

872708

UNIVERSIDAD "DON VASCO", A.C. 78

INCORPORACIÓN NO. 8727-08 A LA

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

Análisis y Propuesta de la Estructura
Organizacional y Funcional del Departamento
de Contratoría para la Mediana Empresa
Comercial de Uruapan, Mich.

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

299649

PRESENTA

Sandra Guzmán Guzmán

ASESOR

L. C. Víctor L. García Romero

URUAPAN, MICHOACÁN, 1999

2001



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS:



A DIOS:

Por haberme dado la salud
física y mental para realizar mis estudios
y por darme fortaleza y fé en
el camino de mi vida.

A MIS PADRES:

Ma. de la Luz Guzmán G. y Juan Guzmán B.
Por creer en mí y darme su apoyo
incondicional durante toda mi carrera,
y especialmente gracias por
la gran oportunidad que me dieron
al darme la vida.

A MIS MAESTROS:

L.C. Jesús Dueñas, L.C. Carlos Hidalgo,
L.C. Ismael Atilano, L.A. Tere Rodríguez
y L.C. Víctor Hugo García.

Por compartir sus conocimientos,
experiencias y anécdotas,
por la excelente impartición
de sus clases y
por ayudarnos en nuestra formación
profesional.

*A MIS AMIGAS Y
COMPAÑERAS:*

Liz Gabriela Rodríguez, Mayra Y. Murguía,
Mary Rodríguez B., Norma Medina,
Esmeralda Hernández, Sandra Valdez,
Reyna Magallón, Ma. Dolores Morales,
Marcela Montelongo y Elizabeth Ballesteros.

Por compartir tantos momentos
de alegría, tensión, estudio, plática y
compañerismo.

INDICE GENERAL

	PAG.
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS.	
INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	9
1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR PARTE DE LA SECOFI	9
1.1.1 MICRO EMPRESA.	9
1.1.2 PEQUEÑA EMPRESA	9
1.1.3 MEDIANA EMPRESA	10
1.1.4 GRANDE EMPRESA	10
1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS	11
1.2.1 LAS EMPRESAS SON PERSONAS JURÍDICAS	11
1.2.2 ES UNA UNIDAD ECONÓMICA.	11
1.2.3 EJERCE UNA ACCIÓN MERCANTIL	11
1.2.4 ASUME LA TOTAL RESPONSABILIDAD DEL RIESGO DE PÉRDIDA.....	11
1.2.5 ES UNA ENTIDAD SOCIAL.	12
1.3 CONCEPTO DE LA MEDIANA EMPRESA.	12
1.4 PERFIL DE LA MEDIANA EMPRESA	12
1.4.1 FACTOR DE DATOS ESTRUCTURALES.....	12
1.4.2 FACTOR TECNOLOGÍA.....	13
1.4.3 FACTOR DE TIPO DE DIRIGENTE.....	13

1.4.4	FACTOR DEL MEDIO AMBIENTE.....	13
1.4.5	FACTOR DE LA PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN QUE ENFRENTARSE.....	13
1.4.6	FACTOR DE VALORE Y OBJETIVOS.....	13
1.4.7	FACTOR DE CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN.....	14
1.4.8	FACTOR DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	14
1.4.9	FACTOR DE PROCESOS INFORMATIVOS.	14
1.5	CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA.....	14
1.5.1	POCA O NINGUNA ESPECIALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	14
1.5.2	CONTACTO ESTRECHO DEL DIRECTOR CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA.....	14
1.5.3	POSICIÓN POCO DOMINANTE EN EL MERCADO.	15
1.5.4	POSIBILIDADES DE DESARROLLO.	15
1.5.5	INTIMA RELACIÓN CON LA COMUNIDAD LOCAL.....	15

CAPÍTULO 2 ASPECTOS PRINCIPALES DE LA CONTRALORÍA.

	INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	16
2.1	CONCEPTO DE CONTRALORÍA.	16
2.2	OBJETIVO GENERAL DE LA CONTRALORÍA.	17
2.3	EL PAPEL DEL CONTRALOR.	17
2.4	FUNCIONES DEL CONTRALOR.	19
2.5	FUNCIONES Y DEBERES DE LA CONTRALORÍA.	21
2.6	APTITUDES Y ACTITUDES NECESARIAS EN EL CONTRALOR.....	23
2.7	POSICIÓN Y ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL DE LA CONTRALORÍA	25
2.7.1	LA POSICIÓN DE LA CONTRALORÍA.....	25

2.7.2	ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL DEL ÁREA DE LA CONTRALORÍA	26
-------	--	----

CAPÍTULO 3 LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA CONTRALORÍA DENTRO DE UNA EMPRESA.

	INTRÓDUCCIÓN AL CAPÍTULO.....	31
3.1	FUNCIÓN DE PLANEACIÓN.....	31
3.1.1	EL PAPEL DEL CONTRALOR EN LA PLANEACIÓN DEL NEGOCIO.....	32
3.1.2	TIPOS DE SISTEMAS DE PLANEACIÓN DE NEGOCIOS.	33
3.1.3	PLANEACIÓN FINANCIERA.....	33
3.1.4	DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS.....	35
3.1.5	SISTEMAS DE CONTROL PRESUPUESTAL.	41
3.2	FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN.	42
3.2.1	DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.	43
3.3	FUNCIÓN CONTABLE.	45
3.3.1	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL.....	45
3.3.2	DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS.....	47
3.4	FUNCIÓN DE CONTROL.	48
3.4.1	APLICACIONES DE CONTROL	49
3.4.2	DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.	52
3.5	FUNCIONES ESPECIALES.	54
3.5.1	DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA.	54
3.5.2	IMPUESTOS.	56
3.6	SISTEMAS DE INFORMACIÓN.	56

3.6.1	INSTALACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	58
3.6.2	CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	59
3.6.3	CLASIFICACIÓN DE LOS INFORMES PARA LA ADMINISTRACIÓN.....	60

CAPÍTULO 4 ELABORACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

	INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO.....	62
4.1	DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	62
4.2	CUESTIONARIO COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....	65
4.3	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	68
4.4	PROPUESTA.....	90
	CONCLUSIONES GENERALES	94
	BIBLIOGRAFÍA	98

INTRODUCCIÓN

Dentro de las medianas empresas existen múltiples y variadas funciones, actividades y operaciones para el funcionamiento de las mismas; así cada área de las empresas es de gran importancia para su desarrollo en éste caso refiriéndonos especialmente al área contable, financiera y fiscal de las medianas empresas comerciales de Uruapan, Mich. ; el tema a desarrollar es la creación de un departamento de Contraloría que satisfaga las necesidades contables, financieras y fiscales así como auxilie en la planeación, organización y control, el cual me resultó interesante ya que solo había escuchado hablar sobre el término pero no sabía específicamente que funciones realizaba la Contraloría y por lo tanto me llamó la atención investigar como sería y crearía un departamento de Contraloría. Después de una investigación general sobre el tema me di cuenta de que era más factible proponer el departamento dentro de la mediana empresa comercial y se limita a la región de Uruapan por el conocimiento del lugar, la facilidad de desplazamiento y el acceso directo a la información tanto documental como de campo que harán posible la comprobación o rechazo de la hipótesis del trabajo de tesis, el desarrollo y determinación de los resultados del estudio. Asimismo que también me pareció importante por que como cierto es que cualquier empresa aspira al desarrollo y éxito empresarial dentro de su ramo, es decir, procura ser la mejor, y esto se logra tanto teniendo calidad y adecuados precios en los productos que vende como teniendo una buena administración, una adecuada función de contabilidad, finanzas, presupuestos y fiscal, así como la verificación y control de todas las operaciones de la empresa por medio de las auditorías internas y todo esto propone el departamento mencionado.

Con la investigación se pretende o se tiene como objetivo conocer tanto las deficiencias en las principales funciones contables, financieras y fiscales de las empresas

como identificar los beneficios o desventajas que atraería a éstas empresas el establecer un departamento de Contraloría. Se identificará si la mayoría de las medianas empresas cuentan con todas las herramientas para su eficiente funcionamiento y con mayor razón si es una empresa que va incrementando tanto de su tamaño como su comercialización y requiere de una mejor planeación y organización, así como, un mayor control de sus actividades y operaciones; por ello se pretende saber si un departamento de Contraloría sería un auxiliar en la planeación, organización y control de las actividades, por esto es necesario investigar documentalmente como en la práctica si es conveniente crear el departamento y como se crearía y estructuraría el mismo.

La Hipótesis planteada para el presente trabajo de investigación señala lo siguiente: “El implantar un adecuado y eficiente departamento de Contraloría en la mediana empresa comercial de Uruapan, Mich. satisfecerá eficazmente las funciones contables, financieras y fiscales y auxiliará en la planeación, organización y control de las mismas”.

Para realizar la investigación del presente trabajo se atravesó por varias etapas que son:

- 1.- La Preparación y plan de trabajo: En ésta etapa se planteó el tema que se deseaba estudiar por medio del proyecto de tesis, se elaboraron hipótesis sobre el tema y se seleccionó un marco teórico adecuado para la investigación documental.
- 2.- En esta segunda etapa se acudió a la investigación documental en la que se tomaron tanto fuentes de información bibliográficas como hemerográficas relacionadas con la hipótesis de trabajo; una vez obtenido el mayor y mejor acervo de información se procedió a organizar los datos para la realización de un esquema final o la redacción del marco teórico el cual se dividió en capítulos en los que se incluye una

pequeña introducción, el desarrollo del apartado en incisos y un cierre o conclusiones del mismo.

En esta misma etapa se utilizó también la investigación de campo aplicando cuestionarios a un número de medianas empresas comerciales el cual se seleccionó de un universo de 66 medianas empresas comerciales del que se tomó el 30% considerándolo como un porcentaje justificado por otros investigadores que han comprobado que es factible para obtener información cuando la población no tiene demasiadas variaciones o es homogénea para lo que se desea investigar; dándonos una muestra de 20 empresas las que se seleccionaron por muestreo probabilístico aleatorio el cual consiste en:

- 1) Tomar una lista completa del universo, en éste caso es el total de medianas empresas comerciales de Uruapan, Mich.
- 2) Asignar un número a cada una de las empresas.
- 3) Seleccionar la muestra a través de una tabla de números aleatorios.

Considerando el 30% justificable dado el número de empresas comerciales existentes en la ciudad de Uruapan, Michoacán, se considera que es un tamaño de la muestra adecuado.

- 3.- Dentro de ésta etapa se organizó la información obtenida en la etapa dos y se procedió a redactar la interpretación de ésta y las conclusiones generales a las que se llegó con la investigación para terminar el trabajo de tesis y realizar la estructuración final.

Dentro del trabajo se encuentran capítulos teóricos y prácticos de tesis; básicamente en el Capítulo 1 se establece la clasificación y características de las empresas en general, así como el concepto, perfil y características de las medianas empresas ya que

esto es útil para el desarrollo del tema; En el Capítulo 2 se identifica el concepto, objetivo general, funciones y deberes, posición y estructura departamental de la Contraloría, así como, el papel, las funciones, actitudes y aptitudes del Contralor esto nos ayuda a comprender como sería un departamento de contraloría y las funciones y deberes en general que le pertenecen; pasando al Capítulo 3 en el cual se detallan más específicamente cada una de las funciones del departamento de Contraloría como la función de Planeación, de Organización, Contable, de Control, las Especiales y de Sistemas de Información. Asimismo el Capítulo práctico comprende la investigación de campo adquirida a través de cuestionarios aplicados a una muestra de medianas empresas comerciales de Uruapan, Mich. y los resultados e interpretación de estos así como las conclusiones generales de la investigación.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS

Para crear cualquier departamento o función dentro de una empresa, se debe de realizar un análisis de la empresa, por ello en éste capítulo, primeramente se establece la clasificación de las empresas de acuerdo a la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, y otra clasificación general de las mismas, así como se identificarán las características que tienen las empresas en general. A la vez que se distinguirá específicamente a la mediana empresa en cuanto a su concepto, el perfil y características que la distingue de la demás ya que es de gran importancia señalarlo y así poder adecuar el proceso para la creación del departamento de Contraloría.

1.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR PARTE DE LA SECOFI

(Secretaría de Comercio y Fomento Industrial)

La clasificación de las empresas en México se hace de acuerdo a varios aspectos se pueden clasificar por tamaño, ingresos, giro, entre otros, pero la SECOFI se encargo de hacer clasificación siguiente:

1.1.1 MICRO EMPRESA:

De acuerdo a la SECOFI las micro empresas son aquellas entidades cuyas ventas anuales son de \$1,500,000.00 y tiene de 1 a 15 trabajadores.

1.1.2 PEQUEÑA EMPRESA:

Están dentro de ésta clasificación según la SECOFI las entidades que sus ventas anuales sean de \$1,500,000.00 a \$15,000,000.00 y cuyo número de trabajadores varía

de 15 a 100 personas.

1.1.3 MEDIANA EMPRESA:

Este tipo de empresa que es a la que haremos referencia mas adelante, de acuerdo a la SECOFI sus ventas serán entre \$15,001,000.00 y \$34,000,000.00 y contar con un número de trabajadores de 101 a 250 personas.

1.1.4 GRANDE EMPRESA:

Para terminar con esta clasificación de la SECOFI las empresas que se mencionarán dentro de las grandes empresas deberán tener ventas superiores a \$34,000,000.00 y tener de 250 trabajadores en adelante.(SECOFI,1998)

Otras clasificaciones de empresas que se pueden mencionar son las siguientes:

a) De acuerdo a su actividad o giro: Industriales, comerciales, y de servicios.

- Industriales: empresas que se dedican a la producción de bienes o servicios, mediante la transformación de materias primas.

- Comerciales: empresas que se dedican a la actividad de comprar, vender o permutar mercancías o servicios, en las cuales se va a tratar de establecer el departamento de contraloría.

- Servicios: empresas que se dedican a prestar servicios a individuos u otras empresas.

b) De acuerdo a su constitución patrimonial:

- Públicas que son las descentralizadas, centralizadas, estatales, mixtas y paraestatales,

- Privadas.

c) De acuerdo a su magnitud:

- Por su capital invertidos.

- Giros de operaciones

- Potencia instalada.

- Por el número de trabajadores o ingresos netos.
- Pequeñas, Medianas y Grandes, sobre las que ya se hizo referencia anteriormente.

d) De acuerdo a su función económica:

Primarias, Secundarias y de Servicios. (RODRIGUEZ.1997:3-8)

1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Las empresas como todo organismo tienen sus características particulares, pero en éste caso se enunciarán a continuación las características generales de todas las empresas :

1.2.1 Las empresas son personas jurídicas.

Como se sabe toda persona jurídica tiene derechos y obligaciones como tal, establecidas por la Ley, cuando una empresa se constituye, desde ese momento contrae los derechos y obligaciones pertenecientes a ella.

1.2.2 Es una unidad económica:

Todas las empresas por lo general tienen un fin lucrativo por lo que su principal objetivo es económico es decir, lograr obtener utilidades o ganancias, por lo que busca proteger los intereses económicos, acreedores, dueños o accionistas, logrando satisfacer a éste grupo por medio de la obtención de los beneficios.

1.2.3 Ejerce una acción mercantil:

Puesto que las empresas compran materiales para producir y producen artículos para venderlos, ya sean bienes o servicios.

1.2.4 Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida:

Las empresas a través de su buena o mala administración obtienen pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento, siendo todo lo anterior cuenta y riesgo de la empresa, a lo que debe de encarar todas éstas contingencias aún

cuando lo lleven a la pérdida total de sus bienes.

1.2.5 Es una entidad social.

Las empresas existen por la sociedad y para la sociedad; es decir, su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa, ya que sin la sociedad no existirían en el mercado ni oferentes ni demandantes. (RODRÍGUEZ,1993:58)

1.3 CONCEPTO DE MEDIANA EMPRESA

Cuando se ha querido definir éste concepto siempre varía de persona a persona la respuesta; a continuación se darán algunas definiciones de ciertos autores como:

”Pierre Yves Barreyre”:

”Las medianas empresas son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico.”

S.H.C.P. :

“Las medianas empresas son aquellas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 34 millones de pesos pero tampoco inferiores a 15 millones de pesos”. (Ibid.,59)

1.4 PERFIL DE LA MEDIANA EMPRESA

Cada empresa de acuerdo a su tamaño tiene una serie de características que la identifican y por lo general las medianas empresas tienen los factores siguientes:

1.4.1 Factor de datos estructurales:

Los criterios para definir el tamaño de la empresa no gozan de un buen grado de aprobación, pues resultan ser variables ya que por ejemplo la inflación cambia los valores

financieros o de ventas con demasiada rapidez. La estructura organizacional de estas empresas por lo general es familiar.

1.4.2 Factor Tecnología.

La mayoría de las medianas empresas aún utilizan los sistemas de producción tradicionales, pero ya está aplicando la tecnología avanzada al usar procesos automatizados.

1.4.3 Factor del tipo de dirigente.

En la mayoría de las medianas empresas sus dirigentes son empresarios heredados, con estudios de 14 años y edad de 44 años, en cuanto a la actitud de éste "dueño - administrador" en el 50% de los casos indicó que el familismo es negativo para la empresa, pero aún así hay empresas que mueren con su fundador.

1.4.4 Factor del medio ambiente.

El medio ambiente de la mediana empresa es complejo y tiene relaciones con otras organizaciones como proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno, despachos profesionales de consultoría.

1.4.5 Factor de la problemática a la que deben de enfrentarse.

A juicio de los empresarios son ocho los problemas más importantes con los que lidia una empresa, se mencionaran en orden de importancia:

El Recurso Humano, Deficiencias del gobierno (demasiados controles), Falta de seriedad de proveedores, Financiamientos, Materia Prima (calidad y escasez), mercados competencia y deficiente organización.

