

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**EL CONTROL INTERNO COMO ESTRATEGIA  
DE PLANEACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES  
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

**TESIS PROFESIONAL**

**ROCIO PAULINA CHÁVEZ ALANIS.**



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.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

---



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**EL CONTROL INTERNO COMO ESTRATEGIA  
DE PLANEACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES  
EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

**PRESENTA:**

**ROCIO PAULINA CHÁVEZ ALANIS.**

**ASESOR:**

**L. C., L. A. y M. A. RAFAEL RODRÍGUEZ CASTELÁN**

**MÉXICO, D.F.**

**2008**

## **AGRADECIMIENTOS.**

El trabajo presente, representa una etapa muy enriquecedora en toda la experiencia universitaria y en la conclusión del trabajo de tesis, han existido personas que merecen todo mi agradecimiento por su valiosa aportación a este trabajo y a quienes plasmaron su huella en mi camino.

Universidad Nacional Autónoma de México  
y a la Facultad de Contaduría y Administración:

Por brindarme un espacio en sus aulas donde obtuve conocimiento para desarrollarme profesionalmente.

Mis padres:

Humberto y Araceli, agradezco su apoyo, guía y confianza. Soy afortunada por contar con su amor.

Mi hermana:

Daniela, por su cariño, amistad y los sueños que hemos compartido.

Rodrigo:

Por tu apoyo en esta etapa tan importante, por compartir contigo este momento y por tu comprensión y cariño.

A mis profesores:

Que compartieron conmigo sus conocimientos y en particular al profesor Rafael Rodríguez Castelán que me brindo su apoyo en la realización de esta tesis.

# **EL CONTROL INTERNO COMO ESTRATEGIA DE PLANEACIÓN, PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO 1 .GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO.</b>	<b>6</b>
1.1. Antecedentes y origen.	6
1.2. Conceptos de Control Interno.	6
1.3. Objetivos y funciones del control interno.	8
1.4. Clasificación del Control Interno.	9
<b>CAPITULO 2 .ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA.</b>	<b>11</b>
2.1. Elementos de la estructura del control interno.	11
2.2. Control Interno en la evaluación preliminar.	16
2.3. Control Interno en la evaluación final.	17
2.4. Evaluación del Control Interno y su Informe.	18
<b>CAPITULO 3 .IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.</b>	<b>19</b>
3.1. Importancia del control interno en la empresa.	20
3.2. El control interno en el marco de la pequeña y mediana empresa.	21
3.3. Alcances y limitantes de un sistema de control interno en la pequeña y mediana empresa.	22
3.4. Diseño de un sistema de control interno en la pequeña y mediana empresa.	23
<b>CAPITULO 4 .LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.</b>	<b>26</b>
4.1. La necesidad de la planeación estratégica en la empresa.	26
4.2. La planeación estratégica y táctica.	27
4.3. Modelo del proceso de planeación estratégica en la empresa.	27
4.4. Metodología estratégica para las pequeñas y medianas empresas.	29
<b>CAPITULO 5 .LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.</b>	<b>32</b>
5.1. La empresa y sus etapas.	32
5.2. Características de la empresa.	33
5.3. Clasificación de las empresas.	34
5.4. La importancia y el entorno de la pequeña y mediana empresa.	35

<b>CAPITULO 6 .PLANEACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.</b>	<b>37</b>
6.1. ¿Qué es la toma de decisiones?	37
6.2. Importancia de la toma de decisiones.	37
6.3. Características de la toma de decisiones.	38
6.4. Modelo para la toma de decisiones.	39
<b>CAPITULO 7 .METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>41</b>
7.1. Definición del problema a estudiar.	41
7.1.1 Definir hipótesis.	41
7.2. Objetivo general.	42
7.3. Determinación de variables.	42
7.3.1. Variables dependientes.	42
7.3.2. Variables independientes.	42
7.4. Determinar tamaño de la muestra.	42
7.5. Análisis e interpretación de la información.	44
7.5.1. Técnicas de análisis de datos.	64
7.5.2. Técnicas de procesamiento de datos.	64
<b>CAPITULO 8 .CONCLUSIONES.</b>	<b>72</b>
<b>CAPITULO 9 .RECOMENDACIONES.</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>76</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>79</b>

## **INTRODUCCIÓN.**

En México de las empresas existentes, las Pequeñas y Medianas Empresas, representan más del 52% del Producto Interno Brutos (PIB) y generan más del 72% de los empleos totales de según la secretaria de economía y precisamente estas empresas son las que presentan diversas deficiencias por falta de orden. Ya que no tienen una estructura bien definida, o se ha constituido con la idea de trabajar, generar ganancias pero sin planear su funcionamiento.

El crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en los últimos años ha sido sorprendente, desde la forma en que se va emprendiendo un negocio familiar hasta en la forma en que llega a crecer. Esto va a depender de diversos factores como en el ambiente económico en el que se encuentra para poder obtener un crecimiento, que además dependerá de las estrategias que se implementen para que el negocio llegue a crecer tanto como se desee. Y permita que sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sean un factor importante para que se desarrolle favorablemente en el entorno económico en el que se encuentra.

Cuando va ocurriendo un cambio de una empresa micro a una pequeña y de pequeña a mediana o grande empresa, quiere decir que cumplió con los objetivos fijados y cuenta con las herramientas para lograrlo. Ahora, el empresario tiene que cambiar su visión al mismo tiempo en que se vaya desarrollando la empresa tanto su mentalidad como sus políticas establecidas de ser un pequeño empresario a ser un gran empresario ya que ahora no podemos darle el mismo enfoque y tratamiento que como una pequeña.

Por ello, es que con frecuencia se presentan problemas de funcionamiento en estas empresas que han obtenido un crecimiento, ya que es difícil cambiar con las políticas, que siempre se han trabajado y con las que se ha triunfado. Y se piensa que con estas mismas políticas se puede manejar un negocio pequeño que un grande.

Es entonces cuando se comienzan a derivar una serie problemas, al parecer pequeños, pero si no va cambiando la mentalidad del empresario junto con el desarrollo y crecimiento de la empresa, estos pueden volverse grandes problemas que pueden afectarla a tal grado que detenga su desarrollo o no sobreviva en competencia con otras.

Es por eso importante estar vigilando todos estos cambios repentinos a los que puede ser vulnerable la empresa, una parte fundamental de esto es contar con estrategias para poder abordar esos cambios, teniendo una seguridad razonable de que las y estrategias a utilizar sean las mejores.

En el presente trabajo, se busca como parte de estas estrategias, verificar y comprobar si un sistema de control interno establecido adecuadamente, tiene suma importancia en el desarrollo de la empresa y cuales son las ventajas de emplear este como estrategia de planeación.

El control como tal es parte del proceso administrativo y es la parte final de este proceso ya que su función es hacer la retroalimentación de lo que ya se planeo y revisar la forma en la que se llevo a cabo, si cumplió con objetivos que se establecieron dentro de la planeación.

Es importante entonces, establecer el control interno para cada tipo de empresa ya que todas las actividades y operaciones de cada giro son distintas, por lo cual es necesario implementar un sistema de control interno que se adecue a la empresa.

Todas las actividades de la forma en que se realicen ya forman parte del control interno, solo que se estudiarán y evaluarán si están establecidas adecuadamente o no esto se reflejará al final de una revisión del control interno donde se informará sobre las situaciones encontradas en la empresa.

Por estas razones podemos entender el valor que tiene analizar la importancia del estudio de la organización y de las empresas desde varios puntos de vista, para implementar con conocimiento y oportunidad, las soluciones y estrategias permanentes a las deficiencias detectadas, que hagan eficiente el trabajo y se logren mejores resultados así también se proporcionarán los elementos necesarios que permitan obtener información financiera, confiable y oportuna.

El objetivo es evaluar si un Sistema de Control Interno para las pequeñas y medianas empresas es funcional para las personas que realizan cada una de las operaciones y actividades.

A continuación se desarrollan los siguientes capítulos con el objetivo de obtener un resultado, posteriormente concluir y poder dar recomendaciones.



## **CAPITULO 1. GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO.**

### **1.1. Antecedentes y origen.**

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observo la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la Revolución Industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por magnitud eran realizadas por maquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupaban por establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.<sup>1</sup>

Además se comenzó a tener la necesidad de comprobar la honestidad de los que administraban su dinero y otros bienes a consecuencia del crecimiento económico de los negocios esto implico una mayor complejidad en la organización y por lo tanto en su administración.

El control interno no solo es un concepto clave en el trabajo de un auditor, también dentro de la misma empresa ya que si cuenta con un control interno establecido adecuada y eficientemente, en cada área funcional el trabajo tiende a determinar exactitud en toda la información que se genera de la operación.

