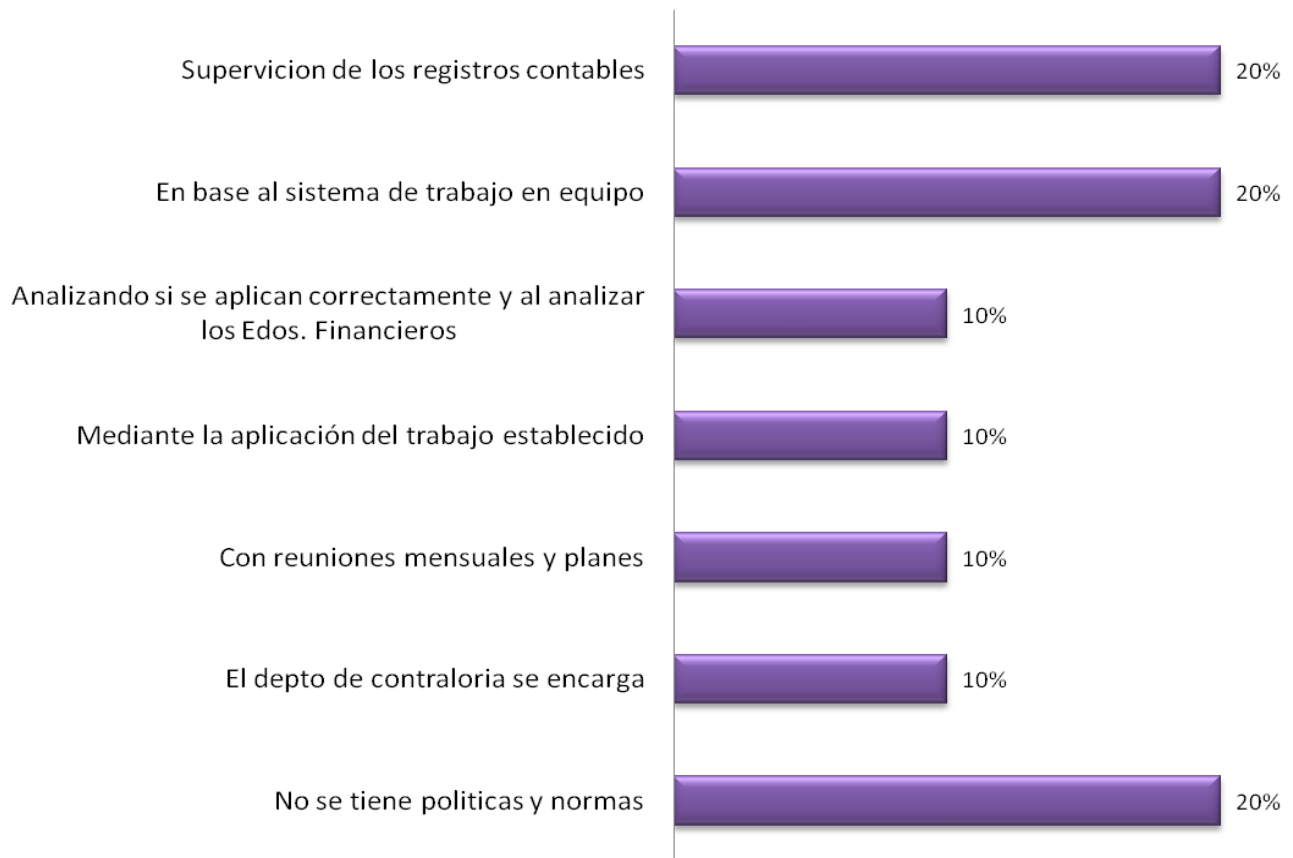
En base a esta gráfica nos damos cuenta que el 10% de las empresas consideran que los beneficios de los presupuestos permiten conocer las operaciones de la entidad, cuando el 30% y por lo tanto la mayoría de ellas, opina que el beneficio es que pueden planear las utilidades, el 10% dice que les permite implementar estrategias de ventas, el 20% que les da los tres beneficios mencionados, el 10% solo les permite conocer las operaciones e implementar estrategias de ventas y por último el 20% opinaron que permite conocer las operaciones y planear las utilidades.