1.4.6 Factor de valores y objetivos.

Para la mayoría de los directores el objetivo principal son las máximas utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, consisten con que la vigilancia de las operaciones es estrecha. La toma de decisiones es centralizada y la

ejecución la realizan jefes de área, a quienes se harán responsables de los resultados que se obtengan.

1.4.7 Factor de Crecimiento y Planeación.

La mayoría de las medianas están en proceso de crecimiento, pero algunas no desean seguir creciendo por la razón de que piensan que se les escapará el control de la misma. Lo referente a la planeación estratégica y táctica estas empresas la tienen casi inexistente.

1.4.8 Factor de Administración de personal.

En este tipo de empresas su actitud es muy pasiva en el manejo de personal; en el reclutamiento, selección, contratación y capacitación se aplican soluciones informales, (sin técnica) sobre la Ley de capacitación hay mucho escepticismo.

1.4.9 Factor de procesos informativos.

Lo relevante es estar al día en cuanto a productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otras industrias y banqueros (RODRIGUEZ, 1993:41-43)

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA.

1.5.1 Poca o ninguna especialización en la administración.

En algunas ocasiones la administración de las medianas empresas se encuentra en manos de una o dos personas con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos las personas no se encuentran especializadas o cuenta con poca capacitación para realizar esa función, a lo que se le debe de tomar particular atención pues es aquí donde las empresas corren mas riesgo en la forma y quien administra el negocio.

1.5.2 Contacto lo suficientemente estrecho del Director con el personal de la empresa.

La facilidad con que el Director esta en contacto directo con su personal o subordinados constituye un aspecto muy positivo ya que facilita la comunicación en la empresa.

1.5.3 . Posición poco dominante en el mercado de consumo.

Este tipo de empresa se dedica a trabajar un modelo de mercado reducido por lo que sus operaciones no repercuten de forma importante en el mercado.

1.5.4 Posibilidades de desarrollo.

Al ser una empresa de tal dimensión se le da oportunidad de crecimiento y por lo tanto también desarrollo personal de sus trabajadores.

1.5.5 Intima relación con la comunidad local.

Aún cuando la empresa tenga en poca proporción mercado nacional en su mayoría está mas ligada con la comunidad local en donde se ubica de la que tiene bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materia prima, etc. (RODRÍGUEZ,1993:84-85)

En el capítulo actual se revisaron y observaron los aspectos mas importantes de las empresas, en particular de las medianas empresas haciendo referencia al perfil de acuerdo a varios factores como la tecnología, tipo de dirigentes, expectativas de crecimiento o desarrollo además de enunciar las características comunes de éstas como que tienen poca o ninguna especialización, no cuentan con un mercado muy extenso, así como, otros aspectos generales e importantes de las empresas que nos serán de utilidad para el capítulo siguiente y el desarrollo del tema.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS PRINCIPALES DE LA CONTRALORÍA

En el presente capítulo se hará referencia al concepto de Contraloría el cual resulta ser muy debatido entre los estudiosos ya que cambia de empresa a empresa dado que tiene una diversidad de funciones, se establecerá un objetivo general de la Contraloría y el papel que realizar el contralor en la organización así como su evolución, también se mencionaría las funciones y deberes del contralor y de la contraloría en forma general ya que como se mencionó anteriormente resultan variar de una Compañía a otra, se considerarán las aptitudes y actitudes necesarias que debe de tomar el Contralor para realizar eficientemente su labor en la entidad; además se tratará de establecer cual sería la posición y la mejor estructura departamental de la Contraloría dentro de una organización. Todo ello implicando información necesaria e importante para la creación del departamento de Contraloría.

2.1 CONCEPTO DE CONTRALORÍA

Este *concepto* ha sido difícil de definir aún cuando se utiliza tanto en los círculos comerciales como en los industriales, el problema es que no se han identificado ni delimitado específicamente y con precisión sus partes, funciones, y la jerarquía y posición varían tanto de país en país como de compañía en compañía, por lo tanto las labores del contralor están de acuerdo a las características y necesidades de su empresa.

Sin embargo existe una definición que es la más aceptada por los expertos en la "materia." 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 a los activos de la empresa y la valuación económica". (ALCANTARA,1992:5)

La *Contraloría* ha ido ganando campo en las empresas, debido a los cambios económico – sociales que sufren los países las grandes empresas se ven en la necesidad de tener un mayor control y cuidado en la obtención de sus recursos y la canalización de los mismos, por lo que requieren de un excelente control sobre sus operaciones lo cual lo obtienen con la *Contraloría*, sin embargo, no se debe de creer que ésta área va a resolver los problemas de toda la empresa, ni que solo con ese departamento funcionarán los aspectos administrativos y financieros de la empresa, la contraloría es más bien un auxiliar muy especial para la Administración, Contabilidad, Presupuestos, Finanzas con los cuales funcionan las demás áreas como Compras, Ventas, etc. (Ibid.,6)

2.2 OBJETIVO GENERAL DE LA CONTRALORÍA

De acuerdo al concepto dado de la contraloría se diría que su objetivo principal sería: "Auxiliar a los diversos departamentos que integran una empresa y en si a la empresa en general a planear funciones claves sobre Finanzas, Presupuestos, Auditorías, Costos, Contabilidad, así como controlarlas en el sentido de tomar la mejor decisión para las mismas.(Ibid.,6)

2.3 EL PAPEL DEL CONTRALOR

Se dice que toda empresa necesita de departamentos Staff o de servicios, ya que estos se especializan en su ramo y tienen la facultad de aconsejar a los diferentes departamentos de la línea en dichos departamentos de servicios se encuentra la función de la Contraloría encargada por el Contralor quien tiene autoridad sobre sus subordinados en línea pero sobre

Los demás departamentos solo puede aconsejar o ayudarlos respecto a la planeación control administrativo y toma de decisiones, además el Contralor es el responsable de la información y de que la contabilidad administrativa cumpla su función. El jefe del Contralor o de quien deba depender éste es por lo general el Director de Finanzas o en otros casos el Director general. En el la mediana empresa el contralor jugaría el papel más importantes de los ejecutivos de la empresa.(RAMIREZ,1985:13)

Por ser relativamente nueva la contraloría dentro de las organizaciones tiene un gran campo de evolución el papel del Contralor; se ha establecido con grandes resultados dentro de las grandes empresas como un ejecutivo, en la mediana empresa el contralor sería el demás importancia ya que se pretende que él satisfaga las funciones de presupuestos, contabilidad y finanzas; tradicionalmente se dice que el contralor está familiarizado con todas las facetas del negocio, además que tiene a parte del ejecutivo general el mejor conocimiento sobre los productos, de las facilidades de fabricación, de los precios y de las condiciones de la competencia por ello el contralor debe aceptar cada vez más su responsabilidad en las áreas de especialidad del equipo de procesamiento y comunicación de datos.

Hoy en día el contralor es reconocido como un consultor cuantitativo interno que a través de sus diferentes técnicas, su disciplina y su objetividad se ocupa de muchas áreas de la compañía para optimizar sus programas, por lo tanto es quien puede aconsejar de la mejor manera al área de Mercadotecnia sobre niveles geográficos y productividad de los clientes, eficiencia o ineficiencia de la política media, de la promoción, a la vez que también puede asesorar al área de fabricación en la aplicación eficiente de costos, sobre el aprovechamiento de los gastos del período, etc. y así el contralor tiene todos los elementos para auxiliar a los demás departamentos.

Pensando a futuro se puede especular que las grandes empresas y las que están en

proceso de desarrollo como las medianas empresas, aspiren no solo a tener un contralor staff ya que la toma de decisiones está basada significativamente en el insumo cuantitativo y todas las áreas de la entidad deben de tomar decisiones para asegurar la productividad y hacerla más eficiente; analizando esto se podría reflexionar sobre crear una nueva forma de contraloría ¿Cómo? Pues teniendo un contralor para cada función, por ejemplo un Contralor de mercadotecnia, Contralor de publicidad, Contralor de fabricación, Contralor de distribución, así cada uno se especializaría en su área a trabajar y participarían con eficiencia y cabalmente en la planeación, control y toma de decisiones en áreas individuales. (GOODMAN,1980:39-41)

2.4 FUNCIONES DEL CONTRALOR

Como ya se ha citado anteriormente la función del contralor varía bastante, pero generalmente las tareas del contralor pueden estar asignadas en los estatutos de la empresa mediante resoluciones o por disposiciones ejecutivas, la cantidad de dichas funciones varía, claro que si la empresa es de gran dimensión va a tener mas funciones a desarrollar que una empresa mediana o pequeña; y por lo general éstas son que el Contralor:

- 2.4.1 Deseñe el cargo de funcionario contable principal a cargo de los libros de contabilidad de la compañía, de los registros contables y de las formas.
- 2.4.2 Audite todas las nóminas y comprobantes y verifique en forma apropiada.
- 2.4.3 Prepare el estado de posición financiera de la Cia., el estado de resultados y los demás estados e informes financieros y presente al presidente un informe completo que cubra los resultados de la operaciones del negocio durante el trimestre anterior y el año fiscal hasta la fecha del informe.

- 2.4.4 Supervise la preparación compilación y presentación de todos los informes, estados, estadísticas y demás información que requiera la ley o que desee el presidente de la compañía.
- 2.4.5 Reciba todos los informes de los agentes y de los departamentos de la organización que se necesitan para registrar las operaciones generales de la compañía o para dirigir o supervisar sus cuentas.
- 2.4.6 Mantenga el control general sobre las prácticas contables de todas las empresas subsidiarias.
- 2.4.7 Supervise que se cumplan y se mantengan las clasificaciones de cuentas y las demás reglas y regulaciones contables que exija cualquier cuerpo regulador.
- 2.4.8 Endose a nombre de la compañía todos los cheques o pagarés para depósitos, cobros o transferencias
- 2.4.9 Refrende todos los cheques que el tesorero expida contra fondos de la compañía o de sus subsidiarias, con la excepciones ordenadas por la junta.
- 2.4.10 Apruebe el pago de todos los comprobantes giros y demás cuentas por pagar, cuando así lo requiera el presidente o cualquier otra persona designada.
- 2.4.11 Refrende todas las autorizaciones que expida el tesorero para el depósito de valores en las cajas de seguridad de la compañía o para extraerlos de allí.
- 2.4.12 Nombre al auditor interno y su personal y fije su sueldo.
- 2.4.13 Elabore un presupuesto que muestre las necesidades futuras de la compañía de acuerdo con lo que muestran sus cuentas y las solicitudes del gerente general y de los demás funcionarios.
- 2.4.14 Supervise todos los registros y procedimientos del personal y de la oficina para los departamentos de la compañía y sus subsidiarias.

2.4.15 Lleve a cabo los demás trabajos y tenga los poderes que la junta de directores pueda ordenar en forma ocasional y que le pueda asignar el presidente.

Así como en muchas ocasiones la oficina del contralor tiene a su cargo los asuntos fiscales, el aseguramiento de propiedades corporativas, del arrendamiento y de la administración de la oficina; también con frecuencia el contralor tiene cargo en diferentes comités como el comité de finanzas, la junta de pensiones, el comité de inversiones, el comité de presupuestos comité de seguros y comités especiales de diversas clases. En fin las funciones del contralor cubren un campo muy amplio y se relaciona con todos los departamentos de la empresa por lo que se estima que es un funcionario de gran importancia dentro de la empresa.

CONTRALOR AUXILIAR: tiene como función auxiliar al contralor en algunas áreas especiales, sus habilidades deben de complementar las del Contralor; a la vez el ayudante del contralor también delega responsabilidades a los supervisores para una parte del trabajo rutinario, el fin es tratar de aligerar el trabajo al contralor de los detalles que sean posibles delegar y distribuir el trabajo entre sus subordinados, dejando al contralor en la libertad de concentrarse mejor en los procedimientos y políticas. (GOODMAN,1987:14-16)

2.5 FUNCIONES Y DEBERES DE LA CONTRALORÍA

Las funciones y deberes de la *contraloría* mas conocidos y autorizados son las que emite el C.E.N.E. (Comité de Ética y Normas de Elegibilidad) del I.E.F. (Instituto de Ejecutivos de Finanzas) de los Estados Unidos y son las siguientes:

2.5.1 Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia un plan integrado para el control de las operaciones, dicho plan debe de proveer hasta el grado requerido de en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos pronósticos de ventas,

planeación de la utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

- 2.5.2 Medir la realización, comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros. la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.
- 2.5.3 Evaluar e informar sobre la validez sobre los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar los objetivos. Esto incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relacione con el desarrollo de ésta función.
- 2.5.4 Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos.
- 2.5.5 Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos de la empresa. Esta función incluye la apreciación de continua de las fuerzas económicas y sociales, así como de las influencias gubernamentales, en cuanto afecten las operaciones del negocio.
- 2.5.6 Proveer la adecuada protección de los activos del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría; así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas.

(ALCANTARA, 1992:7-8)

Las funciones antes mencionadas son en forma general las finalidades y responsabilidades de la Contraloría, de esos puntos se pueden desglosar otras funciones mas

específicas como:

- La auditoría continua de todas las cuentas y registros de la empresa.
- Establecimiento y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.
- Obtención de costos de producción.
- Obtención de costos de distribución .
- Obtención y cálculo de los costos de los inventarios básicos. Preparar y archivar las declaraciones fiscales.
- Supervisar todas las cuestiones relacionadas con impuestos.
- Comprobar que los bienes de la empresa están asegurados de la forma debida y adecuada.
- Iniciar, preparar y publicar las normas relacionadas con todas las materias y los procedimientos de contabilidad y la coordinación de todos los sistemas de la empresa.
- Mantener registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes, entre otros. (Ibid.,8-10)

2.6 APTITUDES Y ACTITUDES NECESARIAS EN EL CONTRALOR

Como se ha visto el departamento de *contraloría* tiene múltiples y variadas funciones y responsabilidades por lo que la persona que debe de ocupar ese puesto debe de tener ciertas y especiales aptitudes y actitudes para ser capaz y eficiente en el manejo del departamento. En general se puede decir que el contralor requiere de experiencia en el campo profesional, conocimientos en las disciplinas Administrativas, contables, Fiscales, Legales, de manejo de personal, producción, Finanzas, Presupuestos y Mercadotecnia, pero no solo debe de tener estos conocimientos sino debe de acrecentar sus conocimientos día a día, mediante la

práctica constante del estudio, enterado siempre de los últimos adelantos y cambios en las materias propias de su campo de acción.

También se puede mencionar algunas de las aptitudes más específicas que requiere un Contralor como :

- 2.6.1 Conocimiento del campo de comercio donde se desarrolla su empresa.
- 2.6.2 Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros
- 2.6.3 Habilidad para expresar con claridad sus ideas, escrita o verbalmente
- 2.6.4 Intuición y gran visión de los negocios, que le permitan captar los problemas en forma integral y no aislada.
- 2.6.5 Amplios conocimientos acerca de la historia, funciones y actividades de la empresa, como: Objetivos y políticas, Organización, Productos y servicios, Mercado, Programas de distribución, Plan de producción, Programas de investigación y desarrollo, Finanzas y Sistemas de control.
- 2.6.6 Conocimientos de Derecho: Ley de Ingresos de la Federación; Ley del Impuesto Sobre la Renta; Ley del Impuesto al Valor Agregado; Ley General de Sociedades Mercantiles; Código de Comercio; Ley Federal del Trabajo; Ley del Seguro Social; Ley Aduanera; Código Fiscal de la Federación Y Leyes Fiscales de Aplicación Específica a las Operaciones de la Empresa.
- 2.6.7 Además de requerir que el contralor tenga Iniciativa, personalidad, paciencia y una mente ordenada y objetiva.

Después de haber visto las funciones, responsabilidades y aptitudes del Contralor podemos mencionar como debe de actuar él en la realización de sus actividades, pues a éste no solo se debe de enfocar a los intereses de los inversionistas aunque sea lo principal,

sino también a los de los empleados, obreros, consumidores, acreedores y público en general, y debe de saber que sus conocimientos y habilidades deben de contribuir al éxito de la empresa, del país en sus aspectos, socio- económico- culturales, para lo cual debe basar su actuación en:

- Practica adecuada de las técnicas de relaciones humanas.
- Precisar en forma clara los objetivos de la empresa y de los grupos bajo su mando.
- Utilizar competentemente los recursos materiales y humanos.
- Interés por la investigación de mejores y mas eficientes procedimientos.
- Interés por conocer las necesidades de la dirección de la empresa, en cuanto a la información que requiere para conocer el resultado de las operaciones.
- Actuar como asesor y colaborar en los conflictos de las diversas áreas a la suya.
- Advertir en forma honesta y íntegra las deficiencias de la organización y sugerir opciones a elegir.
- Practicar un riguroso control sobre su trabajo. (Ibid.,10-13)

2.7 POSICIÓN Y ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL DE LA CONTRALORÍA

2.7.1 LA POSICIÓN DE LA CONTRALORÍA:

Por ser tan variada la contraloría tanto en su concepto, funciones y deberes resulta muy complicado tratar de establecer en forma imperativa y definitiva la posición de la contraloría en una carta de organización o en un organigrama; no se puede crear una norma general para todos los negocios por la razón de que existen diversos factores que influyen en

quien debe nombrar al contralor, ante quien debe de reportar y por consiguiente cual debe de ser su sitio en el esquema de una organización; a continuación se mencionarán algunos de dichos factores:

- 1.- Estructura general de la empresa.
- 2.- Labores que se les encomiendan a los funcionarios de finanzas.
- 3.- Dimensión de la compañía.
- 4.- Grado de desarrollo del proceso de administración en la empresa, entre otros.