### **1.2. Conceptos de control interno.**

Definiciones de distintos autores.

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada que se adaptan en un negocio para salvaguardar sus activos, obtener la suficiente información oportuna y confiable, promover la eficiencia operacional y asegurar la adhesión a las leyes, normas y políticas en vigor, con objeto de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.”

#### **Instituto Mexicano de Contadores Públicos**

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

#### **Abraham Perdomo Moreno**

---

<sup>1</sup> María González, <http://www.Gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad".

### **Normas y Procedimientos de Auditoria**

"Plan organizacional y todas las medidas relativas que adopta una entidad para salvaguardar activos."

### **Fundamentos de Control Interno**

"Es la medición de los resultados que, en su confrontación con lo esperado, permiten analizar las desviaciones, diferencias o excepciones, para así estar en aptitud de informar, de manera oportuna y precisa, a la dirección, la que al contar con estos elementos de juicio pueden tomar decisiones adecuadas y dictar medidas correctivas."

### **Mier y Terán**

Es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración entre otras son regidas por el control interno.

### **Henoc Regalado<sup>2</sup>.**

De estas definiciones podemos obtener un concepto más claro de Control Interno tomando en cuenta algunos puntos donde coinciden los autores.

- Plan de organización.

Debe establecerse una asignación apropiada de la delegación de funciones para que las personas ocupen el puesto en el que cubran las características que requiere dicho puesto.

- Sistemas y Procedimientos.

Deben establecerse de forma en que se tenga el control razonable de todas las operaciones, mediante sistemas y procedimientos implementados por la administración.

- Objetivos.

Deben estar enfocados con los objetivos de la organización y enseguida a la protección de los activos de la empresa, en cada área de la entidad.

Los controles internos, son diseñados e implantados por el consejo de administración, y los mandos directivos de una entidad, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

El control interno actúa en todos los niveles y contribuye a tener un grado de seguridad razonable para así llegar al cumplimiento de los objetivos y salvaguardar sus activos.

---

<sup>2</sup> Regalado Hernández Henoc, "Auditoria I" Editorial E. Soid Pág. 148

Cuando un área o departamento no aplica controles internos adecuados, tiene el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones y las decisiones tomadas no serán las más adecuadas durante la gestión para esto se debe de estar preparado para asumir las posibles consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

### **1.3. Objetivos y funciones del control interno.**

Objetivos del control interno.

El control interno persigue distintos objetivos que varían de acuerdo a la naturaleza de cada empresa y cada área de aplicación, pero comparten por lo general cuatro objetivos generales, los cuales son los siguientes:

#### **1. Proteger los activos de la empresa.**

Se deben crear todos los mecanismos para lograr la protección de los activos de la manera más eficaz, es indispensable el establecimiento de normas de control estrictas para que el acceso de los activos solo sea permitido de acuerdo con autorizaciones de la administración.

#### **2. Obtener información veraz y confiable.**

El control interno comprende un plan de organización de los procedimientos y registros financieros a que se refiere este objetivo y a la confiabilidad de los registros financieros, que estén diseñados a proporcionar seguridad razonable.

Se refiere al registro de las operaciones, que permitan la preparación de los estados financieros de conformidad con las Normas de Información Financiera y mantener datos relativos a la protección de los activos.

#### **3. Promover la eficiencia en las operaciones del negocio.**

La implementación del sistema del control interno planeado con anticipación, ya que depende de la estructura que tiene dicho sistema, mientras mayores medidas de control existen mejores son los resultados de la empresa.

Las medidas de control surgen de la necesidad de cada organización y de sus recursos, no debe minimizar esfuerzos para el logro eficaz de el control interno.

#### **4. Ejecutar las operaciones adecuadamente con las políticas establecidas por la administración.**

Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones específicas de la administración. Para que pueda darse con éxito es necesario contar con líneas jerárquicas definidas adecuadamente en la organización, las cuales emanarán de las autorizaciones de las tareas correspondientes de la empresa, ya que el mejor control es aquel que se aplica y se lleva a cabo.

Oscar Rubén Ruseñas en su obra muestra “El objetivo de un sistema de control interno es proveer una seguridad razonable, ya que esta no puede ser absoluta y total, de que el patrimonio este resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones originadas por los usos o disposiciones no autorizadas y que las transacciones están debidamente autorizadas y adecuadas o apropiadamente registradas con el fin de permitir o asegurar lo siguiente:

- a) La preparación de los Estados Financieros de acuerdo a Normas de Información Financiera.
- b) Reportes e informes de gestión de calidad.

Función del control interno.

La función del control interno es aplicar a todas las áreas de operación de los negocios, un sistema y procedimientos de control para obtener la efectividad deseada y esto depende de que la administración obtenga información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convenga a los intereses de la empresa.

También tiene la función de establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa, conocer si los controles establecidos son ineficientes, para aplicarlos adecuadamente corregirlos.

El control interno tiene la función de salvaguardar y preservar los bienes de las empresas, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

#### **1.4. Clasificación del control interno.**

Existen dos grandes divisiones del Control Interno y son:

Control Interno Administrativo – Operativo.

Es el plan de organización, los procedimientos y registros que se relacionan con el proceso de decisión que lleva a la autorización de transacciones. Esta autorización es una función de la gerencia directamente con la responsabilidad de cumplir con los objetivos organizacionales y de aquí es el punto de partida para el establecimiento del Control Interno Contable.

Este se observa y aplica en todas las fases o etapas del proceso administrativo y sus principales objetivos son:

- a) Promover la eficiencia en las operaciones de la empresa.
- b) Ejecutar las operaciones adheridas a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

## Control Interno Financiero – Contable.

Es el plan de organización de los procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros contables y están diseñados para otorgar seguridad razonable que:

- A. Las operaciones son ejecutados de acuerdo con autorizaciones de la gerencia.
- B. Las operaciones se registran para:
  - a) Permitir la preparación de estados financieros de conformidad con las Normas de Información financiera.
  - b) Mantener datos relativos y acceso a la custodia de activos y solo se permitirá con la autorización de la administración de la empresa.
- C. El acceso de los activos esta solo permitido mediante autorizaciones de la gerencia.
- D. Los activos registrados son comparados a intervalos razonables de con los activos fijos existentes y se toman las decisiones necesarias respecto a cualquier diferencia que se encuentre.

El control interno contable está orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad y sus principales objetivos son:

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

Se puede efectuar la revisión del control interno contable con el objeto de rendir una opinión sobre el mismo y podrá hacerlo independientemente de que se haya efectuado o no una auditoria de los estados financieros de la propia empresa.

## **CAPITULO 2. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA.<sup>3</sup>**

### **2.1. Elementos de la estructura del control interno.**

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura de acuerdo al “boletín 3050 metodología para el estudio y evaluación del control interno” consiste en los siguientes elementos:

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

La división del control interno en cinco elementos proporciona al auditor una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una entidad en la auditoría.

Sin embargo, esto no necesariamente refleja cómo una entidad considera e implementa su control interno; asimismo, la primera consideración del auditor se refiere a cómo un control específico afecta las aseveraciones en los estados financieros más que su clasificación en uno de los elementos de control interno, antes mencionados, en particular.

#### **a) El ambiente de control**

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

- 1) Actitud de la Administración hacia los controles internos establecidos:

El hecho de que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la administración que de cualquier otra cosa. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente, seguramente el ambiente de control será deficiente. La efectividad del control interno depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad.

---

<sup>3</sup> Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar Versión Estudiantil. Ed. 29ª 2008. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Boletín 3050 Estudio y Evaluación del Control Interno. Pág. 55- 64.

2) Estructura de organización de la entidad:

Si el tamaño de la estructura de la organización no es apropiado para las actividades de la entidad, o el conocimiento y la experiencia de los gerentes y personal clave no es la adecuada, puede existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.

3) Funcionamiento del consejo de administración y sus comités:

Las actividades del consejo de administración y otros comités pueden ser importantes para fortalecer los controles, siempre y cuando estos sean participativos y sean independientes de la Dirección.

4) Métodos para asignar autoridad y responsabilidad:

Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad esté acorde con los objetivos y metas organizacionales, y que éstos se hagan a un nivel adecuado, sobre todo las autorizaciones para cambios en políticas o prácticas.

5) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna:

El grado de supervisión continua sobre la operación que lleva a cabo la Administración, da una evidencia importante de si el sistema de control interno está funcionando adecuadamente y de si las medidas correctivas se realizan en forma oportuna.

6) Políticas y prácticas de personal:

La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalecen el ambiente de control.

7) Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.

La existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos que permitan informar o recibir información sobre las normas éticas de la entidad o sobre cualquier cambio en las necesidades de la misma, así como el seguimiento a dichas comunicaciones, fortalecen los controles de una entidad.

La calidad del ambiente de control es una clara indicación de la importancia que la Administración de la entidad le da a los controles establecidos.

## **B) La evaluación de riesgos**

Una evaluación de riesgos de una entidad en la información financiera es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en la actualidad Normas de Información Financiera o cualquier otra base de contabilidad aceptada.

La evaluación de riesgos puede contemplar cómo la entidad considera la posibilidad de transacciones no registradas o cómo identifica y analiza estimaciones o provisiones importantes en los estados financieros. Los riesgos relevantes para la emisión de reportes financieros confiables, también se refieren a eventos o transacciones específicas.

Riesgos relevantes a la información financiera incluyen eventos o circunstancias externas e internas que pueden ocurrir y afectar la habilidad de la entidad en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información, consistente con las aseveraciones de la Administración en los estados financieros. Estos riesgos podrán surgir o cambiar, derivado de circunstancias como las que se mencionan a continuación:

- Cambios en el ambiente operativo: Cambios en reglas o en la forma de realizar las operaciones pueden resultar en diferentes presiones competitivas y, por lo tanto, en riesgos diferentes.
- Nuevo personal: El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al control interno.
- Sistemas de información nuevos o rediseñados: Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.
- Crecimientos acelerados: Un crecimiento acelerado en las operaciones puede forzar demasiado los controles y crear el riesgo de que éstos no se lleven a cabo o se ignoren.
- Nuevas tecnologías: La incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos o los sistemas de información pueden cambiar los riesgos asociados con el control interno.
- Nuevas líneas, productos o actividades: El incorporarse en negocios o transacciones en donde la entidad tiene poca experiencia, puede crear nuevos riesgos asociados con el control interno.
- Reestructuraciones corporativas: Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones, que pueden traer cambios en los riesgos asociados con el control interno.
- Cambio en pronunciamientos contables: La adopción de un nuevo pronunciamiento contable o un cambio en los ya existentes, puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.



- Personal con mucha antigüedad en el puesto: Una persona con mucha antigüedad en el puesto puede ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos.

- Operaciones en el extranjero: La expansión o adquisición de operaciones en el extranjero, crean nuevos riesgos que pueden impactar el control interno, por ejemplo, cambio en los riesgos considerados en las operaciones en moneda extranjera.

El auditor deberá obtener un entendimiento suficiente de los procesos de evaluación de riesgos de la entidad, con el objeto de conocer como la Administración considera los riesgos relevantes respecto a los objetivos de los reportes financieros y qué acciones está tomando para minimizar esos riesgos.

Este entendimiento debe incluir en adición a lo mencionado anteriormente, un conocimiento de cómo la Administración estima los riesgos, cómo mide la probabilidad de ocurrencia de los mismos y cómo los relaciona con los estados financieros.

La administración puede iniciar planes o acciones para mitigar riesgos específicos o puede decidir aceptar un riesgo por el costo que puede implicar el corregirlo u otras consideraciones.

La evaluación de riesgos de la entidad difiere de la consideración de riesgos de auditoría que realiza el auditor en una auditoría de estados financieros.

El propósito de la evaluación de riesgos de la entidad es el de identificar, analizar y administrar riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, en cambio en una auditoría de estados financieros, el auditor identifica los riesgos y califica los riesgos inherentes y de control para evaluar la probabilidad de que un error significativo pueda existir en los estados financieros.

### **C) Los sistemas de información y comunicación**

Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros, los cuales incluyen el sistema contable, consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia en tomar las decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

a) Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la Administración.

b) Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.

- c) Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- d) Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- e) Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los reportes financieros, por lo que el auditor debe obtener un entendimiento de las formas que la entidad utiliza para informar las funciones, responsabilidades y cualquier aspecto importante con relación a la información financiera.

#### **D) Los procedimientos de control**

Los procedimientos y políticas que establece la Administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente. El auditor debe evaluar la manera en que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación, qué persona las ha llevado a cabo y, finalmente, basado en dicha evaluación, concluir si están operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Debida autorización de transacciones así como de actividades.
- b) Adecuada segregación de funciones y, a la par, de responsabilidades.
- c) Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- d) Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- e) Verificaciones independientes de la actualización de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas.

## **E) La vigilancia**

Una importante responsabilidad de la Administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha (en el momento que se llevan a cabo las operaciones normales), evaluaciones separadas o por la combinación de ambas. La existencia de un departamento de auditoría interna o de una persona que realice funciones similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia.

Este proceso debe incluir el uso de información o comunicaciones pertenecientes a entidades externas como pueden ser cartas donde los clientes se quejan o un registro de comentarios, los cuales pueden indicar problemas o subrayar áreas donde se necesita mejorar.

También la Administración, podrá considerar comunicaciones de los auditores externos relativas al control interno dentro de las actividades de vigilancia.

El auditor debe obtener un entendimiento de los tipos de actividades que la entidad lleva a cabo para vigilar el adecuado funcionamiento del control interno sobre la información financiera, incluyendo cómo esas actividades son utilizadas para iniciar acciones correctivas y, en el caso de que requiera evaluar la función del departamento de auditoría interna.

### **2.2. Control interno en la evaluación preliminar.**

Prueba Sustantiva, Evaluación Preliminar.

En esta etapa, el auditor efectúa un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño de sus programas de trabajo de auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad.

Aun cuando en esta etapa no se han probado los controles internos y, por lo tanto, cualquier decisión preliminar, el auditor deberá primeramente:

- a) Comprender el ambiente de control establecido por la Administración para detectar errores potenciales.
- b) Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la Administración, incluyendo aquellos relativos a la evaluación de riesgos.
- c) Conocer los procesos de mayor riesgo de la entidad y evaluar su importancia.

d) Evaluar el diseño de los sistemas de control en los procesos de mayor riesgo, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales identificados.

e) Formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será evaluado.

Una vez que el auditor ha adquirido un conocimiento general de la estructura de control interno, estará capacitado para decidir el grado de confianza que depositará en los controles existentes, para la prevención y detección de errores potenciales importantes, o bien, definir si directamente los objetivos de auditoría se pueden alcanzar de manera más eficiente y efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas.

La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados, se hará después de llevar a cabo las pruebas de cumplimiento de dichos controles.

### **2.3. Control interno en la evaluación final.**

#### Pruebas de cumplimiento y evaluación final

La finalidad de las pruebas de cumplimiento es reunir evidencia suficiente para concluir si los sistemas de control establecidos por la Administración prevendrán, detectarán y corregirán errores potenciales que pudieran tener un efecto importante en los estados financieros. Esta conclusión permite confiar en el control como fuente de seguridad general de auditoría y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control. La evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva, según se diseñaron, durante todo el periodo. Estas pruebas pueden implicar el examen de documentación de transacciones para buscar la presencia o ausencia de atributos específicos (controles detectivos).

Al efectuar una prueba de cumplimiento en una muestra de transacciones seleccionadas, se puede determinar una tasa máxima estimada de desviaciones y así llegar a una conclusión sobre la eficacia de los procedimientos de control durante el periodo examinando.

Además de las pruebas que se describen, es necesario establecer por indagación y observación e inspección de documentación, la forma en que la Administración se ha asegurado que el sistema de control continúa operando efectivamente, a pesar de posibles cambios en el medio ambiente.

Los procedimientos de auditoría podrían variar si como resultado de las pruebas de cumplimiento se detectan debilidades o desviaciones a los procedimientos de control.

## 2.4. Evaluación del Control Interno y su Informe.

Existen tres métodos para efectuar el estudio del control interno: descriptivo, de cuestionarios y gráfico.

- Método descriptivo

Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno. Es decir, es la formulación de memoranda donde se transcribe en forma fluida los distintos pasos de un aspecto operativo.

- Método de cuestionarios

En este procedimiento se elabora previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal suerte que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno, no obstante, cuando se hace necesario deben incluirse explicaciones más amplias que hagan más suficientes las respuestas.

- Método gráfico

Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos (flechas, cuadros, figuras geométricas varias), en dichos dibujos se representa departamentos, formas, archivos, etc., y por medio de ellos se indican y explican los flujos de las operaciones.

### Contenido del informe

Las situaciones a informar son asuntos que llaman la atención a la Administración General principalmente porque representan deficiencias importantes en el diseño y operación de la estructura del control interno que a su juicio, podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera.

Se deben incluir los siguientes elementos:

-Responsabilidad de los administradores en el control interno.