## ANÁLISIS GRÁFICA 6 Y 7

Los resultados de estas gráficas nos muestran que la mayoría de las medianas empresas de aguacate de Uruapan conocen sus presupuestos y sus beneficios los toman de diferente manera cada empresa, les permiten conocer las operaciones, planear las utilidades, implantar estrategias de ventas, algunas empresas respondieron que todos los beneficios antes mencionados es lo que obtienen, otras empresas dicen que solo les permite conocer las operaciones e implantar estrategias de ventas y otro tanto porcentaje nos menciona que solo les permite conocer las operaciones y planear las utilidades.

En base a las respuestas de estas empresas concluimos que no todas saben en realidad que magnitud de información pueden obtener si usan bien sus presupuestos y si en realidad los conocen bien, porque puede suceder de la misma manera que con los costos y solo los conozcan superficialmente es demasiada la ventaja que pueden obtener haciendo un buen análisis e implementación de operaciones adecuadas para un mejor resultado.

## 8. ¿Cómo controla las políticas y normas en materia contable y financiera?

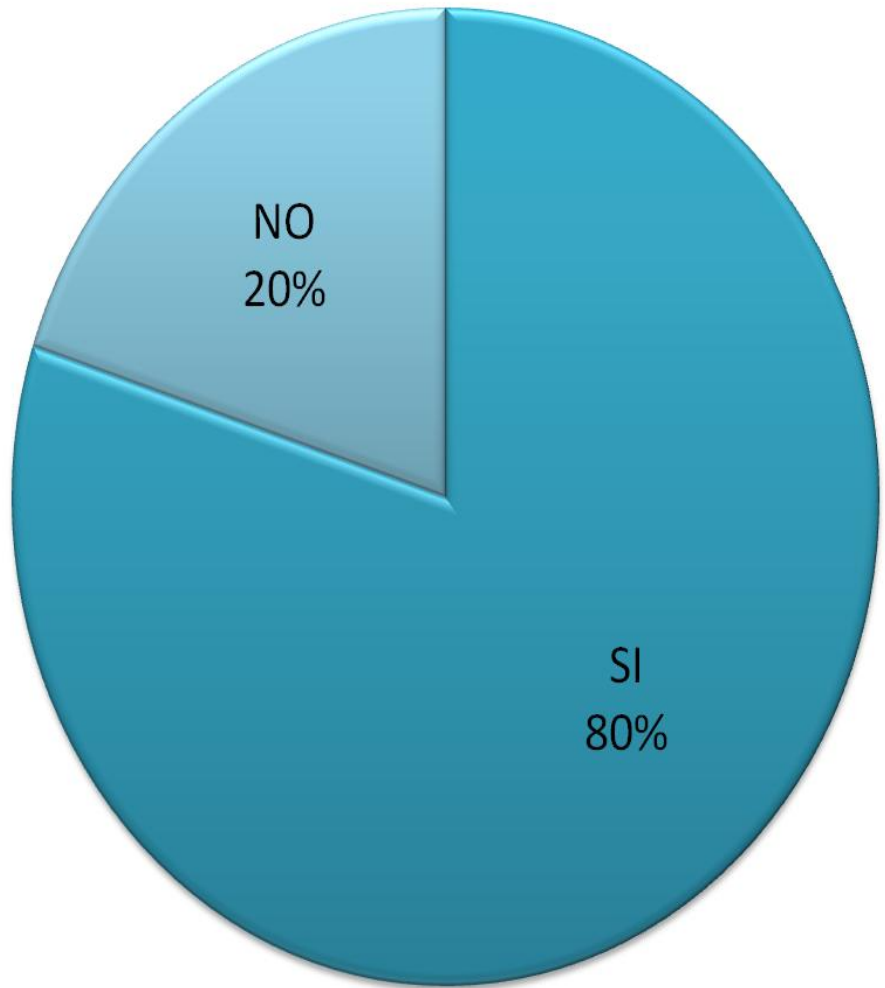


FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a los resultados de esta gráfica nos damos cuenta que las políticas y normas en materia contable y financiera se controlan de diferente manera en cada empresa, 20% con una supervisión de los registros contables, otro 20% en base al sistema de trabajo en equipo, 10% analizando si se aplican correctamente las políticas y normas y también analizando los estados financieros, otro 10% mediante la aplicación del trabajo establecido, 10% mas con reuniones mensuales y planes, 10% nos dice que el departamento de contraloría se encarga de controlarlas y por ultimo un 20% resulta que no tienen políticas y normas para controlar de alguna manera en específico.