Dados los puntos antepuestos, la formulación del organigrama para colocar la posición del departamento de Contraloría difiere considerablemente de una entidad a otra, ya que cada empresa lo elabora y adapta según sus características y necesidades. Lo que se puede afirmar es que la Contraloría se presenta dependiendo de la Dirección o de la Gerencia general, es decir, que el Contralor debe de ser nombrado por el más alto nivel de dirección de la organización y se debe de colocar en el grupo de los ejecutivos y funcionarios de mayor categoría que dependan y reporten solo a la Dirección; esto conlleva a tener dos ventajas importantes, que son:

A) El contralor estará rodeado de la jerarquía y autoridad que le corresponde dadas las funciones que le son encomendadas y las considerables responsabilidades que asume.

B) Otra ventaja importante es que el Contralor siempre estará informado de los objetivos y políticas de la dirección con lo que podrá formular más adecuadamente sus programas y planes de trabajo. (Ibid.,20)

2.7.2 ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL DEL ÁREA DE CONTRALORÍA.

Al tener el deber la Contraloría de cumplir con una gran diversidad de funciones y obligaciones, es indudable que lo pueda realizar una sola persona por más

capacitada y eficaz que sea, debido a la cantidad y complejidad de las mismas; por lo que si el contralor desea realizar competentemente su trabajo y objetivos debe delegar autoridad a otras personas para llevar a cabo ciertas funciones pero bajo su dirección y supervisión, esto no significa que el Contralor se libre de una parte de su responsabilidad sino que tendrá que coordinar y controlar a sus auxiliares evaluándolos continuamente. Para ello se requiere de organizar el departamento de Contraloría fijando los objetivos generales y basándose en ellos para realizar las divisiones y subdivisiones de las múltiples funciones en los departamentos que sean necesarios; esto también da alternativas para establecer la más apropiada estructura funcional de dicho departamento lo cual a la vez es más complicado si se observan los siguientes factores:

- A) La particularidad de cada negocio.
- B) Límites de la función de Contraloría, y
- C) El hecho de que normalmente la División de la Contraloría no es el resultado de una planeación anticipada, sino que sus funciones y deberes son el producto de una gran serie de cambios, traslados y adiciones como resultado de la expansión y desarrollo del negocio.

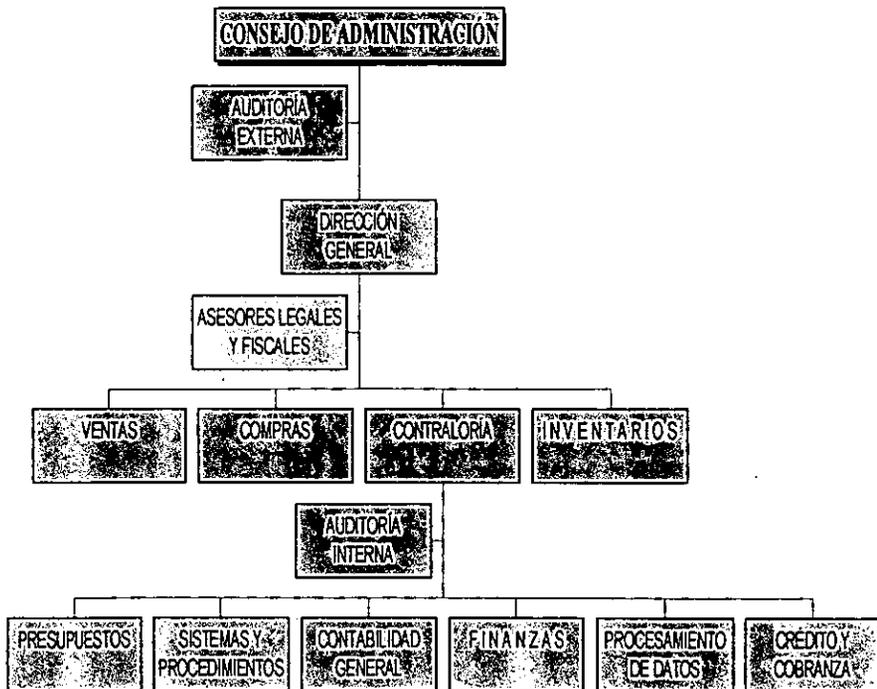
Tomando en cuenta todo lo mencionado anteriormente se puede establecer una serie de “normas generales” para la estructuración del departamento de Contraloría, aunque se acentúa que estas pueden variar también, y son:

- A) Identificación de sus objetivos, en cuanto a su control de funciones y operaciones, control de propiedades y necesidades de información.

- B) Determinación de los departamentos necesarios para dar cumplimiento al punto anterior.
- C) Señalar la jerarquía, relaciones, límites y líneas de comunicación de cada uno de los departamentos.
- D) Delegar la autoridad suficiente al supervisor de cada función a fin de que puede cumplir ampliamente con su gestión. (Ibid.,21)

A continuación se presenta un organigrama de la División de Contraloría, que incluye los departamentos que se consideran necesarios para el desarrollo de sus funciones, en otras organizaciones se puede manejar este departamento como Staff pero en esta ocasión se coloca en los departamentos de direcciones generales de la empresa:

**COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.
ORGANIGRAMA GENERAL**



Elaboró: _____

Revisó y Autorizó: _____

Fecha: _____

(ALCANTARA 1992:26)

Concluyendo con el capítulo se puede resumir que el Departamento de Contraloría es de mucha importancia en la actualidad para las empresas, ya que como se vio en el concepto de Contraloría es la que planea, controla y ayuda a tomar decisiones a las demás áreas, pero no solo es importante contar con el departamento de contraloría, sino con un excelente Contralor que tenga las aptitudes y actitudes requeridas para administrarlo eficientemente ya que se necesita que sepa conocer la empresa analizarla para manejar mejor las funciones que deba desempeñar; además los altos ejecutivos deben de darle la adecuada importancia y colocarlo en la mas adecuada posición estructural para que asimismo se puedan obtener buenos resultados en sus operaciones al servicio de la empresa.

CAPÍTULO 3

LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA CONTRALORÍA DENTRO DE UNA EMPRESA.

En el capítulo precedente se mencionaron algunas de las funciones de la Contraloría de forma general. Pues bien, en este capítulo se abordarán también funciones de la contraloría pero más específicamente se analizarán las funciones de planeación financiera que se encuentra en relación con el departamento de presupuestos y análisis financieros, además se verá el sistema que se llevará para el control presupuestal. Otra de las funciones es la de Organización que incluye aspectos sobre el departamento de sistemas y procesamiento que es el que auxilia al contralor con la coordinación de las operaciones y funciones de la entidad; también se examinará la función contable que incluye el departamento de contabilidad general y de procesamiento de datos; algunas otras funciones que se observarán son las funciones de control en la cual se encuentra la auditoría interna; funciones especiales y la función de información.

3.1 FUNCIÓN DE PLANEACIÓN

Para iniciar con éste punto se determinará el concepto de Planeación:

“es definir los objetivos y especificar las actividades por medio de las cuales se conseguirán aquellos, implica encuadrillar el futuro, tratar de cuantificar y calificar los riesgos y la incertidumbre y prepararse mejor para hacerle frente” (ALCÁNTARA, 1992:29)

Además la planeación se lleva por medio del establecimiento de objetivos que son las metas a alcanzar mediante las actividades de la empresa; las políticas que son las guías de carácter general que conduce el pensamiento de los ejecutivos para tomar decisiones y

ejecutar su trabajo; los procedimientos que constituyen la pauta para el desarrollo de las diferentes actividades del negocio y por último los programas que componen una mezcla o combinación de objetivos, políticas, programas y procedimientos por los que se dice que conjugan los resultados a obtener, las actividades, los recursos humanos y materiales necesarios para lograr los objetivos.

Una vez definida la planeación se pueden mencionar algunas de las ventajas que atrae el planear:

- a) Facilita la delegación de autoridad y responsabilidad, es decir, permite la delegación en forma específica y precisa.
- b) Facilita la coordinación; ya que adapta la cantidad, tiempo y dirección de ejecución.
- c) Facilita el control; por que en sí la planeación es una medida para verificar que las actividades se hagan de acuerdo a lo establecido.
- d) Permite el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- e) Reduce el trabajo improductivo por la coordinación de actividades. (Ibid.,31)

3.3.1 EL PAPEL DEL CONTRALOR EN LA PLANEACIÓN DEL NEGOCIO.

La coordinación y supervisión se encuentran en manos del contralor, en la mayoría de las empresas las finanzas son denominadas para expresar metas, logros, fracasos, técnicas de medición y estrategias, se considera el centro de actividad e información por lo que juega un papel muy importante dentro de la planeación de los distintos grupos funcionales.

(GOODMAN,1987:663)

3.1.2 TIPOS DE SISTEMAS DE PLANEACIÓN DE LOS NEGOCIOS.

- 1) Modelos económicos: de lo que trata este sistema es de vincular la empresa con la actividad económica de su medio ambiente por medio de modelos o ecuaciones matemáticas y de permitir la exploración de distintas opciones como por ejemplo preguntar se que pasaría si ocurriese tal o cual situación, dadas determinadas condiciones económicas variables.
- 2) Modelos financieros: éste modelo es el mas utilizado para PLP (Planeación a Largo Plazo) consiste en las interrelaciones financieras dentro de la empresa, opera en forma de simulaciones del entorno económico y en base ha ello proyecta los resultados para un conjunto de condicionés dadas.
- 3) Sistemas no computarizados: Todas la empresa en la realidad tienen un sistema de planeación aún cuando solo lo conozca y tenga idea de ello el dueño; la única diferencia entre un sistema computarizado y uno que no lo es, radica en los detalles y en el número de opciones que puedan considerarse, el que solo tiene un sistema manual para planear debe de considerar las opciones y ser capaz de escoger rápidamente la opción mas correcta. (Ibid.,664)

3.1.3 PLANEACIÓN FINANCIERA.

Planeación financiera “una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. (MORENO,1995:419)

La Planeación financiera es determinar las políticas, procedimientos y programas para obtener los recursos necesarios para las funciones y operaciones de la empresa y el mejor

aprovechamiento de los mismos.

Así como se vio en la definición de planeación que es establecer objetivos, entonces en la planeación financiera, esto significa que debe tener establecidos sus objetivos a alcanzar y son:

- a) La *determinación de la inversión necesaria* como: Capital circulante integrado por todos los recursos para que una entidad realice su ciclo de operaciones (efectivo, cuentas por cobrar) y, el Capital permanente compuesto por los bienes que representan las inversiones imprescindibles para que la organización realice sus operaciones. (terrenos, maquinaria, etc.)
- b) *Obtención de recursos*: es el conseguir los fondos necesarios para la empresa realice su ciclo normal de operaciones se decide si las obligaciones que va a contraer son a corto o largo plazo y si serán:
 - Fuentes de financiamiento internas: aportaciones de capital, retención de utilidades, reservas, etc.
 - Fuentes de financiamiento externas: inversionistas privados, venta de acciones preferentes o comunes, proveedores, bancos e instituciones de crédito, etc.
- c) *Planeación de utilidades*: es el proceso mediante el cual los ingresos, costos, egresos, programas, niveles de operación, etc. son considerados en un determinado periodo para así conocer resultados anticipados de las operaciones de la empresa a fin de coordinar las funciones y alcanzar los objetivos determinados, de tal forma que también se evalúe la eficiencia operativa de la empresa cuando interviene la planeación.

- d) *Determinación de la rentabilidad de la empresa:* es decir, observar la relación entre el beneficio económico de las operaciones y el valor de los bienes utilizados; esto por medio de un proceso de reflexión en el que se debe de tomar en cuenta cada uno de los conceptos que intervendrán en cada uno de los elementos.
- e) *Control financiero:* este control garantiza la utilización efectiva de los recursos y eficiencia de las operaciones, para lo que se necesita supervisa estrechamente la solvencia, estabilidad financiera y los resultados de operación de la empresa.

(ALCANTARA,1992:32-35)

3.1.4 DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS Y ANÁLISIS FINANCIERO.

En este apartado se puede hacer mención de la definición de un presupuesto así como algunos tipos de presupuestos más comunes en las organizaciones actuales:

Presupuesto: Cálculo anticipado de entradas, salidas, gastos, costos, ventas o cualquier otro evento a ocurrir en un periodo o evento determinado. Existen presupuestos de caja, de gastos, fijos, flexibles, inflacionarios, por programas, base cero, público, entre otros más. (CEIB,

1996:202)

Se dice que los presupuestos a corto plazo son los operacionales y los de largo plazo son los presupuestos estratégicos; la contraloría diseña los sistemas a manera de una contabilidad proforma y los pone a disposición de los usuarios; la contabilidad productiva, costos, ventas, compras, la cartera, los calculan y la contraloría los aglutina, cuestiona y sintetiza, para presentarlos a la Dirección y al Comité Ejecutivo. (MEJÍA,1998:63)

Los tipos de presupuestos son clasificados en:

- Presupuestos de operación: traduce las decisiones de programación de la dirección en presupuestos específicos para los supervisores en línea, por ejemplo los presupuestos por programas, presupuestos por áreas de responsabilidad. Presupuestos variable o flexible, presupuesto base cero.
- Presupuestos de efectivo: muestra las fuentes o uso del efectivo durante cierto tiempo, es útil para planear las necesidades de financiamiento a corto plazo.
- Presupuesto de capital: estima los cambios en los activos fijos o a largo plazo, las decisiones de presupuestos de capital tienen un papel muy importante en los planes de financiamientos a largo plazo de una empresa, por lo cual se debe de tomar debe de tomar con las debidas restricciones financieras. (GOODMAN,1987:695-696)

También se observa que es aquí donde el Contralor realiza la función de planeación y análisis financiero basándose en aspectos de su propio departamento, características de su personal, distribución de labores, etc. Los cuales resultan variar de una organización a otra, en seguida se indicará en forma general sus funciones primordiales:

A) Elaborar un manual de presupuestos.

Como todo lo que implica las finanzas y administración varía de acuerdo al ambiente, características y condiciones de la empresa; éste manual no es uniforme ni de aplicación general, puesto que cada empresa los elabora según los requieran sus necesidades particulares, sin embargo los puntos que integran el manual serán los siguientes :

- Objetivos y propósitos del control presupuestal.
- Predicciones y supuestos básicos. Información acerca de los factores interno y externo que afectan el ciclo de operaciones de la empresa.

- Definición de términos. Esto servirá para igualar los criterios y facilitar la comprensión de los inconveniente que se presentan en la planeación y control presupuestal.
- Presupuestos que conformen el sistema presupuestal. Mencionar los presupuestos que componen el plan de operaciones y el financiero.
- Modelos y formas. Listar las formas y modelos de las cédulas a utilizar en la elaboración de las presupuestos.
- Periodo del presupuesto. Se tiene que enunciar el periodo de duración que cubrirá el presupuesto normalmente es a un año, que coincide con el ejercicio fiscal de la empresa; en otros casos presupuestan a cinco o mas años pero estos presupuestos suelen ser estratégicos concentrados en objetivos específicos a largo plazo.
- Calendario. Establecer un agenda rígida, en la que se fijarán las fechas de preparación del presupuesto y sus revisiones, con el fin de sincronizar y regular todas las funciones relacionadas, al igual que se determinará la fecha en que los informes y estimaciones estarán disponibles.
- Instructivos. Cada uno de los presupuestos se prepararán siguiendo una guía detallada y comprensible, sugiriéndose ejemplificaciones.
- Responsabilidad y autoridad. Se debe de señalar los límites del trabajo de los funcionarios y empleados que participan en la elaboración y control de los presupuestos. (ALCANTARA,1992:35-36)

B) Formulación de presupuestos.

Después de un procesos de consulta con el director ejecutivo el comité de presupuestos distribuye los lineamientos aprobados para el presupuesto en curso,

revisa sus presentaciones y en caso de ser necesario solicita revisiones y resuelven diferencias. La elaboración del presupuesto implica una gran cantidad de trabajo técnico y lo realiza un grupo de empleados dirigidos por el director de presupuestos que es una persona con formación contable. (GOODMAN, 1987:699)

La función de elaboración de presupuestos como ya se dijo es bastante mecánica por lo que se deberá:

- Auxiliar a los gerentes de operación en el empleo de instructivos de información histórica de la empresa, cuando formulen estimaciones de venta, costos o gasto.
- Recibir, examinar y aprobar en caso de ser necesario las estimaciones o presupuestos parciales, y haciéndoles sugerencias y modificaciones si son necesarias.
- Elaboración del plan general; acoplar todas las estimaciones y formulación de papeles de trabajo.
- Someter el plan general a la aceptación del Contralor el cual lo expondrá en la alta gerencia.
- Distribución del Plan. Este será dividido entre la gerencia general y los gerentes de operación una vez formulado y aprobado. (ALCANTARA 1992:37)

C) *Revisiones periódicas al presupuesto.*

Las verificaciones al presupuesto serán para modificarlos y actualizarlos en aquellos renglones que se estime sea necesario de acuerdo alas tendencias reales de operaciones; algunas empresas lo modifican a los seis meses de haberlo puesto en vigencia que incluye seis meses de resultados y datos reales y los segundos seis meses del periodo son de las estimaciones; sin embargo, hay varios factores que nos determinan que no es suficiente las revisiones una vez al año.

Dichos factores de los que dependen los periodos de las revisiones se enuncian enseguida:

- Tendencias de los precios de materiales.
- Cambios generales de las tasas de salarios.
- Cambios importantes de ciertos costos indirectos.