-Análisis de elementos específicos:

- Funciones del Comité de Auditoría.
- Políticas y procedimientos escritos.
- Delegación de poderes.
- Políticas de personal.
- Código de conducta.
- Auditoría interna y revisiones.
- Medidas correctivas.
- Limitaciones del sistema de control interno.

Recomendaciones que debe contener la información sobre el control interno:

- Declaración sobre limitaciones de todo sistema de control interno.
- Declaración sobre mecanismos de supervisión del sistema y regularización de deficiencias.
- Marco de referencia para el informe.
- Conclusión sobre la eficacia del control interno.
- Fecha o periodo a la que se refiere la conclusión.
- Los nombres de las personas que firman el informe.

## **CAPITULO 3 .IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

### **3.1. Importancia del control interno en la empresa.**

La importancia de establecer un sistema de control interno es un factor significativo en las empresas, ya que se tiene un mayor control de todas las operaciones y actividades que se llevan a cabo, sin que se tenga que estar presente en la realización de todas y cada una de ellas, ya que solo se supervisaran y evaluaran periódicamente de que se realicen de forma correcta, de no ser así, se detectan las fallas y se implementa un sistema de control correctivo ya sea para una o varias operaciones con estas fallas.

El incremento de las operaciones efectuadas por las empresas de un periodo a otro, es otro factor de importancia para examinar o establecer un sistema de control interno si no hubiese.

Ya que resulta práctico medir la eficiencia, eficacia y la productividad en cierta cantidad de operaciones al momento de implantarlo si se concentran las operaciones y actividades básicas que se realizan, se estará enfocado para tomar decisiones correctas pues de ello depende para poder crecer y mantenerse en el mercado.

Las empresas que apliquen controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación lo mas acercado a la realidad, es por ello, la importancia de tener un sistema de control interno que proporcione una seguridad razonable de que las operaciones se estén efectuando correctamente y que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle mejor visión sobre la gestión.

El control interno tiene una importancia fundamental para todas las empresas ya sean públicas y privadas, comerciales, industriales o financieras, ya que debe contar tanto con instrumentos de control administrativo, como con un buen sistema de contabilidad, tanto para la estructura administrativa, como para la contable respectivamente, además de un sistema de control interno para confiar en los conceptos cifras, informes y reportes de los estados financieros, para evitar cualquier tipo de malversación.

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere:

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

El conocimiento y evaluación del control interno deben permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas de auditoría.

Por otra parte, el auditor deberá comunicar las debilidades o desviaciones al control interno del cliente que son definidas como situaciones a informar de acuerdo con el boletín 3050.

El sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo de caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos.

### **3.2 .El control interno en el marco de la pequeña y mediana empresa.**

En una pequeña y mediana empresa no suele ser posible mantener todos los mecanismos de control que existen en las grandes organizaciones pero el control de la dirección suele ser más directo y concreto y la presencia permanente de este elemento fundamental dentro del funcionamiento del sistema de control.

En una pequeña y mediana empresa se simplifica la determinación y comunicación de los objetivos aunque no esté muy formalizada, tendrá un seguimiento directo dada la relación directa de la dirección general que también participará directamente en el análisis de riesgos y seguirá un procedimiento informal pero seguramente muy flexible y adaptado a las circunstancias.

La información también es esencial en las pequeñas y medianas empresas. Los medios informáticos actuales facilitan la obtención de información interna independientemente del tamaño de la entidad pero la información externa en estas empresas pequeñas requiere apoyo de la administración.

La administración debe apoyarse en los empleados, los auditores externos, los terceros y otros asesores externos. Los conceptos básicos de control interno son aplicables a todo tipo de entidades, independientemente de su tamaño, pero la aplicación práctica es más directa, flexible e informal en las pequeñas y medianas empresas.

El control interno en las pequeñas y medianas empresas, donde la participación es de un solo propietario y la toma de decisiones financieras es de él, la mayoría de las veces al no tener la seguridad y confiabilidad de la información financiera, se acercan a otros factores para tomar sus decisiones, como su experiencia en el negocio u otras situaciones momentáneas.

Sin embargo, si esta información fuese razonable, oportuna y confiable teniendo establecido un control interno eficiente, esta información tiene otros objetivos y sería una herramienta más para tomar decisiones eficientes donde la finalidad de la empresa es obtener más ganancias y mantenerse en el mercado.

En las pequeñas y medianas empresas, donde ya es necesario tener más de una persona además del dueño, para que tome decisiones, es donde inicia a tener importancia los estados financieros, no solo para una persona sino para los accionistas de la empresa, los estados financieros ya no solo son un requisito ya que es una necesidad de tener un sistema de información razonablemente confiable que permita llevar entre los accionistas sus cuentas claras de sus acciones y otros factores entre ellos si la empresa está cumpliendo su objetivo que es obtener ganancias. Es aquí donde se requiere de contar con un sistema de control, que ofrezca mayor seguridad.



Para tomar decisiones y fijar políticas se necesita contar con información de la empresa de el presente y proyecciones a futuro, con el objeto de comparar el desempeño de lo planeado con lo realizado y así poder tener la certeza de obtener información lo más veraz posible de las operaciones y estados financieros.

Cuanto más delegan sus funciones los propietarios más vulnerable queda la empresa de tener malversaciones, por ello es necesaria la existencia de un sistema de control interno estructurado, para lograr una administración eficiente.

Así la información que se provee al ser confiable, los propietarios o los gerentes no tienen la necesidad de estar presente en la realización de cada una de las operaciones de forma frecuentemente, ya que al tener establecido un sistema de control interno contable y operativo pueden asegurarse de esta confiabilidad, quedando reducida así la presencia de que no se cometan fraudes. Como consecuencia solo obtendremos la existencia de un control interno estructurado y por ende una administración racional y eficiente.

En la actualidad el avance de la tecnología es una herramienta importante para que el control interno sea efectivo y eficiente, este elemento incluye los medios y procesos relacionados con la elaboración de los estados financieros. Además genera mecanismos avanzados y confiables.

### **3.3. Alcances y limitantes de un sistema de control interno en la empresa.**

El sistema de control interno por más estructurado y detallado que se establezca, puede tener limitantes que detengan su efectividad, también si se aplica adecuadamente puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos, y este puede brindar la seguridad razonable para el logro de objetivos de la empresa para la toma de decisiones a continuación se detallan los principales alcances y limitaciones:

- Alcance: Que pueden implementarse controles en todas las áreas nivel operativo y gerencial siempre y cuando el costo del control no sea superior al valor de lo que se está controlando.

Limitación: Si se llega estar fuera de este supuesto pueden existir errores y fraudes por esta parte en donde no se tiene control.

- Alcance: Los controles se pueden establecer en operaciones donde son repetitivas así se puede tener mejor experiencia de ellas.

Limitación: Cuando son operaciones extraordinarias surge la posibilidad de que el sistema de Control Interno no sepa cómo responder y nos referimos no solo al sistema si no también a las personas que se enfrentan a estas operaciones extraordinarias.

- Alcance: Los controles internos se realizan por el personal y pueden detectar fácilmente si existió un error.

Limitación: Cuando dos o más personas se ponen coluden para violar un control cuyo cumplimiento depende de estas personas.

- Alcance: Los controles internos pueden llevarse a cabo por el personal y al mismo tiempo se pueden utilizar herramientas, como la tecnología.

Limitaciones: El alto grado de colusión puede evadir los controles que dependen de la segregación de funciones.

Todas las debilidades de control interno que puedan afectar al cumplimiento de objetivos de la empresa, deben ser comunicadas y evaluadas con la finalidad de ser informar las deficiencias detectadas a los responsables de áreas o departamentos, que tienen que recibir información de todas las deficiencias de su área de actuación y la alta dirección y el Consejo de Administración. Los informes que se generen describen el problema y sus efectos, las recomendaciones para solucionarlo y la respuesta de los responsables.

### **3.4. Diseño de un sistema de control interno en la pequeña y mediana empresa.**

El diseño de un sistema de control interno no solo puede ser ocupado para efectuar la revisión de un ciclo de información financiera desde el punto de vista de auditoría, sino también para diseñar un sistema de control interno que se realice desde el registro de operaciones que generan la información.

Consiste en crear un sistema de Control Interno en lugar de revisar uno ya existente, utilizando para ello los mismos conceptos que se necesitan para determinar si el sistema cumple con los requisitos para ser considerado confiable.

Diseño del sistema.<sup>4</sup>

Consiste en armar el flujo de información; diseñar los sistemas de control de salvaguarda. Los aspectos específicos están relacionados con la naturaleza y forma en que se realizan las operaciones y ya que varían de una empresa a otra.