**9. ¿Se realizan procedimientos y manuales de organizar?**



FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

**INTERPRETACIÓN:**

La gráfica nos muestra que el 80% de las empresas si realizan procedimientos y manuales de organizar, cuando el 20% de ellas no realizan este paso para tener un mejor control en su empresa en todos los aspectos.

## ANÁLISIS GRÁFICA 8 y 9

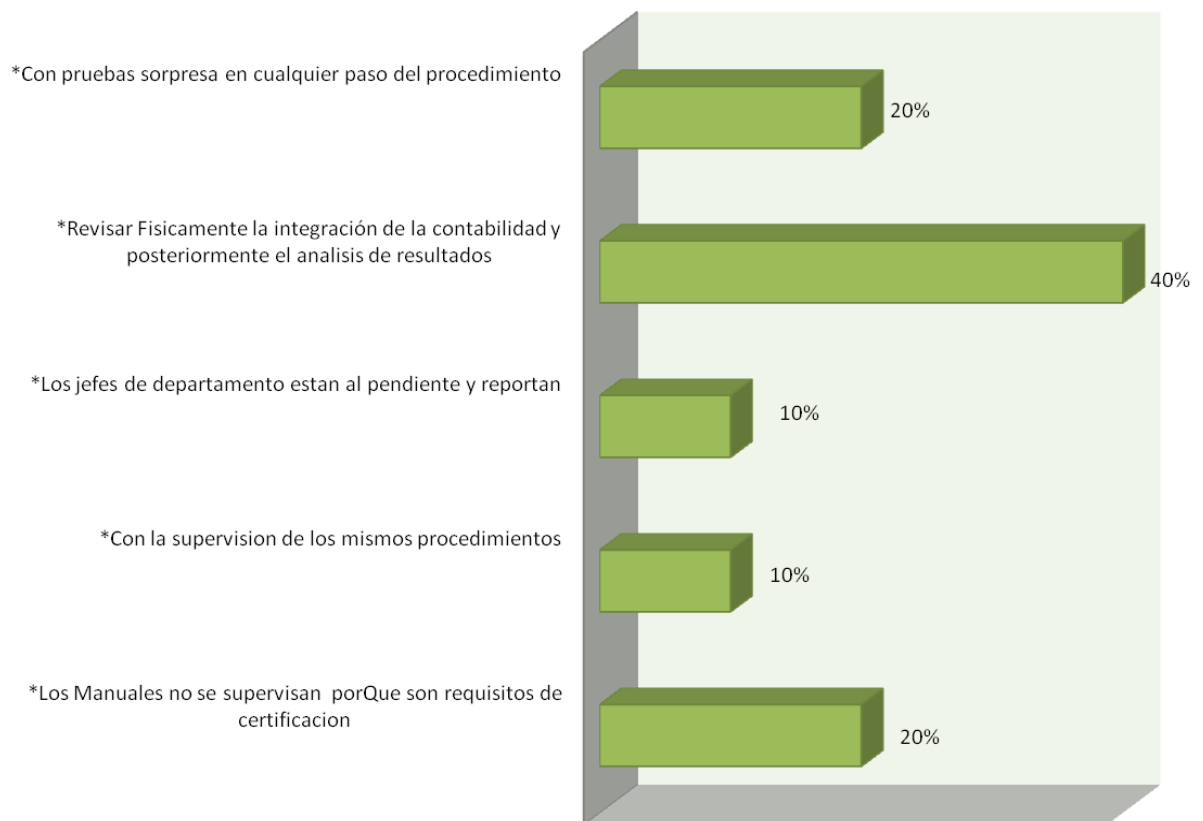
Las respuestas que dieron sobre esta cuestión fueron diversas, de esta manera se puede dar cuenta de que las políticas y normas en materia contable y financiera se controlan de acuerdo al criterio de cada empresa, el 20% de las empresas contestaron que las controlan bajo supervisión de los registros contables, el otro 20% en base al sistema de trabajo en equipo, un 10% analizando si se aplican correctamente las normas y procedimientos y así mismo analizando los estados financieros, mientras tanto otro 10% comenta que con reuniones mensuales y planes, 10% mas mediante la aplicación de un sistema de trabajo establecido y para los que tienen departamento de contraloría son los encargados de controlarlo en base a diferentes funciones y actividades que cada quien realiza y tenemos un 20% restante mencionándonos que no tienen políticas y normas establecidas, por lo tanto no hay una manera específica de controlar, por supuesto se debe haber una forma de estar al tanto de esto pero no con algo establecido.