Al no tomarse en cuenta estos factores podrían ocurrir varias disfunciones como que no se actualicen adecuadamente los precios de los productos y otros aspectos mas.

(GOODMAN,1987:526)

D) Análisis de estados financieros.

Indiscutiblemente sabemos que los estados financieros son auxiliares de gran importancia en la administración, ya que nos presentan el resultado de las operaciones y situaciones financieras de una empresa a un periodo o fecha determinados, no obstante, las cifras expuestas no adquieren valor sino hasta que son puestas en tela de análisis sobre los factores y acontecimientos que los originaron y las relaciones que mantienen con dichos sucesos.

Se debe de buscar una oportunidad en la emisión de los estados financieros por el valor que tiene ésta en la reducción de costos de la auditoría externa. Los estados financieros emitidos mensualmente son de uso interno los cuales se comparan y analizan con un presupuesto, su emisión debe de realizarse con la máxima pertinencia posible – un par de días, reflejando transacciones completas hasta el día último de cada mes, es un parámetro adecuado– pero esto varía de acuerdo a los requerimientos particulares de la Dirección y Comité Ejecutivo de cada empresa. (MEJÍA,1998:62)

Atendiendo a lo anterior se enunciarán algunos métodos de análisis de estados

financieros más usuales, que satisfacen mejor la necesidad de información y control, pero no es conveniente que solo se aplique un método sino que es más adecuado hacer una combinación de ellos de acuerdo a las circunstancias y características del negocio:

- 1) Porcientos integrales.
- 2) Razones financieras simples.
- 3) Apalancamientos.
- 4) Razones financieras estándar.
- 5) Métodos de aumento y disminución.
- 6) Métodos de tendencias.
- 7) Métodos de punto de equilibrio.
- 8) Análisis factorial.

Como se dijo antes éstos métodos son los que proporcionan una plena satisfacción de las necesidades de control financiero y proporcionan información válida a la empresa

(ALCANTARA.1992:38)

Otros métodos de análisis recomendados también para las empresas de hoy son:

- Métodos simples: Método de recuperación y método de tasa promedio por rendimiento sobre inversión.
- Métodos avanzados: Método de valor actual, método de valor actual neto, método de valor actual de reposición, y método de valor actual neto sobre bases incrementables. (MORENO, 1995:479)

E) Realización de estudios especiales

Como se ha visto se tienen muchas funciones y actividades que realizar en forma periódica pero también se tienen otras que son especiales como podría ser la

evaluación de alternativas, control de proyectos, control de presupuestos, control de programas, entre otras. (ALCANTARA, 1992:39)

3.1.5. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Dentro de este párrafo se identificará el concepto de control presupuestal necesario para el desarrollo de este punto:

Control presupuestal: "El que se ejerce al comparar las cifras de operación presupuestadas con las que arroja la contabilidad realmente".(CEID, 1996:61)

Control presupuestal: "Es el conjunto de procedimientos y recursos usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que se obtenga máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo".(ALCANTARA,1992:39)

En seguida se dará una perspectiva general de lo que implica el sistemas de control presupuestal:

A) Reglas para el éxito del sistema.

Este sistema engloba las actividades del departamento de presupuestos, por lo que no se le debe de considerar solo como un instrumento para resolver problemas sino que, el resultado obtenido estará en función de su apropiada elaboración, aplicación y cumplimiento; para lo cual se debe de contar con el apoyo de la dirección, una estructura orgánica bien definida y clara, estar instruidos y tener endoctrinación a nivel gerencial participando en la elaboración de los presupuestos, sistemas adecuados de contabilidad, establecer un sistema integral de presupuestos, llevar un calendario estricto, y la flexibilidad y costeabilidad del sistema.

B) Sistema presupuestal.

Se determina que el sistema presupuestal es un conjunto de presupuestos que embozan todas las tareas de la compañía. Dichos presupuestos se clasifican a continuación:

- 1) Plan de operaciones: son los presupuestos que se elaboran de cada uno de los renglones del estado de resultados, como presupuestos de ventas, de compras, de inventarios, de utilidad bruta, gastos de venta, gastos de administración, gastos financieros y otros gastos y productos financieros.
- 2) Plan financiero: Son todos los presupuestos que se elaboran de los renglones referentes a la situación financiera; balance general, presupuesto de caja, presupuesto de cuentas por cobrar, etc. (Ibid:40-42)

3.2 FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN.

ORGANIZACIÓN: se puede definir como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. (RODRIGUEZ, 1997: 21)

Para el contralor la organización es otra función de gran importancia ya que a la vez que participa en la organización general de la empresa en general aplicando sus conocimientos de mercadotecnia, finanzas, objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, también organiza su propio departamento y/o los departamentos que dependen de él.

Para la organización de la empresa y del departamento del contralor se realizan mejor guiándose por medio de los pasos siguientes:

- Definir las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- Integrando departamentos con perfil e importancia propia.
- Delegar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada encargado de una actividad.
- Definir los puestos.(ALCANTARA,1992:53)

Cuando una empresa tiene una excelente organización tiene también una magnífica función de sus departamentos, adecuada jerarquización, poniendo a las personas adecuadas en los puestos apropiados, además de darle a cada ejecutivo el tramo de control mas correcto para él, pero para seguir teniendo estos beneficios se debe dar continuidad a la organización, pues en esa medida será una empresa que sabrá como enfrentarse a los cambios tanto del medio ambiente interno como del externo.

3.2.1 DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Mediante éste departamento el contralor podrá coordinar las funciones y operaciones de la empresa por lo cual se canalizará su interés por la investigación desarrollo e implantación de nuevos métodos y programas para la realización de trabajos y actividades. El establecimiento de dicho departamento debe de ser el producto de una esmerada planeación en la que se consideró que el departamento será constituido conforme a las necesidades, posibilidades y condiciones de cada empresa; se creará de acuerdo a la flexibilidad que le permita adecuarse a cualquier cambio que pudiera suceder y la labor de éste será, asesorar, planear, realizar revisiones de métodos, entro otras actividades.

Se deberá especificar quien será el encargado del departamento además de señalar de forma concisa el alcance de la función, relaciones, responsabilidades específicas y su autoridad considerando que el Contralor deberá guiar, supervisar y dar apoyo.

El departamento de sistemas y procedimientos debe de estar relacionado muy cercanamente con los demás departamentos ya que éste los auxiliará en cuanto a los problemas o sugerencias de sistemas, procedimiento y métodos que necesiten, llevando éstas actividades a profundidad considerando todos los factores posibles y auxiliándose también de los supervisores de cada departamento para recibir propuestas y observaciones de éstos.

Las principales funciones del enunciado departamento son:

- Formular un Manual de principios y técnicas el cual servirá como una guía para los miembros del mismo.
- Formular un Manual de organización que contenga prólogo, organización general, interpretación de la estructura orgánica, gráficas divisionales, políticas, descripción de puestos, procedimientos, índice de personal ejecutivo, todo ello sometido a actualizaciones periódicas.
- Formulación de manuales para cada departamento de la empresa que estarán integrados por la organización de cada departamento políticas y prácticas específicas, sistemas y procedimientos, operaciones, descripción de puestos.
- Dar asesoría para establecer o mejorar sistemas de operaciones.
- Desarrollo de sistemas de archivo.
- Revisiones y evaluaciones del trabajo de oficina. Revisión y coordinación de formas impresas.
- Revisión y coordinación de manuales, instructivos, etc.
- Investigaciones de sistemas.
- Capacitación de personal sobre sistemas de auditoría.
- Elaborar informes de acuerdo a las revisiones y evaluaciones realizadas. (Ibid.,53-58)

3.3 FUNCIÓN CONTABLE

Algunas empresas consideran al contralor como el jefe de contabilidad lo cual muestra la relación que existe entre el contralor y la contabilidad, aunque el contralor trabaja mas allá que solo sobre contabilidad.

3.3.1 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL.

A) El departamento cuenta con varias funciones entre las cuales se encuentran.

- Elaboración de los informes detallados de todas las actividades concernientes a la contabilidad.
- Anotación en los libros de control auxiliares y principales de todas las operaciones de la empresa.
- Control directo y elaboración de informes financieros.
- Elaboración de reportes y estados financieros.
- Preparación de informes y declaraciones fiscales. (ibid.,62)

La organización de éste departamento es un trabajo muy complicado y laborioso por lo que el contralor lo debe de realizar junto con el encargado directo del mismo; considerando los factores y características del departamento.

B) Contabilidad por áreas de responsabilidad.

Para determinar el sistema de contabilidad a llevar una organización se debe de tomar en cuenta los factores como necesidades de control e información necesidades de la empresa, costos del sistema, etc. En estos días el sistema más utilizado y aceptado es el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, éste sistema requiere que la estructura contable se adapte a la empresa.(Ibid.,62)

Contabilidad por áreas de responsabilidad: “conjunto de técnicas encaminadas al procesamiento de información contable para ejercer el control financiero y delimitar responsabilidades en cada departamento, sección o unidad de servicio de una empresa”.

(CEHD,1996:58)

Algunas de las ventajas que trae consigo este sistema son que se logra una mejor coordinación de todos los funcionarios de la empresa en cuanto al control de gasto, los informes se diseñan adecuadamente, todo ahorro en gastos se traduce en relación directa en la utilidad, no se necesitan realizar análisis especiales para localizar zonas de gastos superfluos los presupuestos son un sistema mas operable, en fin éste sistema implica muchos beneficios a la empresa pero llevándolo a cabo como debe ser y no descuidándolo.

C) La implantación de un sistema contable comprende el adiestramiento del personal, expresándole con claridad las actividades a desarrollar, las relaciones con los demás empleados del departamento, proporcionándole instructivos y el equipo necesario para sus labores.

D) Se deberá analizar y evaluar cuales serán los puestos necesarios para realizar las labores y cuales serán las funciones específicas de cada puesto del departamento.

Manual de procedimientos contables. Deberá incluir un organigrama de la empresa, la posición del departamento dentro de la empresa, objetivos del departamento, descripción de las operaciones que realiza la empresa, registros, formas y documentación a utilizar, reportes, informes y estados financieros que proporcionar.

E) Flujo y presentación de la información. Se trata del flujo que debe de seguir la información, así como su apropiada presentación a todos los interesados en las operaciones de la empresa y a los usuarios de la información; la información fluye del departamento de contabilidad y se integra al sistema de información existente. (ALCANTARA,1992:65-67)

3.3.2 DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS.

A través de los años se ha visto que la administración general acepta que el equipo de procesamiento de datos puede dar resultados mágico de un día para otro. El equipo de procesamiento de datos es muy flexible al momento en que se concibe el sistema, pero va haciendo rígido después de que ya ha sido definido en estructuras presas de archivos en las cuales se han incorporado todos los programas. El contralor se encuentra en una posición excelente para servir como vínculo entre los profesionales de la computación y los participantes de la administración general. Por otra parte el contralor debe de promover la comprensión del equipo de procesamiento de datos a la administración general, no solo los valiosos poderes del equipo sino también sus limitaciones muy reales. (GOODMAN,1987:61)

Durante los últimos años el automatizar el departamento de datos ha tenido un auge impresionante en las empresas industriales y comerciales dado que al computarizar obtenemos velocidad, lógica y capacidad de almacenamiento de información, facilitando las funciones de administración por excepto, la integración y la simulación.

La posición de este departamento de procesamiento de datos está dentro de la división de la función de contraloría de acuerdo a que las primeras aplicaciones de sistemas electrónicos de datos son de información contable y datos estadísticos, la economía que se pretende con éste sistema cae dentro del área del contralor, y por último siendo el contralor responsable en gran parte de las finanzas, organización, y planeación las operaciones de la empresa, resulta lógico que sea él quien lo tenga a su cargo. (Ibid.,73)

Por lo anterior la instalación del departamento está a cargo del Contralor y llevará a cabo los pasos siguientes:

- Solicitar al departamento de sistemas y procedimientos un estudio exhaustivo que abarque los objetivos perseguidos con el cambio del sistema, las operaciones, métodos susceptibles de ser convertidos y la documentación comprobatoria de esas operaciones.
- Solicitar a una compañía que opere dentro del ramo de computación o procesamiento, asistencia técnica y preparación con base en los datos obtenidos por el departamento de sistemas y procedimientos y a los análisis que la misma compañía realice.
- Presentar y discutir con la dirección de la empresa el resultado de los análisis y estudios efectuados para así obtener la aprobación del sistema elegido para el procesamiento de datos.
- Ya aprobado el sistema y su instalación se procede a contratar a la compañía asesora en la compra de todo el equipo y la asesoría necesaria para su funcionamiento.
- También el contralor elegirá el sitio adecuado para establecer dicho departamento, tendrá que cuidar que las instalaciones sean las adecuadas, cómodas y funcionales
- La organización interna y las relaciones con los demás departamento de la empresa la realizará el contralor junto con el supervisor de esa área. (Ibid.,74-77)

3.4 FUNCIÓN DE CONTROL

El control es examinar los resultados, es tener la seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se llevarán a cabo de acuerdo con el plan establecido, las ordenes dadas y los principios sustentados. El control compra, discute y critica; tiende a estimular la planeación, simplificar la organización, incrementar la eficiencia de mando y facilita la coordinación.” (Ibid.,81)

El contralor es el encargado de realizar ésta función y debe de hacer cumplir los

siguientes objetivos:

- Vigilar y cuidar los bienes y superación de la estricta observancia de las políticas de la empresa.
- Proporciona información correcta, veraz y oportuna sobre la marcha de las operaciones de la empresa.
- Ayudar al desarrollo en todas las áreas de una empresa.

Se debe de hacer mención de que el contralor tiene la responsabilidad de vigilar que el control sea efectivo, y que no caiga en el error común de pensar que el establecerlo asegura su eficiencia y que los costos que en el incurran son inevitables; debe de saber que el control requiere de atención, mantenimiento y asegurar que sus objetivos se alcancen.

Los métodos por los cuales el contralor realiza la función son:

- Establecer bases de control
- Medición de la realización, es decir, cuales son las actividades susceptibles de ser medidas de acuerdo a la calidad, tiempo, cantidad y costo.
- Comparar los resultados obtenidos, determinando si los objetivos planeados se han cumplido.
- Corregir las desviaciones, tomando las medidas necesarias para eliminar las deficiencias y corregir errores.

3.4.1 Aplicaciones del control.

Como ya se observó el control es y debe ser aplicado en todas las funciones y operaciones de la empresa; pero es necesario que en determinadas áreas importantes se implante un control particular como en :

A) *CONTROL DE VENTAS* : Al ser la función de ventas de demasiada importancia para todas las empresas, y que a la vez es donde también se generan mas problemas en su manejo por la complejidad y trascendencia. Las mayores complicaciones se encuentran en los volúmenes de ventas, métodos de ventas, fijación de precios, planear y presupuestar las ventas. La responsabilidad del contralor es solucionar éstas funciones tan complejas, realizando medios para ayudar al gerente de ventas en el desarrollo de sus funciones de :

- a) **Análisis de ventas:** se pueden referir a volúmenes de unidades o valores por el tipo de producto, el territorio, tipo de cliente, agente vendedor, canales de distribución, etc. éstos análisis son elaborados realizando comparaciones de los resultados reales con los presupuestados.
- b) **Asistencia en el establecimiento de precios:** el contralor necesita participar en ésta actividad para que los precios cumplan con los siguientes puntos:
 - Aceptación del producto en el mercado.
 - Incremento en el grado de penetración en el mercado, o mantener el que se tiene.
 - Proporcionar buenas utilidades.
- c) **Análisis de costo – volumen – utilidad o punto de equilibrio,** éste análisis se debe realizar antes de aprobar y establecer cualquier precio.
- d) **Análisis para conocer los efectos de cambios en los precios.** (Ibid. 82-85)

B) *CONTROL DE UTILIDADES:* Hoy en día encuentran una serie de factores internos y externos que dificultan la obtención de utilidades, para lo cual es indispensable establecer un sistema de control de utilidades, que en si mismo no asegura la obtención de ganancias, solo son como un sistema de alarma para cuando se encuentran bajo nivel. Existen diferentes métodos para lograr el control como la Técnica de Punto de

equilibrio, que consiste en que el volumen de ventas de una empresa es exactamente el necesario para absorber sus costos y gastos de tal manera que no gane ni pierda; los Análisis de utilidad bruta, analiza las variaciones de todos los factores que intervienen en la obtención de la utilidad bruta, presentando una amplia visión de las funciones ventas – costos para tomar las medidas correctivas necesarias.(Ibid. 86)

C) CONTROL DE GASTOS DE VENTA: Es necesario conocer y controlar los gastos de ventas, que son aquellos necesarios para que los productos y mercancías lleguen al consumidor; se hará este análisis de acuerdo a:

- Análisis de gastos: por su naturaleza, funciones, zonas, tipo de producto, métodos de ventas, clases de clientes o por áreas de responsabilidad.
- Utilización de presupuestos de programa: puesto al que implica éste presupuesto es que exige una autorización expresa para cada desembolso, evitando que las cantidades excedan de lo presupuestado.
- Utilización de estándares: Es posible determinar cuotas para controlar gastos como comisiones, gastos de departamento legal entre otros.(Ibid. 87)

D) CONTROL DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANCIEROS: Estos gastos en la mayoría de los gastos son vigilados y supervisados por el contralor por encontrarse relacionados con sus actividades; los métodos para éstos no difieren muchos de los de Gastos de Venta.

E) CONTROL DE CAJA: el controlar la caja permite disponer de los fondos suficientes y necesarios para las operaciones de la empresa, utilizar efectivamente todos los fondos de la empresa, establecer procedimientos que aseguran el adecuado registro y contabilización de las percepciones

F) *CONTROL DE INVENTARIOS*: El control de los inventarios implica una gran diversidad de problemas que lo hacen bastante complejo, debido a lo cual es que las empresas modernas adolezcan en alguna deficiencia de la inversión de inventarios.