El flujo de información se realiza con base a las transacciones y operaciones que se realizan en cada empresa.

Proceso de creación de los controles.

Se observan los aspectos relevantes para poder diseñar un sistema efectivo de control interno este proceso consiste en los siguientes pasos:

1. Identificar los departamentos involucrados y relacionados con documentos.

En este paso se diseña un flujo de información contable o de cualquier tipo se establecen los medios en los cuales dicha información se almacena, ya sea un dato de una transacción.

Cada vez que se elabore el flujo de información se establece un medio y el proceso que lo genera debemos identificar cualquier en cualquier departamento que se presente. Esta identificación se realiza para todos los medios que componen el flujo desde el origen hasta en final del mismo.

---

<sup>4</sup>José Alberto Schuster. Control Interno. Cap. 6. Diseñando un Sistema de Control Interno. Pág. 129-139.

## 2. Analizar la segregación de funciones.

Es un requisito del control, ya que si no existe una adecuada segregación de funciones, existe la posibilidad de que sea violado con facilidad y exista la realización de fraudes o que la falta de control se materialice en errores.

La importancia de evitar fraudes no requiere ser explícita, en cuanto a errores producirá ineficiencias que puede conducir a no observar problemas existentes, a decisiones equivocadas o a ineficiencia en consecuencia de los costos. Por lo tanto esta segregación de funciones tiene fundamental importancia, tanto para el auditor como para aquel que diseña el sistema de control, en la medida que se diseña el sistema y se tenga seguridad relativa del sistema diseñado.

## 3. Identificar los puntos de Control.

Se requiere de separar en tres categorías: el procesamiento de la información, la captura y la salvaguarda de los bienes.

- Procesamiento de la información. En el procesamiento se pueden dar los errores que habrá que identificar los puntos donde se pueden producir esos errores de exactitud.
- Captura de la información. En este proceso se refiere a los flujos gramas de todas las operaciones realizadas ya que pueden también ocurrir errores durante la captura aunque el procesamiento de información sea correcto.
- Salvaguarda de bienes. Su principal objetivo de establecer un sistema es proteger de todos los bienes.

## 4. Detallar en cada punto de control la totalidad de los posibles errores.

Se detallan todos los posibles errores aplicables en los ciclos de ingresos y egresos, llegando incluso al origen de la operación.

## 5. Establecer un método de control para cada uno de los posibles errores identificados.

Existen distintos tipos de controles, los razonamientos allí utilizados deben ser usados para diseñar los controles que prevengan o detecten los posibles errores identificados.

Cada control a ser diseñado se relaciona con un error posible, lo que predomina aquí es la habilidad de los que diseñen el sistema y el tipo de control varía sustancialmente en función de las características particulares de cada compañía, de la cantidad de personal, de sus características, de los recursos disponibles, del lugar en donde se realicen las operaciones.

6. Analizar su costo- beneficio para los métodos de control establecidos.

El costo del control no puede ser superior al valor de lo que se controla. Cabe destacar que la dificultad reside en determinar dicho valor, es más complejo determinar el costo- beneficio de los métodos de control sobre la corrección de la edición de un determinado archivo frente al perjuicio que originaría los errores de la emisión.

Este aspecto debe ser analizado para cada sistema y control en particular y depende de las características y valores de cada empresa.

7. Analizar la segregación de funciones para los métodos de control establecidos.

Una vez establecidos los métodos de control lo que debemos analizar es si las personas involucradas en el proceso de control cumplen con los requisitos de separación de funciones. Aquí estamos interesados en que el control se de por oposición de intereses entre las partes a cargo de la operación y que los que tiene funciones exclusivas de control no estén involucradas en tareas operativas en relación con el sistema que se está diseñando.

## **CAPITULO 4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

### **4.1. La necesidad de la planeación estratégica en la empresa.**

La mayor parte de nuestra existencia llegamos a establecer algún tipo de contacto con las empresas ya sea directa o indirectamente. Sin embargo, todas las empresas, sean micro, pequeñas o medianas, están integradas por un grupo de personas y objetivos que buscan alcanzar una meta en común ya que ninguna empresa tiene razón de ser si no tiene una meta y objetivos que cumplir, al alcanzar esta meta se fija otra que supere a la anterior es aquí donde se va realizando la superación de la propia empresa con base a objetivos fijados.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Es por ello que la planeación mejora las probabilidades de las metas de una empresa al crear cambios deseables, mejorar la productividad y mantener la estabilidad en la empresa. La realización de estas metas permite a la organización lograr un crecimiento a largo plazo, mantener la rentabilidad y sobrevivir en el entorno económico. Si se hace en forma apropiada, la planeación estratégica fomenta el aprendizaje de toda la empresa, incluyendo el descubrimiento de problemas que llegan a ser clave, como las oportunidades y estrategias para así desarrollar la capacidad de planear en forma efectiva.<sup>5</sup>

Una estrategia llega a tener un impacto fundamental de acuerdo en la forma que se desempeñe.

Para el autor Hellriegel, del libro “Administración de Enfoques Basado en Competencias nos dice: “Las estrategias son cursos de acción principales selecciones y puestos en práctica para lograr una o más metas.”

Una estrategia es la acción que se toma para alcanzar una o más de las metas de la organización. Para la mayoría de las empresas, una meta dominante es alcanzar un desempeño superior al de los competidores.

La planeación estratégica es el resultado formal de la planeación y el papel que corresponde a la alta dirección. Es importante tomar la planeación racional para emprender las estrategias que se llevaran a cabo para tomar las mejores decisiones.

---

<sup>5</sup> Administración. Un enfoque basado en competencias. Don Hellriegel, Susan Jackson, John Slocum.10 Ed. Editorial. Thompson. 2005. Pág. 179.

## 4.2. La planeación estratégica y táctica.

La planeación estratégica es el proceso de diagnosticar los ambientes externos e internos de la organización, decidir una visión y misión, desarrollar metas, crear y seleccionar estrategias gerenciales y asignar recursos para lograr las metas de la organización.

Los gerentes deben adoptar un enfoque que abarque todas las áreas de la empresa en el proceso de la planeación estratégica. El objetivo de ello es que elaborando estrategias que aborden en forma efectiva las oportunidades y amenazas del medio ambiente con relación a las fortalezas y debilidades de la empresa.

Nuestro objetivo en la empresa siempre va estar en tratar de atacar nuestras debilidades y obtener mayor provecho de nuestras fortalezas, pero sin olvidarnos de los factores que no dependen directamente de la empresa que son las oportunidades y amenazas es de estos dos que debe de existir otro tipo de planeación como lo es la planeación de contingencias.

A lo que nos dice los autores Hellriegel, del libro "Administración de Enfoques Basado en Competencias" que:

"La planeación de contingencias: es la preparación para los cambios inesperados, en el medio ambiente también son importantes y rápidos ya sean positivos o negativos que tienen un impacto significativo en las empresas y requieren de respuestas inmediatas."

Este plan se elabora principalmente para los eventos negativos pero también es importante que se elaboren para eventos positivos, los gerentes deben de tener varios planes para cualquier tipo de eventos o imprevistos que se presenten.

Este tipo de planeación, obliga a los gerentes a percatarse de las posibilidades y a diseñar estrategias para responder a todas ellas.

Y por último la planeación táctica implica tomar decisiones concretas respecto a que hacer, quien lo hará como lo hará con un tiempo normal de un año quizá menos.

En este tipo de planeación los gerentes y equipos de mandos medios de primera línea están involucrados en la planeación táctica. Que incluye elaborar metas cuantitativas y cualitativas que apoyen el plan estratégico de la organización, identificando cursos de acción para poner en práctica nuevas iniciativas o mejorar operaciones actuales en cada departamento, división y proyecto dentro de los lineamientos establecidos por la administración.

Los gerentes departamentales y los empleados elaboran planes tácticos para anticipar o afrontar las acciones de los competidores y poner en práctica los planes estratégicos.

La planeación táctica difiere de la planeación estratégica sobre todo en la función de los lapsos de tiempos más cortos, el tamaño de las asignaciones de recursos y el nivel de detalle.

Aunque los dos tipos de planeación se relacionan en forma estrecha a continuación se detalla en que difiere una planeación de la otra y así tener el enfoque para establecer en la pequeña y mediana empresa.

<b>Alcance.</b>	<b>Planeación Estratégica.</b>	<b>Planeación táctica.</b>
Propósito.	Asegurar la efectividad y crecimiento a largo plazo.	Medios de poner en práctica los planes estratégicos.
Objetivo en el Entorno.	Como sobrevivir y competir.	Como lograr metas específicas.
Frecuencia.	Cada uno a tres años.	Cada seis meses a un año.
Donde se elaboran los planes e forma principal.	Administración de mandos medios a la de primer nivel.	Empleados, hasta la administración de mandos medios.