En base a la información anterior, se debe saber que un sistema de control en las políticas y normas en materia contable y financiera es lo mas importante que puede tener un departamento de contraloría, ya que en las políticas y normas se establece la manera en que se debe elaborar la información, como se debe presentar, entre otras importantes y si no se tiene un control cada función se hará de diferente manera y los resultados no serán total mente

eficaces como se piensa y así se tomaran dediciones basadas en una información mal hecha.

Como se nota en la gráfica 9 el 80% de las empresas dice realizar procedimientos y manuales de organización, lo que queda de la mano con la gráfica y cuestión 8, ya que dentro del procedimiento y manual de organizar se encuentra un sistema para controlar también NORMAS Y POLITICAS. Este es el problema de no saber en realidad qué tipo de actividades y funciones se están realizando y de qué manera se están coordinando, si ya se está haciendo un procedimiento y manuales de organizar, ahí es donde se debe hablar sobre cómo controlar diferentes aspectos incluyendo lo financiero y contable.

## 10. ¿Cómo se realiza la supervisión de los procedimientos en la empresa?



FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

### INTERPRETACIÓN:

Al observar las respuestas a esta pregunta el 20% de las empresas realiza la supervisión de los procedimientos en la empresa con pruebas sorpresa en cualquier paso del procedimiento, el 40% de las empresas coincidieron que lo realizan revisando físicamente la integración de la contabilidad y posteriormente el análisis de resultados, un 10% lo realiza con la supervisión de los mismos procedimientos, otro 10% lo realizan de acuerdo con los jefes de departamento están pendientes y reportan, por último el 20% contestó que los manuales no se supervisan porque son requisitos de certificación.



## ANÁLISIS GRÁFICA 10

De acuerdo a los resultados de la gráfica podemos observar que la supervisión de los procedimientos en la empresa se realiza de distinta manera:

El 20% con pruebas sorpresa en cualquier paso del procedimiento comentan que esta técnica les ayuda a darse cuenta si la información viene mal o se está procesando correctamente