G) *CONTROL DEL ACTIVO FIJO*: En ocasiones el activo fijo de una empresa representa hasta un 45% del valor total del activo de la empresa por lo que ahí se ve la importancia de establecer un control para el mismo, evitando la presencia de la sobre inversión en éste tipo de activos. (Ibid., 89-96)

3.4.2 DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

El término de auditoría interna podría definirse como el comprobar el buen funcionamiento de las verificaciones automáticas de tiempo a tiempo y verificar la existencia de las distintas clases de propiedad por medio del examen físico y del recuento a intervalos periódicos. (ANDERSON, 1984:40)

Es fundamentalmente un control de controles; es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es revisar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los mas altos niveles de la dirección, es en sí un importante elemento del "control interno", entendiéndose como por éste el conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración de una organización y también cualquiera de los numerosos recursos de para supervisar y dirigir una operación determinada u operaciones en general.

La finalidad de la auditoría interna es prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y obtener un mayor beneficio económico para la empresa, o el cumplimiento mas eficaz de los objetivos de la misma. (BACON, 1992:2-5)

Los objetivos de mayor relevancia de la auditoría interna son:

- Revisión total o parcial de los estados financieros con objeto de expresar una opinión para efectos internos sobre los rubros o cuentas revisados.
- Verificar, evaluar y proponer controles contables, financieros y de operación básicos. (SANTILLANA,1991:189)

Las clases de auditorías internas se pueden clasificar en:

- A) Auditorías regulares: son las que se basan normalmente en el programa, es decir que por lo general están dentro del plan de trabajo de la auditoría.
- B) Auditorías especiales: son las que no están en el programa, pueden darse para investigar alguna irregularidad, analizar o estudiar algún hecho específico.
(BACON,1992:16)

La auditoría interna implica una de las herramientas mas importantes para el contralor en la supervisión y vigilancia de las políticas, programas, procedimientos, que se han establecido e implantado en la empresa como medios para alcanzar sus metas y objetivos. Las bases para su adecuado funcionamiento de éste departamento es elaborar:

- 1) Manual de auditoría: elaborado por el supervisor del departamento pero bajo la dirección del contralor, tiene por objeto que éste señale sus objetivos y fije las políticas que enmarquen su actuación, además de que se delegue la autoridad necesaria para el desarrollo de sus funciones.
- 2) Establecer las funciones del departamento, en las que entre otras se encuentran:
 - Revisión de métodos y procedimientos de trabajo.
 - Verificación, comprobación y estimación de cuentas de balance y de resultados.
 - Verificación del cumplimiento de disposiciones fiscales y legales.

- Servir de enlace entre el contralor y la auditoría externa.
- Proporcionar al departamento de sistemas y procedimiento información acerca de las áreas - problema o con deficiencias.

3) Elaborar un plan de actividades: éste plan debe de conjugar todas las actividades y deberes y que a la vez constituya una guía de acción para el mismo departamento

(ALCANTARA,1992:98-102)

3.5 FUNCIONES ESPECIALES

Como se ha visto el contralor tiene bastantes funciones y actividades que planear, organizar y controlar pero además se le encomiendan debido a los conocimientos de éste otras funciones especiales a realizar como:

3.5.1 DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

Algunas empresa consideran que éste departamento esté a cargo del gerente de ventas por la razón de que es una labor que enmarca la función de ventas, siendo esto acertado, pero en otras empresas se considera que no es del todo válido ya que si la dirección de la empresa le da exigencias de determinados niveles de ventas y por otro lado los vendedores exigen que para cumplir con esos niveles existan facilidades para los clientes, el departamento tendría que estar en un constante estira y afloja en cuanto a sus políticas de ventas lo cual no es muy sano para ningún departamento; y si por otro lado se considerarán a ésta actividad como obtención de recursos y éstos parte de las finanzas entonces sería irrevocable que el contralor sea el encargado de dicho departamento.

Las funciones que abarcarían la labor de crédito y cobranzas serían establecer políticas de crédito, investigaciones y aprobaciones de créditos, establecimientos de métodos de

cobranza, establecimientos de procedimientos internos, relaciones con agencias de informes de crédito, abogados y aprobación de cuentas incobrables. (Ibid.,105-107)

OBTENCIÓN DE FINANCIAMIENTO.

Ya se ha señalado el que las empresa pueden acudir a fuentes internas y externas para la obtención de financiamiento Considerando la trascendencia y el efecto que puede tener sobre los resultados de operación, una decisión de obtención de financiamiento de fuentes externas. Una inadecuada administración financiera se refleja en un recargamiento a los resultados, de intereses elevados e indeseados, los cuales en última instancia reducirían las utilidades de la empresa. Esto en marca definitivamente la indiscutible importancia y problemática de la obtención de financiamiento proveniente de fuentes externa, sin embargo, es necesario no pensar que todos los casos de dicho financiamiento tienen repercusiones negativas y perniciosas para la empresa. El contralor como responsable de la función financiera debe de tomar atención especial en el manejo de financiamiento y tener cuidado particular en la solvencia, estructura financiera y resultados de operación.

La solvencia es la capacidad de pago que tiene una empresa. (Ibid.,108)

Estructura financiera son las proporciones con que intervienen el pasivo y el capital en un Balance. (CEID,1996:116)

Los resultados de operación deben ser la consecuencia de una máxima eficiencia en la utilización de los recursos, tratándose de el financiamiento externo, debe de obtenerse buscando la máxima utilidad en su empleo y/o su mínimo costo.

- Medio de financiamiento de capital de trabajo: proveedores, descuento de documentos, descuento de facturas, préstamos directos, créditos y cuentas corriente, préstamos prendarios, préstamos de habilitación o avío y cartas de crédito.

- Medios de financiamiento de inversión: préstamos hipotecarios, préstamo refaccionario, arrendamiento financiero y emisión de obligaciones.
- Medios de financiamiento para consolidación de pasivos: préstamo hipotecario y emisión de obligaciones. (ALCANTARA,1992:110)

3.5.2 IMPUESTOS.

En algunas empresas los impuestos son mas altas que en otras, en algunas el ISR es hasta del 35% de las utilidades de la compañía, lo que ejemplifica claramente la importancia de los impuestos y justifica y obliga al mismo tiempo a ejercer una supervisión cuidadosa sobre ellos por parte de contralor. Este debe de comprender y estar consciente de que el es el encargado de salvaguardar los intereses de la empresa y que por ello en éste caso está obligada a conocer de leyes fiscales y sus implicaciones, de tal forma de que además de además de vigilar cantidades o pagar, cuide que se eviten las multas y recargo y por lo tanto la actualización de éstas, y al contrario trate de obtener las máximos beneficios fiscales que redunden en el beneficio de la empresa. Para todo ello el contralor debe de revisar y discutir las declaraciones fiscales, organizar la actividad de impuestos, asignando personal y designándole autoridad y responsabilidad sobre la misma, establecer métodos de trabajo y las funciones específicas del responsable de los impuesto y por último establecer y vigilar el cumplimiento de un calendario de obligaciones fiscales. (Ibid.,111)

3.6 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Un sistema de información es un conjunto de personas, procedimiento y datos que funcionan en grupo; los componentes de éste sistema buscan un objetivo común para apoyar a las actividades de la organización, como las operaciones diarias, comunicación de informes y

datos, la administración de las actividades y la toma de decisiones. Este sistema ejecuta principalmente tres actividades generales, la primera es que recibe datos de fuentes internas y externas de la empresa, después actúa sobre los datos para producir información y finalmente el sistema produce la información para los diferentes usuarios. (SENN,1991:2-4)

Los principales tipos de sistemas de información que se identifican en la administración son:

- Sistemas de procesamiento de transacciones: procesa datos referentes a las transacciones, las razones del procesamiento son registro, clasificación, orden, cálculo, sintetización, almacenamiento, visualización de resultados.
- Sistemas de información gerencial: proporciona información para el proceso de toma de decisiones donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano.
- Sistemas de apoyo para la decisión: ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas.
- Sistemas de información para oficinas: combina actividades de procesamiento de datos y procesamiento de palabras destinadas a automatizar el manejo de la información para la oficina.(Ibid:10)

La importancia de contar con un sistema de información radica en que en la actualidad es un sistemas de competitividad para las empresas, pues le da la oportunidad de tomar decisiones oportunas y rápidas ante las diversas situaciones del negocio y las modificaciones que se presentan en su ambiente, el sistema resulta ser una estrategia para el desarrollo de las organizaciones. Algunos requisitos con que debe de contar el sistema de información son que

debe ser flexible para que sea fácil su adaptación a las necesidades que surjan, es recomendable que se opere en “módulos” que son parte de un sistema integral, debe de permitir obtener tanto informes y datos rutinarios, periódicos y constantes, como productos extraordinarios, especiales o eventuales que requiera la alta gerencia. (GUTIERREZ,1994:29-30)

3.6.1 INSTALACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN.

Un sistema de información debe de diseñarse e implantarse, de acuerdo al resultado de un análisis profundo de una gran variedad de factores como objetivos, características de operación, tipo de mercado, organización, necesidades de información de la empresa en particular. El Contralor interviene en él, estableciendo del sistema de información, que no es otra cosa que integrar los sistemas o subsistemas que se encuentren dispersos en la empresa en un sistema unitario o integral. (ALCANTARA,1992:118)

Para lo cual el contralor debe de cumplir con el siguiente programa en caso de que se posea un sistema:

- a) Determinar claramente los objetivos del sistema de información
- b) Estudiar e identificar con precisión los sistemas o métodos de información en vigencia.
- c) Obtener diagramas de flujo de la organización y la mayor documentación posible acerca de su funcionamiento.
- d) Analizar los sistemas de información vigentes para así determinar los problemas, deficiencias o necesidades de información de la empresa.
- e) Elaboración de modelos que presenten en forma condensada, clara y comprensible el comportamiento del sistema de información vigente.

- f) Formulación y diseño del sistema que debe de existir en la empresa de acuerdo a sus características y necesidades.
- g) Después de revisar, discutir y obtener la aprobación del nuevo sistema.
- h) Auditoría y evaluación constante del nuevo sistema implantado. (Ibid., 120)

3.6.2 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

- 1) Formación del sistema: elaborando planes y programas de acción futura, controlando las operaciones e informar proporcionando los reportes requeridos.
- 2) Contenido de los reportes e informes: éste contenido debe de estar acorde a las necesidades específicas de información de cada empresa.
- 3) Frecuencia de los reportes: la frecuencia de los informes está regulada por los siguientes factores, necesidades de la empresa, características del reporte y el nivel al que se dirigen los informes.
- 4) Formas de presentación los informes pueden presentarse en forma escrita, en forma de gráficas o en forma oral.
- 5) A quienes deben dirigirse: se dirigirán por lo general a todos los interesados en la marcha del negocio como accionistas, acreedores, empleados, gobierno y gerentes.
- 6) Que reportes e informes se deben elaborar: esto dependerá de cada empresa en particular, pero por lo general son:
 - Información a accionistas : Página sumaria, comentarios del director de la empresa, información acerca de las actividades de la empresa, estados financieros, estadística sumaria.

- Información a gerentes: en este caso no es fácil determinar el tipo de información a emitir en cuanto a cantidad y presentación que se debe proporcionar a los miembros del nivel gerencial de la empresa, puesto que esta presentación está en función a las características y necesidades de cada negocio. (Ibid., 120-126)

3.6.3 CLASIFICACIÓN DE LOS INFORMES PARA LA ADMINISTRACIÓN

Informes Operacionales :

- Informes de Control: utilizados para el control directo de las operaciones.
 - Informes de Control corriente: para detectar desviaciones respecto al desempeño planeado conforme se presentan, a fin de poder tomar medidas rápidas para detener las pérdidas.
 - Informes de control abreviados: para resumir desviaciones respecto del desempeño planeado a través de un periodo dado.
 - Informes de datos generales: utilizados para la planeación y formulación de políticas.
 - Informes de tendencias: basados en comparaciones verticales de los resultados de la misma actividad o grupo de actividades por un periodo de varios meses o años.
- Informes de riesgos de rentabilidad:
 - Informes de actividades individuales: coincidencia de riesgos de rentabilidad y responsabilidad.
 - Informes de actividades de conjuntas: riesgo de rentabilidad bajo responsabilidad conjunta.

Informes Financieros:

- Informes estáticos: limitados a un análisis de la fuerza y estructura financieras a una fecha dada.
- Informes dinámicos:
 - Informes de control financiero: miden la situación real contra la situación planeada.
 - Mediciones de la eficiencia del uso de fondo: basadas en la relación entre las inversiones en diversas clases de activos y el uso que se hace de ellos.
 - Informes de cambios en la situación financiera: resumen y analizan cambios de la situación financiera a un periodo dado. (ANDERSON, 1984:457)

En el transcurso del presente capítulo se han observado una infinidad de funciones, las cuales al analizarse se distingue su gran diversidad y complejidad en las mismas y que solo una persona excelentemente preparada y con una actitud inmejorable, como se mencionó en el capítulo precedente que debe de ser el contralor, sería capaz de realizar eficientemente y de mantener en buen funcionamiento todas y cada unas de las actividades contempladas en éste capítulo. Sin lugar a duda se determina que el contralor además de ser un excelso experto en cuanto a conocimientos profesionales y sobre la empresa, también debe de saber escoger a el equipo necesario, adecuado y suficiente que le ayudará a realizar las funciones enunciadas y examinadas en éste capítulo como son en general la función de planeación, organización, contable control, información y algunas funciones especiales que de acuerdo a su competencia también se le asignan.

CAPÍTULO 4

ELABORACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo contiene el desarrollo de la investigación de campo, como primer punto describiendo el objetivo general de la investigación y los objetivos específicos, para después explicar la metodología empleada en el estudio y su justificación, con esto señalando que el trabajo de investigación científica se realizó de acuerdo a la metodología que requiere; más adelante se detallan los resultados generales obtenidos mediante la técnica de cuestionarios que fue el único método de recopilación de información directa sobre la realización eficiente de las funciones contables – financieras de las medianas empresas comerciales que nos ayudo para el estudio de campo y así llegar a los resultados y a la interpretación de los mismos sobre la base del fenómeno estudiado.

4.1 Desarrollo de la Investigación de Campo.

En base a la investigación realizada se intenta demostrar la comprobación o rechazo de la hipótesis del trabajo, la realización práctica de la investigación y el alcance de los objetivos planteados. La hipótesis del trabajo de investigación es: “El implantar un adecuado y eficiente departamento de Contraloría en la mediana empresa comercial uruapense satisfecerá efectivamente las funciones contables - financiera y será un auxiliar en la planeación, organización y control, para dichas empresas”.

El objetivo principal que se desea alcanzar es, Determinar si es benéfico el crear un departamento de Contraloría para la mediana empresa comercial uruapense y los objetivos específicos de la investigación son:

1. Identificar cuales son las deficiencias en las funciones contables, financiera y fiscal de la mediana empresa comercial uruapense.
2. Conocer las irregularidades en cuanto a planeación, organización y control de la mediana empresa comercial uruapense.
3. Establecer las ventajas de implantar el departamento de Contraloría en la mediana empresa comercial.
4. Proponer la estructura base de organización del departamento de Contraloría.

A continuación se especifica la metodología utilizada para la realización de la investigación de campo que consiste en: establecer la población, determinar tamaño y tipo de muestra, así como, su justificación, determinación del diseño de la técnica de recopilación de información, esto de acuerdo a la metodología de todo trabajo de tesis, obtención de los datos por medio de la aplicación de la técnica de cuestionarios, análisis e interpretación y presentación de los resultados.

Enseguida iniciaremos identificando la población a la que nos referiremos en la investigación que debe tener las características siguientes:

- Debe ser mediana empresa.
- Debe ser del sector comercial.
- Debe tener su ubicación geográfica dentro de los límites de Uruapan, Mich.

Para obtener información sobre la mediana empresa comercial se requirió acudir a la Cámara Nacional de Comercio (CANACO) donde se nos informó que en Uruapan existen 66 medianas empresas comerciales registradas. Así la muestra seleccionada para realizar la investigación de campo e inferir de tal muestra lo que sucede con la población, se basó para su determinación en el 30% del universo considerado como un porcentaje significativo dado el número de medianas empresas comerciales uruapenses que existen y en base ha otros investigadores que demuestran que tal porcentaje es factible y considerable para obtener resultados cuando la población a la que nos referimos no varía demasiado en cuanto a las características que se necesitan para la investigación, y así resultando un tamaño de la muestra de 20 empresas.

El tipo de muestreo que se utiliza es el de muestreo probabilístico aleatorio y su procedimiento es el siguiente:

1. Tomar una lista completa del universo, en éste caso la lista de las 66 medianas empresas comerciales de Uruapan.
2. Se le asigna un número a cada empresa que compone el universo.
3. Por último, se seleccionan las empresas a través de una tabla de números aleatorios.

Como se mencionó anteriormente, para el levantamiento de información se recurrió a la técnica de cuestionario el que consiste en elaborar un conjunto de preguntas estructuradas de acuerdo al tema y dirigido a una persona que conoce ampliamente el tema en estudio a fin de recabar información importante. Además ésta herramienta ofrece las siguiente ventajas:

- 1.- Es una herramienta que se aplica de forma rápida.
- 2.- Permite determinar las respuestas según el tema.