### **4.3. Modelo del proceso de planeación estratégica en la empresa.**

La planeación estratégica es el resultado formal de planeación y este papel corresponde principalmente a la alta dirección. Es importante tomar la planeación de manera racional, para emprender las estrategias que se llevaran a cabo para tomar las mejores decisiones.

El proceso de planeación estratégica tiene cinco pasos principales<sup>6</sup>:

1. Selección de la misión y de las principales metas de la empresa.

En este paso cada proceso de planeación estratégica se inicia con la misión y principales metas.

Los propósitos y las misiones comerciales básicas son la base para el conjunto de metas en un negocio.

No existe uniformidad en la estructura del mismo en el mundo de los negocios, sino lo que se incluye o excluye, la manera en que se ordenan y se relacionan las metas varía de una compañía a otra, y de un momento a otro dentro de la misma empresa.

Tipos de planes:

Los planes estratégicos, son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización.

Los planes operacionales. Son aquellos que indican cómo serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

<sup>6</sup> Administración Estratégica. Un enfoque Integrado Charles W. Hill, Gareth. R. Jones. Pág. 10

Inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Analizar el ambiente de competencia externo de la empresa para identificar oportunidades y amenazas.

2. Analizar el ambiente operativo externo de la empresa para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la empresa para identificar fortalezas y debilidades.
4. Selección de las estrategias que construyan sobre las fortalezas de la empresa y corrijan debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y oponerse a las amenazas externas.
5. Poner la estrategia en práctica.

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la empresa y luego de seleccionar una estrategia adecuada recibe el nombre de formulación de estrategias, pero lo principal es que se lleve a cabo adecuadamente la implementación de estrategias generalmente implica diseñar estructuras organizacionales y sistema de control adecuados que pongan en práctica la estrategia que se ha elegido para la empresa.

#### **4.4. Metodología estratégica para las pequeñas y medianas empresas. :<sup>7</sup>**

Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por seguir una configuración de negocio sencilla. Así mismo, las herramientas de gestión idóneas responden a una concepción relativamente simple. Para formular una estrategia hay que partir de la razón de ser la empresa, es decir del objetivo central de su creación, para establecer una visión de futuro. Además el planteamiento debe ser flexible para poder ajustar los planes según la evolución que experimente el entorno.

El plan estratégico, además de enumerar objetivos, se desarrolla el estilo de dirección y los rasgos clave de la cultura empresarial adecuada. Se debe determinar la forma en la que se deben llevarse a cabo las actividades relevantes, entre las que se encuentran:

- La simplificación de la estructura de la organización y los sistemas de decisión.
- La mejora continua de procesos.
- El avance de los métodos de aprendizaje y flexibilidad de la organización.

Estas actividades constituyen parte de la fuerza motriz que impulsa a la organización.  
Análisis Estratégico.

La ventaja competitiva debe ser la referencia principal que orienta la asignación del esfuerzo empresarial.

---

<sup>7</sup> Las Pymes ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales. Eduardo Soto Pineda. Simón L. Dolan. 2003. Pág. 13.



Para identificar y explotar las ventajas competitivas que garanticen el futuro de la empresa hay que profundizar en su análisis estratégico. Los procedimientos habituales utilizados para desarrollarlo, tanto de ámbito interno como del externo, son los principios aplicables a las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, las limitaciones de recursos, tamaño y además características singulares de estas entidades se aconseja a desarrollar técnicas analíticas específicas a fin de que su aplicación resulte útil. Para lograr estos resultados se debe establecer cuáles son las principales variables que intervienen a la hora de evaluar las cualidades estratégicas más relevantes que desarrollan las pequeñas y medianas empresas.

Definición de las variables estratégicas.

La primera fase del proceso de análisis expuesto consiste en determinar las variables estratégicas que cuidan el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas, las cuales se pueden determinar de acuerdo al giro de la empresa, y dependerá de diversos factores. Entre estas variables se determinan las siguientes:

a) Tecnología.

Esta variable genera mecanismos avanzados para todas las actividades y desarrolla nuevos equipos procesos, métodos y prototipos.

b) Innovación de productos.

Esta variable engloba cualquier aspecto relacionado con la mejora de los artículos actuales, los nuevos productos, la calidad, la imagen, la presentación y todos los aspectos relacionados con el diseño y la creatividad.

c) Organización y gestión.

El enfoque y la disponibilidad de recursos tecnológicos deben apoyarse en una organización, capaces de innovar los procedimientos operativos, elevar el nivel de productividad, para así lograr la integración de su esfuerzo en los planes estratégicos previamente establecidos.

d) Actividad comercial.

La estrategia comercial está encaminada a reforzar las relaciones de los clientes, se debe mantener activa tanto la innovación de productos como la mejora de la calidad del servicio.

e) Vigilancia de la evolución del entorno.

El dinamismo del entorno exige adelantarse a los cambios que ocurrirán en el futuro, lo cual implica vigilar la evolución que rodean el ambiente de las pequeñas y medianas y empresas.

En conclusión mediante el análisis estratégico que estas variables pueden ayudar a determinar, de manera muy sencilla, las características estratégicas, la estructura organizativa, así como las condiciones del entorno que caracterizan y rigen las actividades de un negocio.

Valoración de las variables estratégicas.

La segunda fase se trata de llevar un diagnóstico estratégico tomando como referencia la visión y la razón de ser de la entidad económica. El resultado será entonces un conjunto de mediciones capaces de expresar la posición estratégica de esa pequeña o mediana empresa y las particularidades del entorno en el que se está operando. La evaluación también determinará que factores ejercen mayor influencia tanto en el dominio del oficio como en la obtención de las ventajas competitivas planeadas para el futuro.

Determinación de las variables o funciones estratégicas.

En la tercera fase tras la evaluación de la actividad y de las competencias que desarrolla una pequeña y mediana empresa para sus clientes. Se trata de deducir cuáles son los factores clave que ejercen una influencia decisiva a la hora de mejorar su posición estratégica en el sector al que pertenece. La función estratégica identifica las ventajas competitivas para reforzar la visión y razón de ser de la entidad como actuar objetivos estratégicos. Así la función estratégica dirige a la obtención de los resultados finales.

Selección de estrategias.

Ya realizado el diagnóstico y extraídas las funciones estratégicas, se dispone de la información necesaria para decidir las estrategias que conviene implantar, proceso que corresponde a esta fase. Este procedimiento se encuentra dentro de la visión general es decir donde se encuentran los objetivos y políticas, con los planes que conducen las operaciones de la empresa.

Las características de las pequeñas y medianas empresas explican la dificultad y, muy frecuentemente, la imposibilidad de implantar con éxito las conocidas estrategias que se adaptan con mayor éxito.

Por lo tanto la selección de las estrategias finales de actuación atenderán los siguientes criterios:

- Se ajustan estrechamente a las características propias de cada situación y época, pero sin olvidar los ajustes que en determinado momento tendrán que realizarse de acuerdo con los cambios futuros de entorno.
- Aprovechar las singulares potenciales de este género de empresas; particularmente su agilidad, rapidez de respuesta, aportación del personal.

## **CAPITULO 5. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y EL MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.**

### **5.1. La empresa y sus etapas. <sup>8</sup>**

Definición.

La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

Las empresas son una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos para obtener un beneficio y son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye económicamente en nuestra vida social.

La mayoría de las empresas de México son micro, pequeñas y medianas, de estas últimas se tiene que son familiares, ya que se encuentran dirigidas por los dueños, los cuales se encargan de dirigir el rumbo económico de la empresa, en este tipo de empresas no se tiene definido el control interno ya que no define ni formaliza como tal el implementar el control interno, ya que con el control interno con el que cuentan son implementados por los dueños, en ocasiones por el volumen de operación es imposible que una sola persona pueda estar controlando todas las operaciones, que se ve en la obligación de delegar ciertas funciones claves de la administración, es aquí cuando existe el riesgo de que la información financiera no sea lo suficientemente confiable para tomar decisiones.

La pequeña y mediana empresa, se enfrenta desde su creación diversos problemas, que sin duda la convierten en un ente económico más vulnerable.

La empresa se crea partiendo de una idea, invención, de un producto, de un bien o un servicio.

Y esta atraviesa con una serie de etapas:

- a) La Etapa Inicial. Fundamentalmente se apoya con recursos provenientes de familiares amigos, quienes lo apoyan con los bienes o servicios que requiere la operación inicial del negocio.
- b) Segunda Etapa Consolidación. Requiere de un trabajo intenso por parte del emprendedor y algunos miembros de sus familiares, y quienes participan en el proceso administrativo, ya que ellos planean organizan, coordinan y controlan todo el ciclo de operación del negocio abarcan varias funciones. Además de que la empresa comienza a contar con el reconocimiento de sus empleados, amigos, clientes, proveedores.