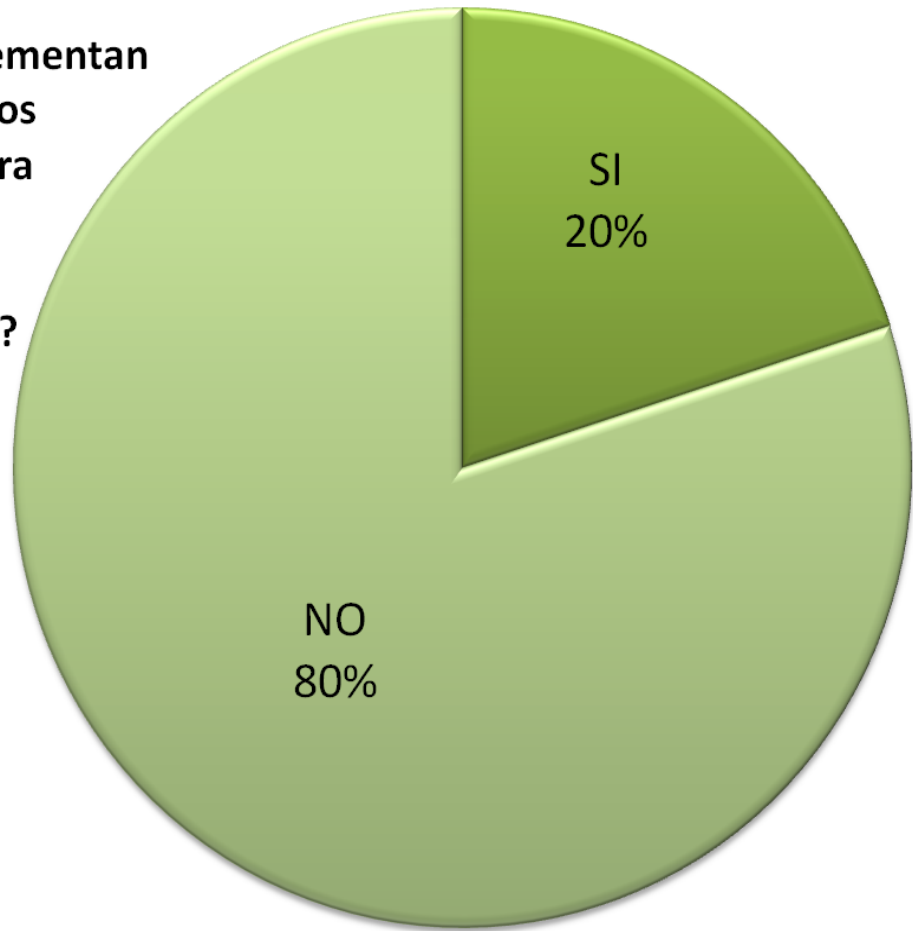
Un 10% nos menciona que con la supervisión de los mismos procedimientos, es decir que hay una persona encargada de ver si los procedimientos se están cumpliendo de la manera en que se plantearon.

Otro 10% nos contesto que los jefes de departamento están al pendiente y reportan, el problema que se le encuentra en esta técnica es que en alguna ocasión al jefe se le ocurre faltar o pasar el procedimiento como supervisado y no es así, porque muchas veces ocurre que se confían en la gente y solo pasan el informe sin supervisión, los procedimientos pueden estar mal y así ocasionar algún problema a la empresa.

El 40% de las empresas coincidieron en que la supervisión se realiza revisando físicamente la integración de la contabilidad y posteriormente el análisis de resultados de las operaciones para así llegar a un resultado más confiable.

Un 20% más comento que los manuales no se supervisan porque son requisitos de certificación.

**11. - ¿ Se implementan nuevos modelos financieros para mejorar la eficiencia de la empresa?**



FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

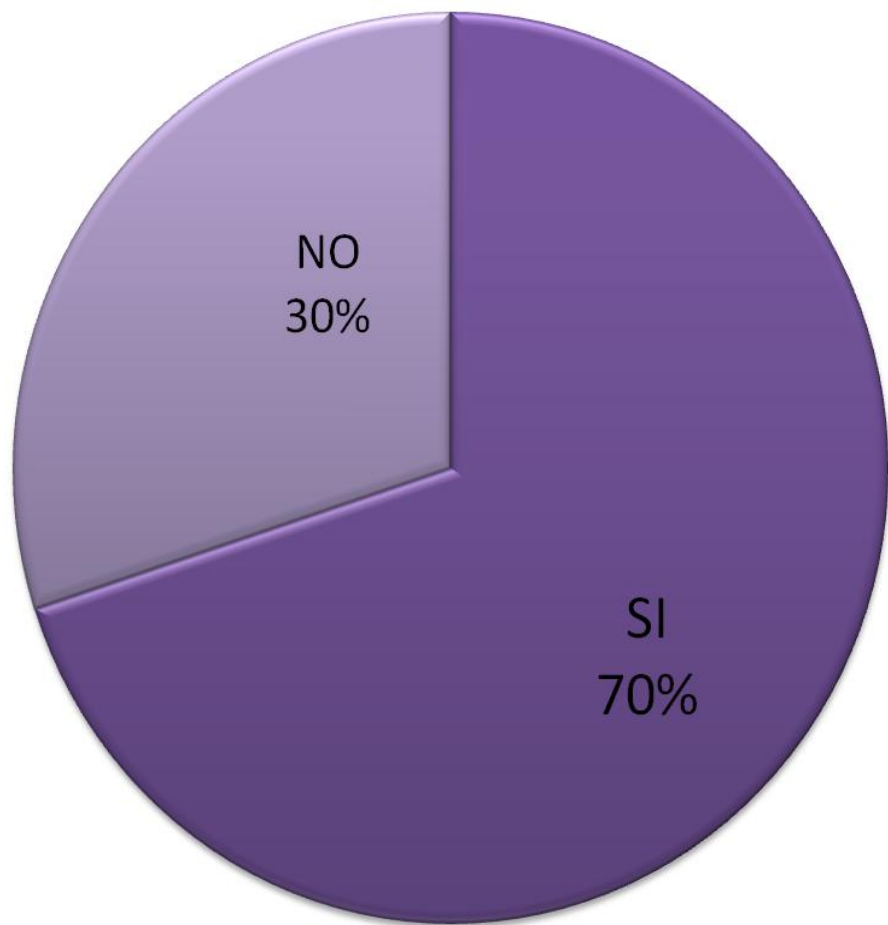
INTERPRETACIÓN:

El 80% de las empresas no implementan nuevos modelos financieros para mejorar la eficiencia de su empresa y el 20% de ellas si le dedica tiempo a implementar nuevos modelos financieros para mejorar su eficiencia.

## ANÁLISIS GRÁFICA 11

Los resultados de la gráfica 11 nos dice que el 80% de las medianas empresas en la ciudad de Uruapan, no implementan nuevos modelos financieros para mejorar la eficiencia de la empresa, lo cual es algo que no se debe dejar pasar por alto, porque de eso también puede depender que una empresa siga adelante o se pueda levantar, los beneficios que se pueden obtener implementando nuevas ideas pueden ser que tengan más ganancias, un mejor flujo dentro de sus actividades.

**12. ¿Considera que la información que recibe es suficiente clara ?**



FUENTE: ENTREVISTA DIRECTA

INTERPRETACIÓN:

En base a la respuesta a esta pregunta, la gráfica nos muestra que el 70% de las empresas considera que la información que recibe es suficiente y clara para poderla entender e interpretar y el 30% dice que no le es suficiente y/o clara para poder realizar un análisis sobre ello.

## ANÁLISIS GRÁFICA 12

Por último podemos ver en este resultado que el 70% de las empresas consideran suficiente y clara la información que les proporcionan, lo más importante para una toma de dediciones es que la información sea clara, confiable y precisa, el problema que podemos encontrar aquí es que se cree que la información es suficiente porque piensan que todos los procedimientos están bien y las normas de igual manera, pero ¿ qué puede pasar si por algún motivo no se tiene un buen control en las normas y procedimientos?, probablemente toda la información este dañada por ese punto y ya no sea suficiente , por eso es importante llevar un proceso, con normas y políticas para poder tener una información totalmente real, clara y suficiente.

#### 4.4.- PROPUESTAS PARA DESARROLLAR LA FUNCIÓN DE CONTRALORÍA EN LAS MEDIANAS EMPRESAS.

Las empresas tienen el inconveniente que la información siempre se entrega tarde y eso es problema de la falta de un procedimiento útil para tener la información, clara, precisa, oportuna, real y a tiempo.

Por lo que todo esto depende de la función del contralor en la delegación de funciones, puestos, actividades, implementando con esto normas y políticas para su mejor control y excelente información que le ayude a detectar problemas y a tomar decisiones.

Otro problema en la implementación del departamento de contraloría sería para los dueños de las empresas, el costo que les provocaría, ya que necesita de personal capacitado y más mobiliario para que puedan realizar sus actividades, así como pago de nómina, seguro social, prestaciones de ley entre otros.

Todo esto el empresario debería tomarlo, más que otra cosa, como una inversión lo cual su fruto sería una mejor operación en la empresa y con mejores decisiones y utilidades.

Las empresas necesitan tener el apoyo de un área específicamente de contraloría que les ayude más que nada al asesoramiento, analizando y evaluando las operaciones que puedan darse referente a la estructura

contable financiera de la empresa, realizando procedimientos que permitan a la empresa funcionar de mejor manera.