- 3.- Permite medir las respuestas.
- 4.- Permite al investigador dar una explicación de la investigación y señalar las instrucciones de la forma de llenar el cuestionario.
- 5.- La repuesta al cuestionario es sin ayuda o supervisión del investigador.

Así ya obtenida la muestra y justificación del cuestionario como instrumento para la recopilación de información de fuentes directas o cercanas al área que nos interesa estudiar, se procedió a determinar el diseño del mismo adoptando una estructura de acuerdo a la información que desea recopilar e incluyendo preguntas cerradas de selección que facilitan la respuestas y análisis de éstos; de acuerdo a todo lo anterior el cuestionario quedo estructurado de la forma siguiente:

4.2 CUESTIONARIO:

El objetivo del presente cuestionario es recabar información para un trabajo de Tesis sobre la "Creación de un departamento de Contraloría", y la misma será usada con confidencialidad.

Razón o denominación social de la empresa _____

Giro de la empresa _____

Domicilio _____ Fecha: _____

Instrucciones de llenado: Favor de marcar con una "x" el inciso seleccionado; en caso de no encontrar la respuesta adecuada puede agregar su respuesta o la más aproximada a la suya:

1.- ¿La empresa tiene claramente definidos sus objetivos y políticas?

A) Si

B) No

C) No se

2.-¿Quién realiza la función de finanzas, para adquirir y emplear adecuadamente el capital y recursos de la empresa?

- A) El contador B) El departamento de finanzas C) Nadie

3.-¿Quién se encarga de elaborar las Nóminas?

- A) El auxiliar contable B) El dueño C) El contador

4.-¿Qué departamento es el que se encarga de las cuentas por cobrar?

- A) Departamento de contabilidad B) Departamento de ventas
C) Departamento de crédito y cobranza

5.-¿La empresa requiere de financiamientos bancarios para el funcionamiento de sus operaciones?

- A) Si B) No C) A veces

6.-¿Quién es la persona que se ocupa de obtener los más convenientes financiamientos para la empresa?

- A) El dueño B) El contador C) El que el Banco les otorgue.

7.-¿La empresa tiene sistemas de información?

- A) Modernos y complejos B) Adecuados y eficaces C) No tiene

8.-¿Quién proporciona a las autoridades Hacendarias la información sobre impuestos?

- A) EL contador interno B) El dueño C) El director de finanzas
D) El contador externo

9.-¿Quién es el encargado de preparar y archivar las declaraciones fiscales?

- A) El auxiliar contable B) El contador C) El dueño

10.-¿Se mantienen registros correctos de todos los contratos y documentos importantes?

- A) Si B) No C) De algunos

11.-¿En qué área o departamento de la empresa se elaboran los presupuestos?

- A) Departamento de finanzas. B) Departamento de contabilidad
C) Departamento de presupuestos D) No se elaboran presupuestos

12.-¿La empresa prepara e interpreta los estados e informes financieros de cada periodo?

- A) Si B) No C) A veces

13.-¿Quién realiza la preparación e interpretación de los estados e informes financieros de la empresa?

- A) El contador B) El director de finanzas C) Nadie

14.-¿Se realizan auditorías de todas las cuentas y registros de la empresa?

- A) Cada mes B) Cada bimestre C) Cada trimestre
D) Cada semestre E) Nunca

15.-¿La empresa tiene explícitamente definidos los sistemas y procedimientos para sus operaciones contables – administrativas?

- A) Sí B) No

16.-¿Se tienen claramente establecidas las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa?

- A) Si B) No C) Solo para los altos mandos

17.-¿Quién asume la responsabilidad de llevar un eficaz control interno de los sistemas y procedimientos de la empresa?

- A) El contador B) El auditor interno C) Nadie

18.-¿La empresa cuenta con manuales de procedimientos para cada área de la misma?

- A) Si B) No C) Solo para algunas áreas importantes

19.-¿La empresa además de preparar los informes contables, tiene a la persona capacitada para juzgarlos y tomar las mejores decisiones y así corregir las deficiencias existentes?

A) Si

B) No

C) No se

20.-¿La empresa tiene continuos programas de entrenamiento para su personal?

A) Si

B) No

C) Para personal administrativo

D) Para personal de ventas

21.-¿Al reclutar personal, la empresa los selecciona de acuerdo al perfil del puesto y las capacidades del candidato?

A) Si

B) No

C) Solo para puestos importantes

Puesto del cuestionado: _____

Agradecemos el tiempo invertido para proporcionarnos la información; el nombre de la empresa no será mencionado en ningún documento, la información será utilizada solo para fines escolares.

4.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Los resultados que se presentan a continuación fueron obtenidos de la Investigación Científica de Campo realizada por medio de cuestionarios aplicados a una muestra de medianas empresas comerciales de Uruapan, Mich. por lo que cuando nos refiramos a las empresas de la muestra serán tales entidades.

En los cuestionarios aplicados a las empresas muestra se identificó que el 100% (20) de estas cumple con tener perfectamente claros sus objetivos y políticas lo cual es realmente ventajoso para estas, en la gráfica siguiente se muestra el resultado:

GRÁFICA 1



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

Lo que les permite de acuerdo con el marco teórico del trabajo tener un mejor control de sus actividades dirigiéndolas por medios de sus políticas como mentalidad, hacia los objetivos establecidos. Pero como se sabe se llega el momento de que ciertos objetivos específicos ya sean a corto o largo plazo se cumplen pero esto no detiene nada al contrario le da a la empresa nuevos objetivos para alcanzar, pues nada es estático todo esta en continuo cambio y evolución, pues si llegara a esto cualquier empresa desaparecería. Así para cualquier empresa es de gran importancia establecer y tener siempre presentes sus objetivos y políticas los que son determinados en la etapa de planeación; si la empresa está consciente de su objetivo guiará todas sus actividades y operaciones hacia éste pero para funcionar eficazmente también debe de seguir con sus políticas empresariales. Asimismo los objetivos sirven como punto de partida para verificar si las actividades se están

realizando conforme a lo planeado; considerando esto el departamento de Contraloría propuesto tiene la función de planeación que constantemente está en actividad y que facilita la delegación de la autoridad y responsabilidad, facilita la coordinación y por medio de ella reduce el trabajo improductivo, facilita el control y permite el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.

En la investigación realizada también indagamos si las empresas tenían establecidas explícitamente las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros el 80% (16) de las empresas aseguro que si, mientras que el 20% (4) dijo tenerlas solo definidas para altos puestos, como se aprecia en el gráfico en la parte inferior de la hoja:

GRÁFICA 2

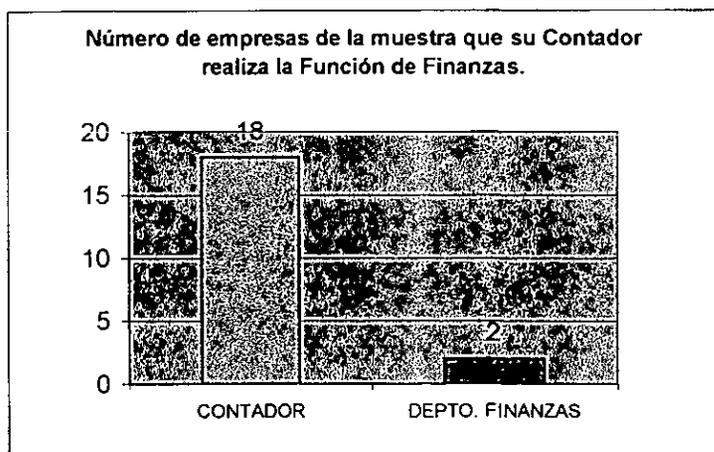


FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

Las empresa que no tienen claras las funciones y responsabilidades de cada miembro se puede manejar como una irregularidad ya que implica que sus trabajadores de niveles inferiores no sepan exactamente lo que les corresponde hacer y hasta donde es su responsabilidad de tales funciones. El tener definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos es muy importante ya que forma parte de la planeación de negocios y si cada uno de los integrantes de la empresa sabe sus funciones o actividades y que responsabilidades tiene, van a realizar su trabajo con eficacia lo cual es benéfico para la empresa.

En cuanto a finanzas se refiere pudimos investigar que el 90% (18) de las empresas tiene sus finanzas en manos del Contador General y el 10% (2) cuentan con un departamento específico para las finanzas de la empresa, esquemáticamente de la siguiente forma:

GRÁFICA 3

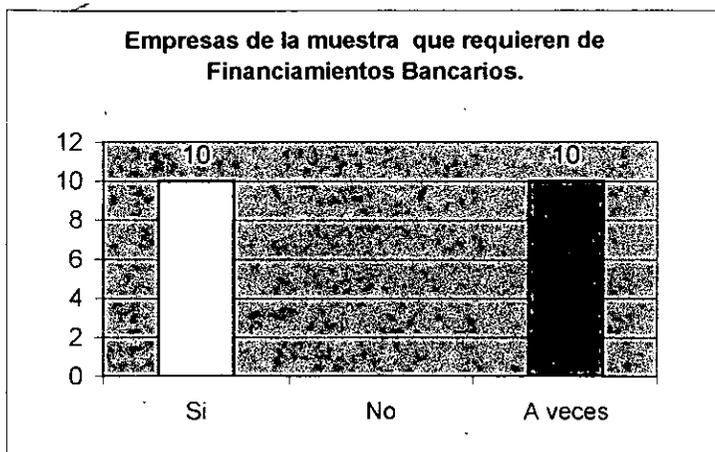


FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

Se observa que de acuerdo a la necesidad de la herramienta de finanzas de cada empresa, así va ha ser la especialización que requieran de su personal. Las finanzas son una herramienta de gran utilidad para las empresas aunque casi siempre carecen de importancia. Ya que es una técnica para obtener y emplear adecuadamente los recursos de la empresa se requiere de personal especializado para la planeación financiera y determinar las políticas, procedimientos y programas de obtención de los recursos financieros necesarios para las funciones y operaciones de la empresa, así como, el mejor aprovechamiento de los mismos. De tal forma la Contraloria dentro de su Función de Planeación y de sus Funciones Especiales tiene las actividades de planeación financiera que interviene en la determinación de la inversión necesaria, la obtención de recursos financieros, ya sea por fuentes internas o externas, la planeación de utilidades, determinar la rentabilidad de la empresa y tener un control financiero que garantiza la utilización efectiva de los recursos y la eficiencia de las operaciones.

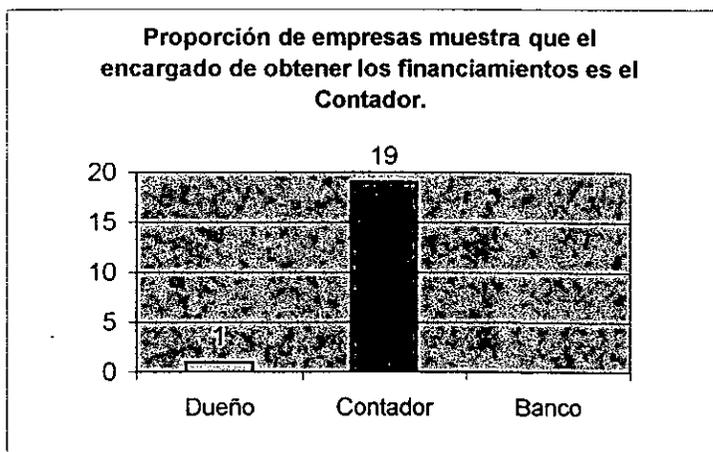
Otros de los resultados del estudio sobre cuestiones financieras son que el 50% (10) de las empresas requieren casi siempre de financiamientos y el restante 50% (10) dijo que solo en ocasiones necesitaba de préstamos; además del total de las empresas se observó que el 95% (19) de ellas deja la obtención del mejor financiamiento al Contador General o el Director de Finanzas y el 5% (1) el dueño es quien los obtiene, como se puede observar en las gráficas siguientes:

GRÁFICA 4



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

GRÁFICA 5

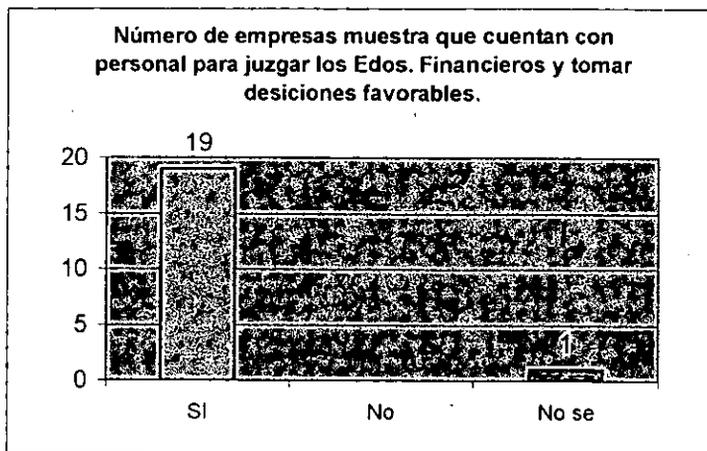


FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

Como se sabe cualquier empresa no importa el tamaño o clasificación requiere de financiamientos ya sea solo en ocasiones o continuamente, por esto las empresas deben de estar preparadas en cuanto a su personal adecuado para obtenerlos; referente a la empresa que el dueño es quien obtiene los financiamientos es un riesgo para ésta entidad ya que como se mencionó son varios aspectos a considerar en la obtención de financiamientos como la liquidez, solvencia y rentabilidad de la empresa, así como, a que plazo es más conveniente pedirlo y para lo que el dueño no está capacitado. El Contador o el Director de Finanzas son los más aptos para obtener préstamos o financiamientos, invertir en acciones, etc.

Todo lo anterior está relacionado con que toda empresa debe tener a la persona capaz de elaborar y juzgar los informes financieros, en el estudio realizado se identificó que el 95% (19) de las empresas cuentan con personal capaz de juzgar los informes y estados financieros para tomar decisiones favorables para la empresa y el 5% (1) declaró no saber al respecto como se ejemplifica en la gráfica de la siguiente hoja:

GRÁFICA 6

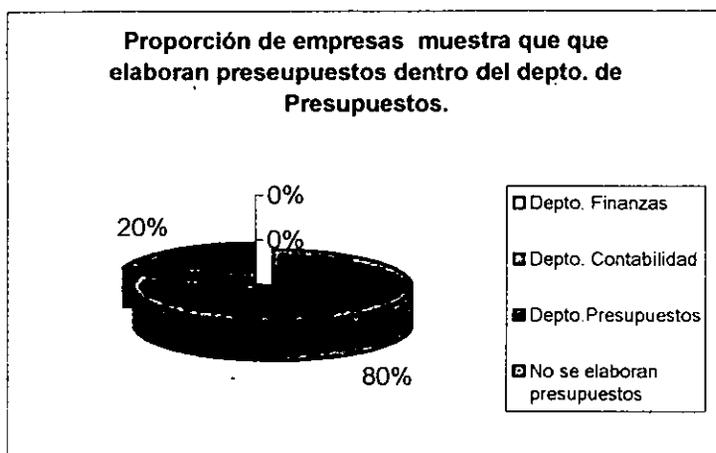


FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

De acuerdo a los resultados casi la mayoría de las empresas cuentan con personal para interpretar sus estados financieros y en base ha esto tomar decisiones correctas y adecuadas lo cual es benéfico para las mismas, pero el 5% mencionó no saber al respecto lo cual no es significativo en cuanto a estadísticas no obstante se puede observar que esto es perjudicial para dicho porcentaje de empresas.

En la investigación también se obtuvo información sobre si las empresas muestra elaboran presupuestos y cual departamento los elabora, el 80% (16) de las empresas contestó elaborar sus presupuestos en el departamento de contabilidad y el 20% (4) manifestó tener un departamento especial para los presupuestos, como se observa en la gráfica:

GRÁFICA 7



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

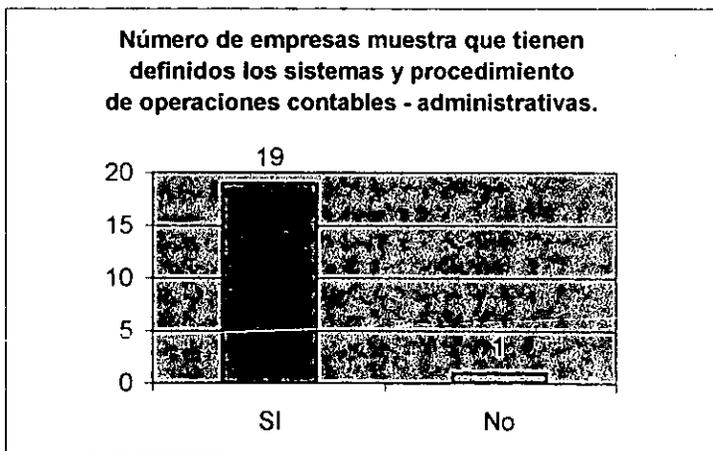
Que los presupuestos se realicen dentro del departamento de contabilidad u otro de la empresa no quiere decir que sea incorrecto sino que se le da menos importancia que si se planearan, organizaran y controlaran ciertas actividades necesarias especialmente para los presupuestos aunque estén cercanamente relacionados a varios departamentos de las empresas ya que ningún departamento es independiente o esta aislado de los demás. Por lo que lo aconsejable de acuerdo a la teoría es que tal departamento o área de presupuestos esté bajo el contralor o en su defecto bajo la responsabilidad del Director de finanzas.