---

<sup>8</sup> El economista 2 de julio del 2007 Sección Finanzas Personales. Autor presidente de la Comisión de Empresas del Colegio de Contadores Públicos de México. Pág. 25

- c) Tercera Etapa Crecimiento. Superado las dos etapas mencionadas se enfrenta con esta etapa la cual se da de forma anárquica y es generada por altos incrementos en la demanda de sus productos o servicios.

En esta etapa los problemas se incrementan en número, complejidad y grado de dificultad a mayor demanda de sus productos o servicios requiere más recursos, ya sea de capital de trabajo o mayores espacios de almacenamiento, incrementa la capacidad de producción y distribución para atender a los clientes y consecuentemente más empleados. Todo esto sin descuidar los estándares de calidad tanto en el producto como el servicio.

Es justamente aquí cuando los requerimientos de capital, tecnología y recursos humanos son más frecuentes, urgentes y diversificados, lo que hace que pocos negocios tengan resultados requeridos y superen con éxito esta etapa.

- d) Cuarta Etapa de Desarrollo. Se logra cuando la empresa cuenta con el reconocimiento de la sociedad, tiene una estructura financiera sólida que le permite soportar los crecimientos que le exige el mercado, ha desarrollado una organización flexible y eficiente.

Cuando su esfuerzo humano está comprometido con la organización, entrenando y capacitando en la operación diaria de todos los procesos del negocio, su potencial de crecimiento supera a sus competidores y su liderazgo es respetado dentro y fuera de la organización.

- e) Quinta Etapa Sucesión. Esta es en la que se representa mayor riesgo y gran dificultad ya que una mala decisión al nombrar al sucesor para dirigir la empresa puede conducir a la empresa al rotundo fracaso.

## **5.2. Características de la empresa.**

- a) Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- b) Es una unidad económica ya que tiene la finalidad lucrativa, su objetivo es económico como: protección de los intereses económicos de la empresa.
- c) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características, las importante, ya que a través de su administración es la única responsable de la marcha de la Empresa, ya sea buena o mala teniendo, éxitos o fracasos, todo dependerá del desarrollo o estancamiento de la empresa y tiene su riesgo.
- e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

### 5.3. Clasificación del las empresas.

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Y se clasifican de la siguiente forma:

A. Según la actividad económica que desarrolla:

1. Del sector primario, es decir, que crea la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).
2. Del sector secundario, que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.
3. Del sector terciario (servicios), con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.

B. Según la forma jurídica, es decir, atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios:

1. Empresas individuales:  
Si solo pertenece a una persona. Esta responde frente a terceros con todos sus bienes, tiene responsabilidad ilimitada. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
2. Empresas sociedades:  
Generalmente constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria y la sociedad de responsabilidad limitada y las sociedades de economía social, como la cooperativa.

C. Según su dimensión.

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son:

- El volumen de ventas,
- El capital propio,
- Número de trabajadores.
- Beneficios.

Este criterio de acuerdo al número de trabajadores delimita la magnitud de las empresas de esta forma:

1. Microempresa si posee menos de 10 trabajadores.
2. Pequeña empresa: si tiene menos de 50 trabajadores.
3. Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
4. Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.

D. Según su ámbito de actuación. En función al aspecto geográfico en el que las empresas realizan su actividad:

1. Empresas locales.
2. Regionales.
3. Nacionales.
4. Multinacionales.

E. Según la titularidad del capital, pueden ser:

1. Empresa privada: si el capital está en manos de particulares.
2. Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado.
3. Empresa mixta: si la propiedad es compartida.
4. Empresa social: si el capital está en su mayor parte en manos de los trabajadores.

#### **5.4. La importancia y el entorno de la pequeña y mediana empresa.<sup>9</sup>**

La importancia.

En nuestro país una rama de gran importancia para la economía lo representan las pequeñas y medianas empresas. El establecimiento y operación de este tipo de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades.

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, factores indispensables para la producción; además promueve el crecimiento y desarrollo.

Donde el propietario de la empresa busca lograr una utilidad a través de la fabricación y venta de un producto y a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad.

El factor determinante, que motiva al empresario a establecer una empresa por un lado y por otro a aceptar el riesgo que esta decisión implica, es de obtener cierta utilidad por medio de la operación de la empresa.

Para exponer mejor el relieve de los peligros y oportunidades que se alzan al paso de la pequeña y mediana empresa, es necesario describir su perfil actual.

La empresa pequeña y mediana tiene menor grado de especialización. Pero lo que verdaderamente importa en ese tipo de empresa es la iniciativa de su administrador, su capacidad para hacer frente a sus problemas.

El éxito de una empresa depende, en gran medida, de su conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica.

Las pequeñas y medianas empresas tienen gran importancia en nuestro país ya que representan el 95% y estas empresas proporcionan más de la mitad de todos los empleos.

---

<sup>9</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas. Editorial ECAFSA.

Su entorno.

La pequeña y mediana empresa se componen de recursos financieros, humanos, tecnológicos, etc. mismos que, para que estas continúen con su operación debe utilizarlos de manera adecuada, pero en la utilización de estos factores, las empresas se ven expuestas a que sean utilizadas de forma no apropiada o que surjan imprevistos, ya que a toda acción corresponde una reacción, la cual puede ser benéfica o negativa, dependiendo de la situación en particular.

Esto es, al operar ciertos factores como la economía, la seguridad, la utilización de recursos, solo por mencionar algunos factores que intervienen en la operación de las empresas, se da el riesgo de que surjan situaciones que afecten la operación e incluso la integridad de la empresa.

Por ello la pequeña y mediana empresa se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, no obstante lo anterior, estas empresas enfrentan diferentes problemas debido a sus propias características, como son:

- Participación limitada en el comercio exterior.
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento.
- Desvinculación a los sectores más dinámicos.
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos.
- No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico.

Debido a lo anterior, es que enfrentan una serie de dificultades que obstaculizan notablemente su desarrollo.

A continuación se describen las dificultades de mayor importancia.

- Han tenido que recurrir a fuentes alternas de financiamiento; entre las que se encuentran proveedores, créditos personales.
- Falta de capacitación y barreras de acceso a tecnologías.
- Las empresas de menor tamaño carecen de mano de obra calificada y enfrentan importantes barreras de acceso a nuevas tecnologías por falta de información y recursos económicos.

Algunas de las pequeñas y medianas empresas no ha sido capaz de generar las condiciones necesarias para que estas puedan crecer en forma dinámica y estable, por ello es necesario tratar de encontrar las herramientas que ayuden a el logro de los objetivos.

## **CAPITULO 6 .PLANEACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**

### **6.1. ¿Qué es la toma de decisiones?**

En el desarrollo de la pequeña y mediana empresa se enfrentan a diversas situaciones, por lo que es necesario e importante tomar decisiones que estén destinadas a contribuir con los objetivos de estas empresas, entonces definiremos que es la toma de decisiones:

Toma de decisiones: "Es elegir de un conjunto de alternativas factibles, la mejor, mediante un proceso de recopilación de datos significativos, análisis, planeación y control financiero e implantación de la acción necesaria, para solución de problemas y logro de metas y objetivos preestablecidos por la empresa"<sup>10</sup>

"El proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico"<sup>11</sup>

En las relaciones humanas a diario se presenta necesidad de tomar alguna decisión y es un elemento principal del proceso de tomar decisiones.

Al tomar una decisión su objetivo es resolver problemas de la forma en que más se acerque a los objetivos de la empresa, el tomar decisiones es tan importante en el entorno de la empresa ya que se presentan en cada operación para resolver los problemas que se generan en el ciclo de todas las operaciones y por regla general, es preciso tomar más de una decisión.

### **6.2. Importancia de la toma de decisiones.**

La toma de decisiones es un gran acierto; pero ¿Quién toma las decisiones?, la estrategia del negocio la define el dueño, en gerente o el administrador ellos deciden la marcha del negocio, pero existen diversos niveles donde se requiere también de la toma de decisiones.

En la toma de decisiones de la vida diaria de la empresa, no queda solo en niveles gerenciales ya que la mayoría de estas decisiones queda en los diversos niveles jerárquicos y sobre todo el personal que está en el área operativa.

Es por ello que las decisiones que se tomen tienen que ponerse en práctica, en conjunto con sus conocimientos y experiencia, ya que la mayoría de ellas están destinadas a incrementar la productividad de la empresa deben ser tomadas por los niveles competentes adecuados de acuerdo al puesto desempeñado. Estos son los responsables de que se materialicen.