La contraloría tiene tantos campos para extenderse, que si se le da una buena aplicación, cada empresa que la utilice tendrá una mejor operación en las actividades y pudiendo resolver de manera más fácil todos los problemas.

La función de un contralor la puede hacer perfectamente un contador, porque está totalmente capacitado para hacerlo, también falta astucia del contador para delegar y ejercer funciones sobre la empresa, pero necesita ayuda de todo el personal administrativo, lo correcto es que él los capacite para explicarles como se debe entregar la información y que así sea un trabajo en equipo.

Este puesto también puede ser ocupado por otro profesionista que tenga una carrera económica-administrativa, pero conociendo al 100% todas las áreas y ramas necesarias, y con experiencia en el manejo de operaciones y actividades.

El perfil que de un contralor es, tener experiencia en todas las áreas antes mencionadas, costos, presupuestos, auditoría, fiscal, control interno, finanzas, por mencionar algunas.

Saber exactamente el procedimiento de la empresa, siendo el caso del aguacate, supervisando todos los departamentos que existan, porque es la única manera de tener la seguridad de que las actividades, operaciones y funcionamientos se hacen como se indicaron, y poder tener respuestas eficaces y oportunas. Este tipo de empresas tiene diferentes actividades en un

año, por lo tanto son desiertos periodos y operaciones las que se llevaran a cabo, debido a esto es importante que la persona encargada de todo este control esté familiarizado con estos periodos para así delegar funciones y actividades de acuerdo a cada necesidad que se vaya presentando, como ejemplo: un calendario de procesos y actividades, para cuando no hay mucho movimiento y cuando es temporada fuerte, otro sería, saber cuántas personas tener contratadas en la empresa en cada periodo, hacer previsiones de presupuestos y costos, etc.

Quien ocupe este puesto debe tener la capacidad de mando, responsable, honesto e imponer autoridad, entre otras mencionadas. Esto es necesario para el control de la empresa y así obtener éxito en el funcionamiento de cada departamento y lo que nos lleva a un éxito en las actividades y operaciones de la empresa.



## CONCLUSIONES

Como resultado final de la investigación que se llevo a cabo podemos concluir que las medianas empresas de aguacate de la ciudad de Uruapan deben implementar un departamento de contraloría ya que tienen la necesidad de controlar gran volumen de información, así mismo implementar estrategias para tomar decisiones para sus mejor funcionamiento, establecer procedimientos, políticas y normas para poder interpretar la información de la manera correcta y sobre todo usar la misma manera.

Se pudo notar el desconocimiento que se tiene de las funciones de la contraloría y cómo se puede utilizar para obtener una mejor información con excelentes resultados además de que las funciones de este departamento las designan a otras áreas donde no corresponden. La mayoría de las organizaciones no sabe en realidad a que se dedica la contraloría y las ventajas tan grandes que puede ofrecerles.

Por último, lo anterior nos lleva a darnos cuenta que la hipótesis, presentada al inicio de esta investigación, es positiva ya que las empresas de acuerdo a la muestra no conocen en realidad las funciones de un departamento de contraloría por lo que no conocen sus beneficios para tener mejores soluciones y decisiones, ya que el control interno no es suficiente para llevar a cabo las funciones de una empresa, y varias ocasiones se confunde éste con las funciones de la contraloría y no es de esa manera, si no que el control interno es parte de la contraloría.

## BIBLIOGRAFÍA

COSTOS I Y II

CRISTOBAL DEL RÍO, EDITORIAL ECASA. 2003

MANUAL DEL CONTRALOR

CHRISTENSON Y SMITHS

ED MC GRAW HILL 2005

EL CONTROL INTERNO

ABRAHAM PERDOMO MORENO

ED ECASA 2003

LA CONTRALORÍA Y SUS FUNCIONES

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA

ED ECASA 2004

LA ECONOMÍA Y LA EMPRESA

SILVESTRE MÉNDEZ

ED MC GRAW HILL 2005

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

NOE RAMÍREZ PADILLA

ED MC GRAW HILL 2007