Así como las finanzas son de importancia para las empresas también los presupuestos son una herramienta de ayuda para la función de planeación dentro de la empresa y aunque esta muy relacionado con lo contable y con la función de costos es necesario tener un área

especial en la que se cuente con un manual de presupuestos para auxiliarse en la elaboración de los mismos, tener revisiones o verificaciones a los presupuestos y tener un sistema de control presupuestal

Por otra parte a las empresas muestra a las que se le aplicó el cuestionario opinaron sobre si tienen o no definidos sus sistemas y procedimientos a lo que el 95% (19) manifestó que si mientras que el 5% (1) mencionó que no tenía definidos sus sistemas y procedimientos con claridad, lo cual se observa en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 8



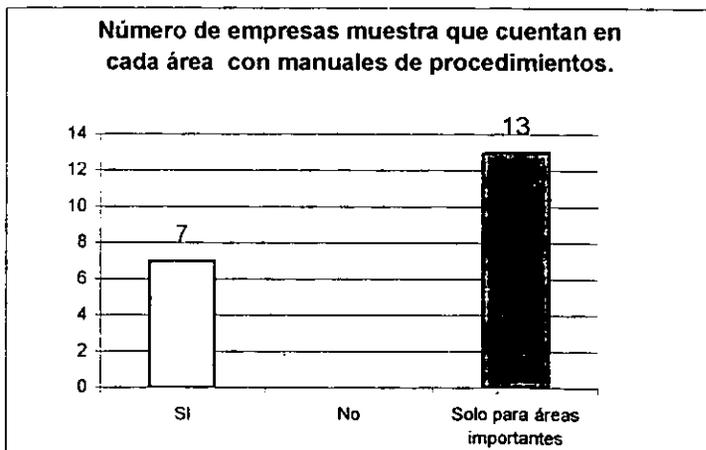
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

Lo que se puede observar de estos resultados es que la mayoría de las empresas tienen definidos sus sistemas y procedimientos, lo cual se realiza en la etapa de organización pero

como se establece en el marco teórico no basta con eso sino que se debe contar con un área específica de sistemas y procedimientos que las auxilie en la organización de nuevos sistemas, procedimientos o métodos en caso de necesitarlos, ya que los sistemas y procedimientos están cercanamente relacionados con todas las áreas de la empresa ya que son medios por los cuales la empresa realiza sus actividades y operaciones.

También es indispensable que las empresas cuenten con manuales de procedimientos para las variadas actividades de los diferentes niveles jerárquicos; en las estadísticas obtenidas por la investigación de campo el 35% (7) de las empresas respondieron tener manuales de procedimientos en tanto que el 65% (13) manifestó solo tener manuales para áreas importantes de la empresa, a lo que hacemos referencia en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 9



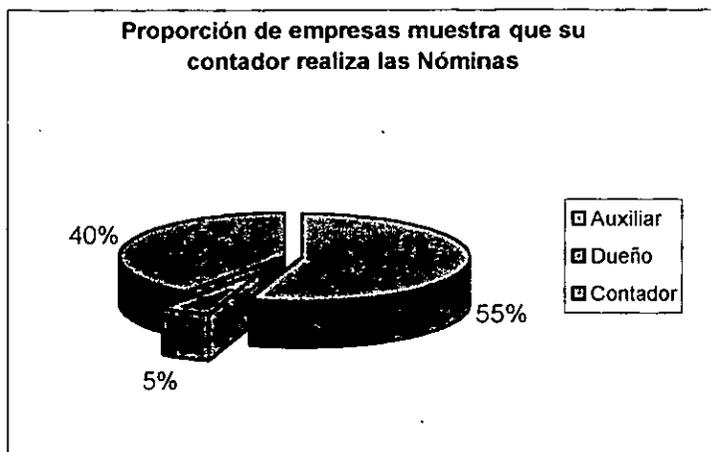
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

Lo que nos dice que una proporción significativa de las empresas no le da la importancia que deben tener los manuales de procedimientos, la que se les debe dar ya que para cualquier organización todas sus actividades son imprescindibles y cada área o departamento debe de contar con tales manuales.

Las funciones contables de una entidad mediana son bastantes pero nos referiremos solo a algunas; en los cuestionarios aplicados se les preguntó a las empresas quien elaboraba sus nóminas a lo que el 55% (11) respondió que el auxiliar contable, el 5% (1) dijo que lo hacia el dueño y el 40% (8) manifestó dejarlo en manos del Contador General; asimismo sobre el responsable de proporcionar a las autoridades hacendarias la información fiscal el 55% (11) de las empresas dijo que el comisionado es el Contador Interno y el 45% (9) restante dijo dejarla como responsabilidad del Contador Externo, es decir que el total de las empresas lo deja en manos del Contador; también se les preguntó sobre quien preparaba y archivaba las declaraciones fiscales a lo que respondieron el 60% (12) de las empresas que el auxiliar contable es quien lo realiza y el 40% (8) dijo que su contador es quien las elabora, todo esto se abarcó por tratarse de funciones contables y de acuerdo a los resultados se muestran las gráficas siguientes:

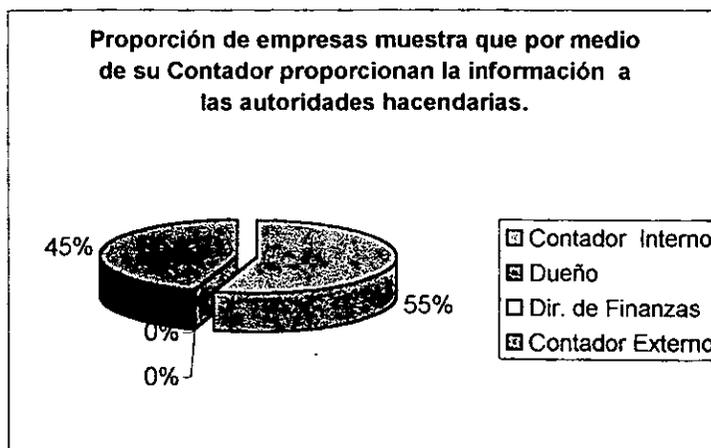
**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

GRÁFICA 10



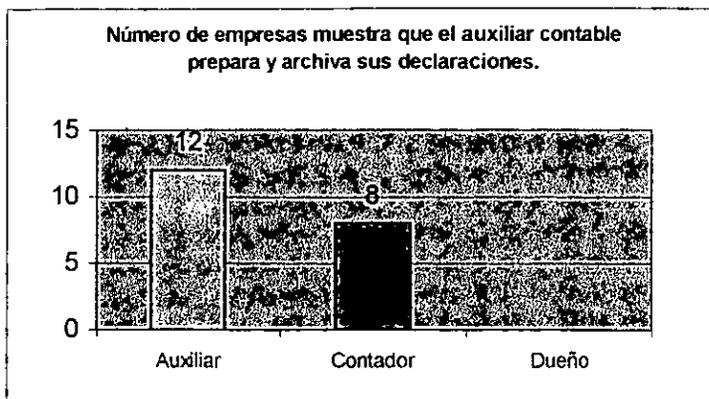
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

GRÁFICA 11



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

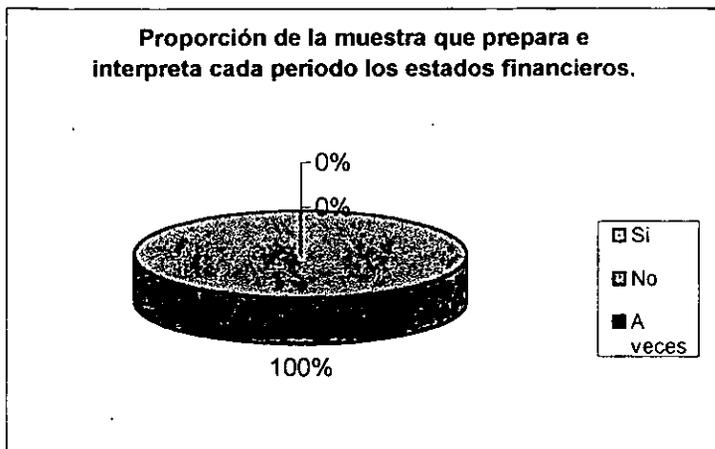
GRÁFICA 12



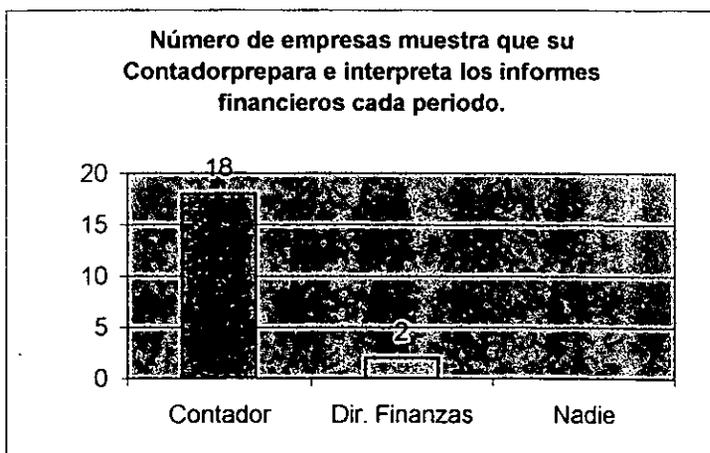
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

Todas estas estadísticas son sobre funciones contables - fiscales y nos ayudan a conocer si las empresas cumplen adecuadamente con estas que son algunas de las actividades contables - fiscales principales y observando lo anterior se puede afirmar que si cumplen, aunque cada empresa lo deja en el trabajador que cree más conveniente de acuerdo a la actividad.

Otras funciones contables fundamentales son la elaboración de los estados e informes financieros de cada periodo y de acuerdo al estudio resulta ser que el 100% (20) de las empresas los elabora cada periodo según la empresa, y de éste total el 90% (18) los realiza e interpreta el Contador General y el 10% (2) el Director de Finanzas es quien ejecuta tal actividad, como es visible en las gráficas siguientes:.

GRÁFICA 13

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

GRÁFICA 14

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

Lo importante de estas estadísticas es que todas las empresas elaboran y tienen quien interprete adecuada y oportunamente sus estados e informes financieros de cada periodo y en base ha estos tomar buenas decisiones para las organizaciones.

Las empresas muestra también fueron cuestionadas sobre la función de control como si mantenían registros correctos de todos los documentos y contratos de la empresa a lo que el 85% (17) contestó que si guardaba registros de todos sus documentos y contratos mientras que el 15% (3) restante dijo solo tener registros de algunos documentos y contratos importantes; en cuanto a la realización de auditorías internas se les preguntó a las empresas cada cuanto tiempo realizaban auditorías internas a lo que contestaron lo siguiente:

El 10% (2) dijo realizarlas mensualmente;

El 5% (1) dijo realizarlas bimestralmente;

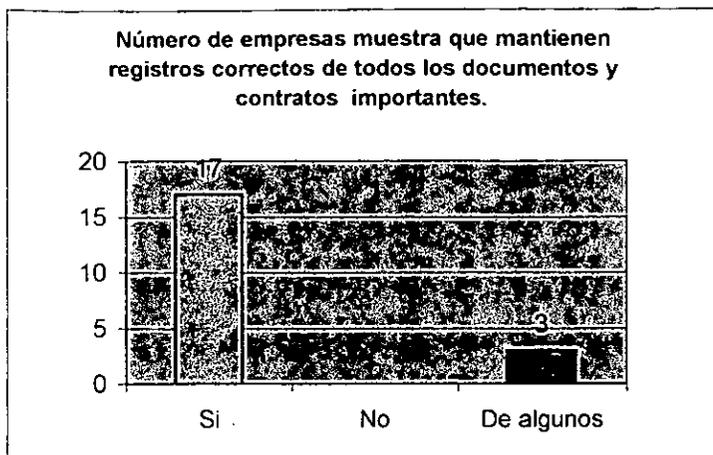
El 20% (4) dijo realizarlas trimestralmente;

El 15% (3) dijo realizarlas semestralmente; y

El 50% (10) dijo nunca realizar auditorías internas, solo por disposiciones de autoridades o interesados externos.

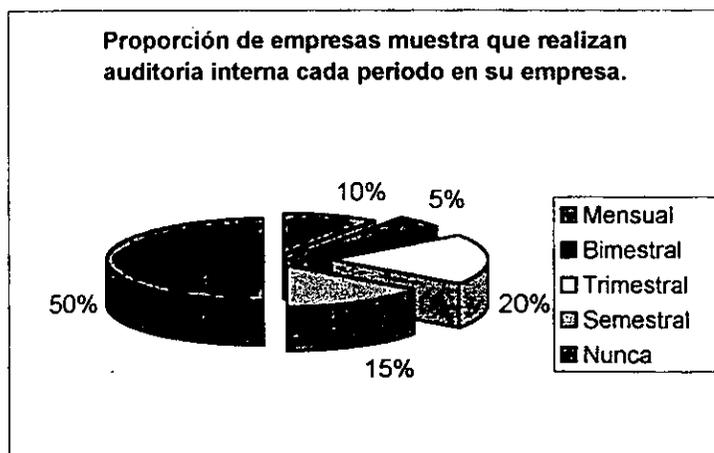
Asimismo también se les preguntó sobre el responsable de llevar un eficaz control interno el 95% (19) respondió hacer responsable de tal control al Contador General y el 5% (1) dijo tener un auditor interno para ello; todas los resultados englobados por tratarse de funciones de control y auditoría interna; enseguida se muestran las gráficas de resultados:

GRÁFICA 15



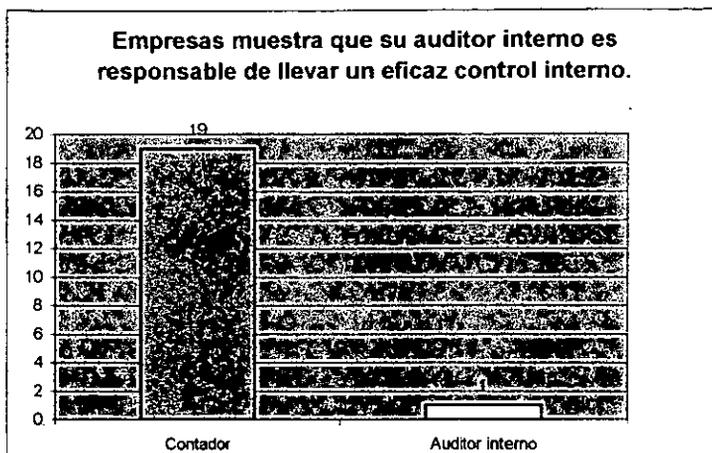
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

GRÁFICA 16



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

GRÁFICA 17



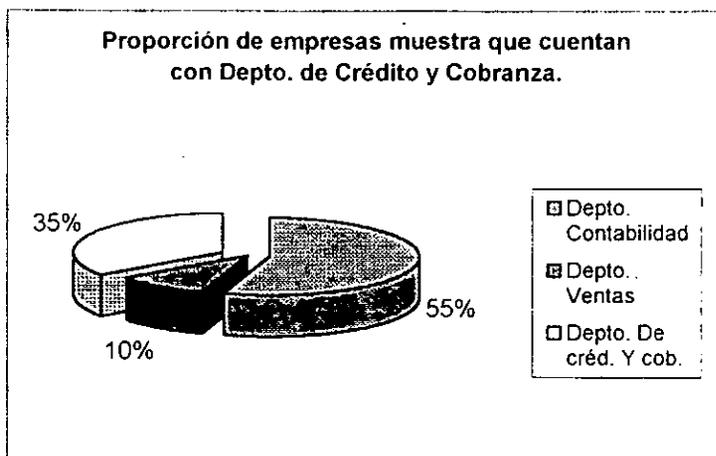
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

Todos los datos anteriores pertenecen a resultados sobre preguntas de control y auditoría interna que respecto a esto las empresas casi nunca cuentan con personal apto y único para llevar a cabo ésta función; de acuerdo a la teoría del presente trabajo el departamento de Auditoría interna se encarga generalmente de verificar, evaluar y proponer controles contables, financieros y de operación básicos. Pero lo que se observa de acuerdo a las estadísticas es que la mitad de las empresas no realizan auditorías internas lo cual implica una deficiencia de control para las mismas y a largo plazo resultando perjudicial.

De igual forma también se les consultó a las empresas muestra sobre el departamento encargado de llevar las cuentas por cobrar y el 55% (11) dijo que tal actividad esta en el departamento de contabilidad, el 10% (2) señaló dejarlo en manos del departamento de ventas

y el 35% (7) cuenta con el departamento de crédito y cobranza para las cuentas por cobrar, como se muestra a continuación en el esquema

GRÁFICA 18



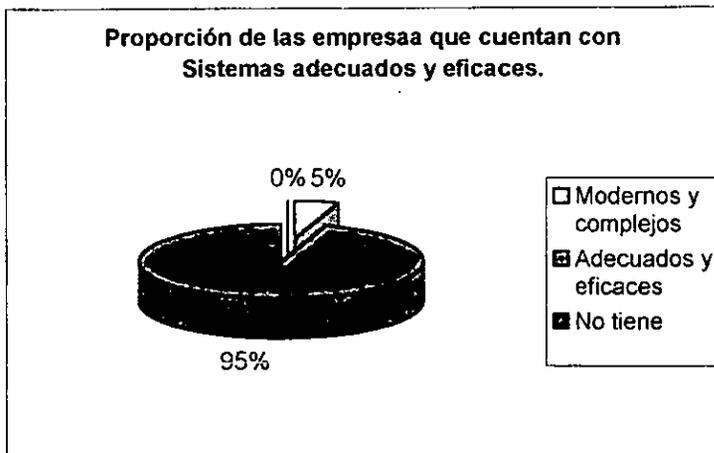
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

De acuerdo a la teoría del presente trabajo de tesis lo sugerente para las cuentas por cobrar es que estén bajo el departamento de Finanzas o del Contralor ya que es un medio de obtención de recursos financieros, y no es conveniente este en el área de ventas ya que es un obstáculo para cumplir adecuadamente con su objetivo de lograr mayores ventas ya que además de estar preocupado por aumentarlas también tiene el compromiso de lograr que todos

los clientes paguen sus cuentas y así también establecer y definir políticas tanto de ventas como de crédito y cobranza.

En cuanto a sistemas de información las empresas muestra respondieron lo siguiente, el 5% (1) dijo tener sistemas de información modernos y complejos y el 95% (19) dijo tener sistemas de información adecuados y eficaces para las operaciones de la empresa esto observándose en la gráfica siguiente:

GRÁFICA 19



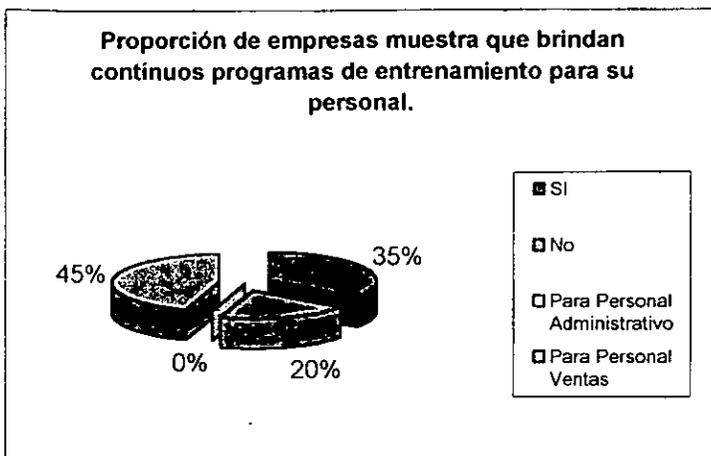
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

De acuerdo a esto puede dejarse ver que la mayoría de las empresas están conscientes de que no todo lo moderno o las innovaciones son lo mejor en cuanto a sistemas de información para su empresa y esto es bueno ya que los sistemas tienen como objetivo

apoyar a las actividades de las organizaciones como operaciones diarias, comunicación de información y datos, administración de actividades y toma de decisiones oportunas y rápidas ante las diversas situaciones a las que se enfrentan los negocios y las modificaciones que se presentan en el ambiente que los rodea, esto afirmando que los sistemas de información son estrategias de desarrollo para las empresas. Por consiguiente para que las empresas cuenten con sistemas de información adecuados y eficaces estos deben diseñarse e implantarse de acuerdo a los resultados de un profundo análisis de la entidad.

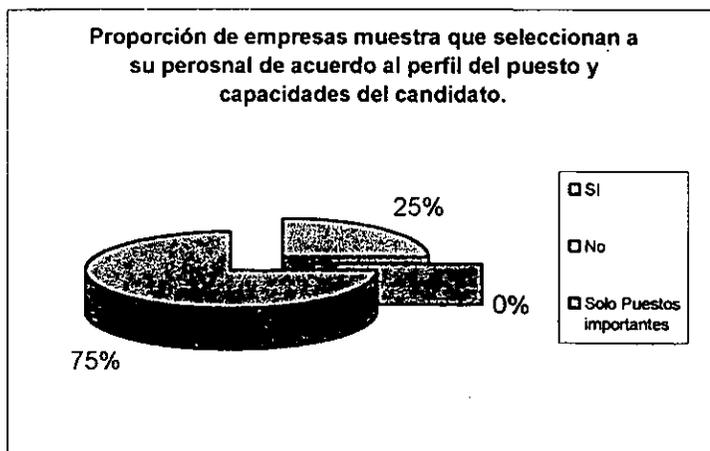
Por último se investigó sobre si las empresas de la muestra tienen continuos programas de entrenamiento para su personal, el 35% (7) declaró que sí, el 20% (4) dijo no contar con programas de entrenamiento y el 45% (9) mencionó tener programas de entrenamiento solo para el personal de ventas, además se les preguntó acerca de si la empresa selecciona a su personal de acuerdo al perfil del puesto y a las capacidades de los candidatos a lo que el 25% (5) afirmó selecciona a su persona de acuerdo al perfil del puesto y las capacidades del candidato y el 75% (15) contestó solo hacerlo para puestos importantes, esto apreciándose en las siguientes dos gráficas: .

GRÁFICA 20



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

GRÁFICA 21



FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO, 1999.

Estas preguntas aunque son sobre el área de Administración se realizaron justificadamente, ya que como se hizo notar en el marco teórico son infinitas las funciones que tiene la Contraloría y la empresa misma y para llevarse a cabo correctamente debe de seleccionarse adecuadamente a su personal y proporcionarles continuos programas de entrenamiento para su mejor desarrollo en las actividades de la empresa. Como se observa en las estadísticas no todas las empresas brindan programas de entrenamiento para su personal y unas solo para el personal de ventas esto puede tomarse como una deficiencia clara y negativa para las empresas, ya que si no capacita y otorga programas de entrenamiento o motivación a un recurso indispensable para cualquier empresa, esta puede verse perjudicada.

4.4 PROPUESTA

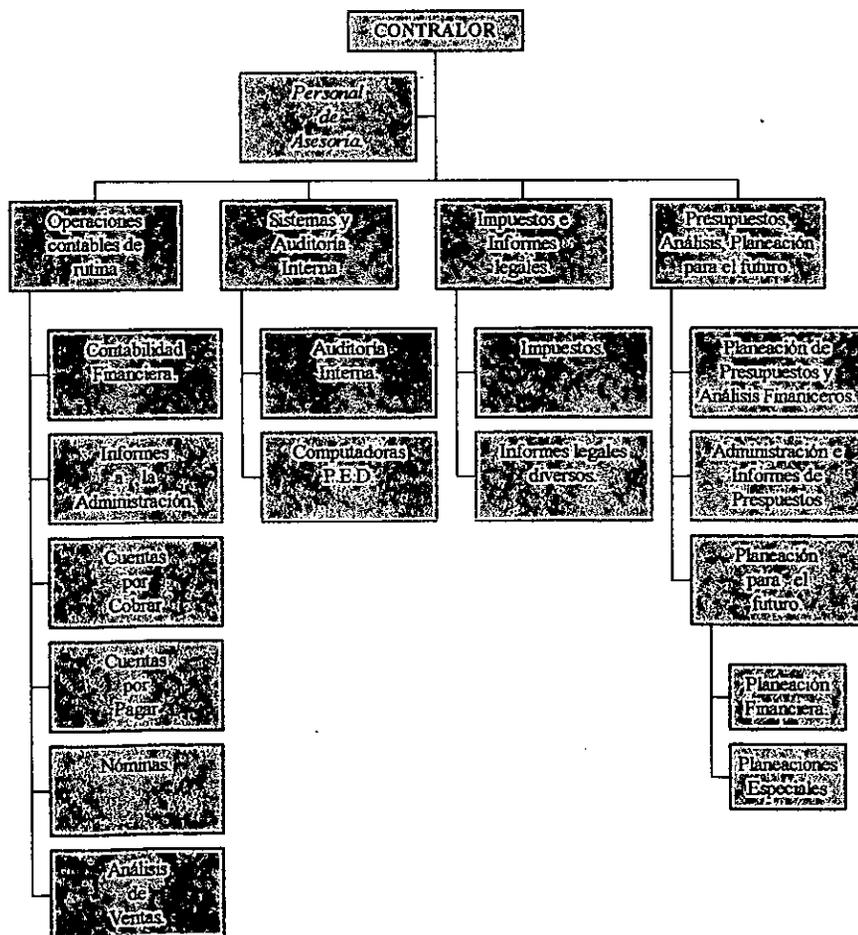
De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo y en base al marco teórico del trabajo, se puede proponer una estructura base para el departamento de contraloría dentro de la mediana empresa comercial de Uruapan, Mich. pero haciendo referencia de nuevo al marco teórico se observó que cada empresa aún siendo de la misma clasificación y tamaño requieren de departamentos creados particularmente de acuerdo a sus características, necesidades y condiciones en las que se encuentre, por esto se trata de establecer un departamento de contraloría de aplicación general pero con un grado de flexibilidad para su modificación o adecuación.

Lo que pretende cualquier empresa es su desarrollo y éxito empresarial y siendo mediana empresa tiende al crecimiento y evolución. Por lo que el establecer una identificación y disposiciones para garantizar el desempeño de la función de contraloría es más difícil para estas empresas en crecimiento.

Enseguida se muestra el organigrama propuesto para el departamento de contraloría en la mediana empresa comercial de Uruapan, Mich. elaborado de acuerdo a la información documental y de campo recopilada durante la investigación:

ORGANIGRAMA GENERAL

Departamento de Contraloría



Las subdivisiones que se encuentran dentro de las operaciones contables de rutina son solo algunas de las que pueden existir y pueden subdividirse las ya existentes.

La ubicación de la función de sistemas junto con la actividad de la auditoría interna reconoce las circunstancias prácticas de las operaciones; en la práctica, la mayor parte del trabajo de organización de sistemas se convierte en reorganización de sistemas y gran parte de estas tareas responden a las deficiencias que descubren los auditores internos en los sistemas existentes.

Se colocan todos los asuntos legales y de impuestos en una sola sección que probablemente también sea de interés no solo para el Contralor sino para otras de las secciones que forman el organigrama.

La sección de presupuestos y planeación para el futuro es de gran importancia y por esto variará enormemente de una empresa a otra así estas y las subdivisiones de la planeación para el futuro deben tomarse como sugerencias (ANDERSON, 1984:147-150)

Por lo tanto para dar una estructuración real y más específica es necesario estudiar particularmente una empresa y basarse en el organigrama mostrado y de acuerdo a las características, necesidades y condiciones de la empresa organizar específicamente su departamento de Contraloría apropiado.

Concluyendo con el capítulo actual se pudo observar que se desarrolló una investigación de campo realizada para el trabajo de tesis, se especificó la metodología utilizada para la misma explicando el tipo de estudio, los objetivos planteados para el estudio, la descripción del tema de estudio, justificación del muestreo realizado y el tamaño y tipo de muestra; asimismo se describieron los resultados obtenidos en la investigación y se les dio una interpretación adecuada apoyándose en el marco teórico del trabajo y elaborando gráficas para la muestra de resultados, así como se señaló una propuesta para la organización del departamento de contraloría basado en la teoría y en los resultados obtenidos de la investigación de campo. Todo esto para poder formular las conclusiones para el presente trabajo de investigación.

CONCLUSIONES GENERALES

Para comenzar con el presente apartado se iniciará con un resumen general o recuerdo sumario del contenido del trabajo.

El tema central es la creación de un Departamento de Contraloría en la Mediana Empresa Comercial de Uruapan, para la cual se realizó una investigación documental por lo que se recurrió a la extensa cantidad de libros, revistas, folletos, periódicos y tesis con que cuenta la Biblioteca de la Universidad Don Vasco en la ciudad de Uruapan, Mich., y con la ayuda de la información obtenida formar el marco teórico, posteriormente se procedió a realizar la investigación de campo para la cual se fundamentó en una metodología ya especificada en la introducción y así obteniendo los resultados para la elaboración del capítulo práctico y llegar hasta la actual parte de conclusiones, tomando siempre en cuenta el objetivo general de la tesis siendo este Identificar si es benéfico para la mediana empresa comercial implantar un departamento de Contraloría, asimismo también observando los objetivos específicos como Conocer las deficiencias de las principales tareas contables, financieras y fiscales de la mediana empresa comercial, Identificar las ventajas o desventajas que atraería el departamento de Contraloría a dichas empresas y Tratar de proponer una estructura organizacional del departamento de Contraloría.

Las limitaciones de la investigación de campo son que los resultados, interpretación de estos y las conclusiones se limita a partir de lo manifestado por los cuestionados como algo cierto sin poder comprobarse a través de los papeles o documentos necesarios, como por

ejemplo, cuando las empresas aseguraban elaborar presupuestos o realizar auditorías internas cada determinado periodo; pero se parte del supuesto que los cuestionados respondieron de buena fe y con la verdad.

Pasando a las conclusiones, se considera que los objetivos de la investigación fueron alcanzados debido a que a través del desarrollo del presente trabajo se pudieron conocer las deficiencias de las principales actividades contables, financieras y fiscales con este objetivo también observándose las ventajas y desventajas que el departamento de contraloría atraería a las empresas y de acuerdo a la investigación de campo e información documental se pudo establecer una estructura organizacional base para el departamento de Contraloría.

Las deficiencias de las principales tareas contables, financieras y fiscales ya fueron mencionadas en los resultados pero en lo general fueron una minoría de estas empresas las que no tienen definidas explícitamente las funciones y responsabilidades de todos sus trabajadores, la mayoría de las empresas no le da mucha importancia a los manuales de procedimientos, la mitad de las empresas cuestionadas no realizan auditorías internas, las empresas no tienen las cuentas por cobrar en un departamento adecuado y no le prestan la atención que merece la función de finanzas.

Las ventajas que se puede dar el departamento de contraloría a las empresas son:

- Se podrá evaluar e informar la validez sobre los objetivos de la empresa y la efectividad de sus normas, estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar los objetivos.
- Se realizarán auditorías continuas de todas las operaciones y registros de la empresa.

- Podrá tener un establecimiento y mantenimiento de un control interno y auditorías de los activos de la empresa.
- A través de la planeación se podrá facilitar la coordinación, el control y reducir el trabajo improductivo.
- Se implantarán sistemas de planeación financieros y económicos.
- Se elaborarán presupuestos y establecerá un sistema de control presupuestal.
- A través de área de sistemas y procedimientos el contralor podrá coordinar las funciones y operaciones de la empresa y se dará pie a la investigación, desarrollo e implantación de nuevos métodos y programas para las actividades.

Así también se tienen algunas desventajas como.

- La persona que va a ser designada como Contralor debe tener las aptitudes y actitudes mencionadas en el punto 2.6 del marco teórico.
- Formar el departamento de Contraloría seleccionando al personal y contratando nuevos empleados o formándolo con los ya existentes.
- El organizar el departamento puede ser complejo.
- La contratación de nuevo personal puede ser costoso.

La Hipótesis planteada para el trabajo de investigación señala que: “El implantar un adecuado y eficiente departamento de Contraloría dentro de la mediana empresa comercial de Uruapan, Michoacán, satisficará eficazmente las funciones contables financieras y fiscales y auxiliará en la planeación, organización y control de estas” hipótesis que considero es comprobada como resultados de la realización de la investigación tanto documental como de campo, debido a que de la información obtenida de las empresas se puede observar que en

general necesitan de una mejor planeación organización y control de sus tareas contables, financieras y fiscales, con esto no diciendo que la mediana empresa comercial sea totalmente deficiente en tales tareas, pero toda empresa requiere de mejorar en todos los aspectos y el departamento propone una medida para lograr con mayor eficiencia la realización de tales tareas, aunque nunca y ninguna empresa será totalmente perfecta.

En resumen lo que se pretende es que las empresas tomen mayor conciencia de que requieren de la planeación para todas las actividades de su empresa tanto de mercadotecnia y ventas como de contabilidad, finanzas y fiscales y asimismo prestar mas atención en la organización de sus actividades y procedimientos para su correcta ejecución; así también toda actividad requiere de un control, ya que si se deja que se sigan realizando sin ningún sistema de control se pueden desviar de los objetivos planeados y realizarse sin tomar en cuenta las políticas y procedimientos de la empresa. Por lo tanto si se mantiene una planeación, organización y control constantes de todas las actividades, estas van a ir enfocadas hacia los objetivos de la empresa, que en general cualquier empresa desea obtener éxito y desarrollo empresarial, lo cual no es benéfico solo para la empresa sino también para los empleados y por lo tanto para la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA.

ALCANTARA, González César, *La Contraloría y sus funciones*, Editorial ECASA, México, 1992.

ANDERSON, David R., *Contraloría Práctica*, Editorial UTEHA, México, 1984.

BACON, Charles A., *Manual de Auditoría Interna*, Editorial UTEHA-LIMUSA, 3ª edición, México, 1992.

CEID, *Moderno Diccionario de Contabilidad*, Compañía Editorial Impresora y Distribuidora, S.A., 2ª edición, México, 1996.

FOLLETO SECOFI, 1998.

GOODMAN, Sam R., *Manual del Contralor*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1987.

GOODMAN, Sam R., *Organización de las funciones del Tesorero y el Contralor para la buena administración*, Editorial DIANA, México, 1979.

MORENO, Fernández Joaquín, *Las Finanzas en la empresa*, Editorial Mc Graw Hill, 4ª edición, México, 1995.

RAMÍREZ, Padilla David Noel, *Contabilidad Administrativa*, Editorial Mc Graw Hill, 3ª edición, México, 1985.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, Editorial ECASA, 3ª edición, México, 1993.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, *Organización Contable y Administrativa de las empresas*, Editorial ECASA, 2ª edición, México, 1997.

RUELAS, Vázquez Carlos, *Investigación Científica*, Editores Mexicanos Unidos, S.A., 2ª. ed., México, 1992.

SANTILLANA, González Juan Ramón, *Conoce las auditorías*, 4ª edición, Editorial ECASA, México, 1991.

SENN, James A., *Sistemas de Información para la Administración*, Editorial Iberoamericana, México, 1999.

ZORRILLA, Arena Santiago, *Introducción a la metodología de la Investigación*, México.

HEMEROGRAFÍA

GUTIÉRREZ, Trinidad, “Sistemas de Información y su Administración”, en: *Revista Emprendedores*, Vol. V, No. 17, 1994, México.

MEJÍA, Marquez Julio A., “Contraloría Aplicada”, en: *Revista Contaduría Pública*, Año 27, No. 314, Octubre 1998, México.