La productividad hace que se obtengan mejores resultados pero utilizando menos recursos y menor uso de tiempo.

---

<sup>10</sup> Toma de Decisiones Financieras. Abraham Perdomo Moreno Ecafsa 1998 Pág. 27

<sup>11</sup> Administración. James Stoner. Freeman. Gilbert Jr. Pearson Educación. Pág. 260



Para que la toma de decisiones en los niveles intermedios o bajos sea eficiente, es necesario proveer la información necesaria así utilizarla como la mejor herramienta para tomar y ejercer todas las decisiones que se presenten.

La toma de decisiones es una herramienta que pone en práctica las decisiones de ejercer y generar sus propias decisiones o en su caso alguna de las alternativas ya establecidas por la empresa.

La pequeña y mediana empresa, su dinamismo no radica en el tamaño, sino en la rapidez y flexibilidad con que toman decisiones para adaptarse a nuevas situaciones y, también, en la generalización de la toma de decisiones en todos los niveles, sean operativos o ejecutivos.

Tomar decisiones requiere de tiempo y además dejó de ser una tarea exclusiva de los altos ejecutivos, por ello se hace necesaria la toma de decisiones en niveles altos y medios, sin dejar de vista el objetivo de la empresa.

### **6.3. Características de la Toma de Decisiones.**

Es importante tener en cuenta que para la toma de decisiones se deben contar con características particulares debido a las situaciones que se presente.

a). Elegir de un conjunto de alternativas factibles, la mejor.

Para obtener una solución de un problema y el logro de objetivos preestablecidos por la empresa, la o las personas que deciden seleccionan y eligen la mejor alternativa factible y relevante, previa la organización de la información y comparación de los resultados probables de varias alternativas o cursos de acción.

La comparación de la información indica varias alternativas, tiene la finalidad de determinar cuál es la alternativa que con mayor satisfacción logra o cumple con los objetivos deseados, esta elección está basada por la persona que decida.

b). Recopilación de datos significativos.

Para el logro de metas y objetivos preestablecidos por la empresa, es necesario solucionar los problemas que se presentan dentro de la organización mediante la acertada toma de decisiones.

Se deben reunir datos, antecedentes e informes descriptivos y numéricos oportunos, veraces todo lo que tenga que ver con la situación de la empresa.

Para ello se requiere de una técnica organizada para reunir todos los datos significativos para tomar decisiones acertadas como:

- Información oportuna.
- Deberán proporcionarse en tiempo.
- Información confiable.
- Deberá digna de confianza, para que esta sirva de herramienta profesional en la toma de decisiones.
- Información selectiva.
- Información relevante.
- Información íntegra.
- Información comprensible.

#### **6.4. Modelo para la toma de decisiones.**

1. Determinar la necesidad de una decisión.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

2. Identificar los criterios de decisión.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.

3. Asignar peso a los criterios.

Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

4. Desarrollar todas las alternativas.

Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5. Evaluar las alternativas.

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado.

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6. Seleccionar la mejor alternativa.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta.

En este paso varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta.

Se tiene que analizar la toma de decisiones de una forma totalmente racional:

- a) Orientada a un objetivo:  
Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.
- b) Todas las opciones son conocidas:  
El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.
- c) Las preferencias son claras:  
Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

## **CAPITULO 7            METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **7.1 Definición del problema a estudiar.**

El control interno es una herramienta que utilizan algunas empresas para que puedan obtener seguridad razonable en la información que genera en un determinado periodo y principalmente busca salvaguardar sus activos, sin embargo existen muchas empresas que no cuentan con el control interno adecuado para su empresa o simplemente no lo tienen y puede ser causa de malversaciones y desviaciones de la información.

Este trabajo se enfoca principalmente a verificar, que si al establecer un sistema de control interno en las empresas ayuda a generar información confiable veraz y oportuna, y que por consecuencia las decisiones tomadas serán más acertadas a la realidad.

En él se busca aprobar o desaprobar que tan importante sea para las pequeñas y medianas empresas el establecer un sistema de control interno y en qué aspectos influye para su crecimiento.

#### **Estudio descriptivo.**

Esta investigación que ha permitido detallar, especificar, particularizar los hechos que se han suscitado en la ejecución y control interno en las pequeñas y medianas empresas, de modo que permitan relacionar y obtener conclusiones válidas para ser utilizadas en el trabajo de investigación.

Se recolectarán datos, con el propósito de describir si el establecer un sistema de control interno en las operaciones que realizan a diario en las pequeñas y medianas empresas es un elemento principal para generar información confiable para así poder tomar las decisiones correctas.

Es una investigación del nivel descriptivo - explicativo, ya que presenta información de los diversos los sistemas de control interno que se encuentran en las pequeñas y medianas empresas a estudiar y se explica cómo obtener la eficiencia y eficacia a través del sistema de control interno esto se determinara obteniendo información a través del personal que se encuentra inmerso en la operación de las empresas.

#### **7.1.1 DEFINIR HIPÓTESIS**

¿La implementación del control interno, dentro de las operaciones financieras en la pequeña y mediana empresa, es el elemento principal una toma de decisiones eficiente?

## **7.2 Objetivo general.**

Comprobar si al establecer un sistema de control interno como estrategia de negocio en las pequeñas y medianas empresas, se obtiene un mayor y mejor rendimiento en las operaciones que se realizan, y a su vez la información financiera que se genere sea razonable, veraz y oportuna, creando una adecuada toma de decisiones enfocada directamente con los objetivos de la empresa, al obtener la seguridad en el funcionamiento de todas las áreas.

## **7.3. Determinación de Variables.**

### **7.3.1. Variables Dependientes.**

- Entrevistas.
- Pequeñas y medianas empresas.
- Cuestionarios de control interno.
- Observación.

### **7.3.2. Variables Independientes.**

- Giro de la empresa.
- Edad de Contador.
- Antigüedad.

## **7.4. Determinación del tamaño de la muestra.**

Para esta investigación se llevo a cabo el estudio a través de un despacho de auditores y contadores, el acceso a la información se obtuvo por medio de la cartera de clientes del mismo y para efectos prácticos del estudio se reserva la identidad de este. Dicha cartera está compuesta de ochenta empresas.

Este punto se enfocó a obtener la cantidad de cuestionarios que se aplicarán directamente a los contadores de dichas empresas, con la finalidad de conocer el enfoque del sistema de control interno que existe en su empresa.

Tomando en cuenta los siguientes factores tales, como el número de empleados, el ingreso anual para así determinar su tamaño, la actividad económica que desarrolla.<sup>12</sup>

De los contadores se tomaron factores como los años de antigüedad en la empresa y su experiencia profesional.

De acuerdo al comportamiento y observaciones generales en las distintas empresas, se encontró que la posibilidad del éxito es del ochenta y cinco por ciento.

---

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas. Edit. ECAFSA 1996. Pág. 63

Con la finalidad de obtener esta información se determino el nuestro universo, el número de cuestionarios a aplicar. Por las características de la investigación a efectuar se eligió el muestreo aleatorio el cual se determina con las siguientes formulas:

$$n = V^2 \left[ \frac{PQ}{1 + \frac{PQ}{V^2 N}} \right]^{13}$$

Las variables que considera la fórmula son los siguientes:

Variable	Descripción	Valores
<b>N</b>	Tamaño de la muestra.	<b>?</b>
<b>N</b>	Tamaño del universo.	<b>80</b>
<b>P</b>	Probabilidad de ocurrencia (homogeneidad del fenómeno)	<b>.85</b>
<b>Q</b>	Probabilidad de no ocurrencia (1-p)	<b>.15</b>
<b>V<sup>2</sup></b>	Margen de error o precisión. Expresado como probabilidad.	<b>.05</b>
<b>S<sup>2</sup></b>	Varianza de la muestra expresada como probabilidad de ocurrencia = .95	<b>.95</b>
<b>ȳ</b>	Valor del promedio de una variable Contador General.	<b>1</b>

Al sustituir estos valores en la fórmula, quedaría como sigue:

$$n = \frac{(.85)(.15)}{(.05)^2} \left[ \frac{(.85)(.15)}{1 + \frac{(.85)(.15)}{(.05)^2(80)}} \right]$$

$$n = 0.0025 \left[ \frac{.1275000}{1 + \frac{.1275000}{(0.0025)(80)}} \right]$$

<sup>13</sup> Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial. Mc Graw Hill.

Nota: En la fórmula utilizada por el autor Sampieri, se despejo con el objetivo de solo utilizar una formula sin tener que sustituir más datos.

$$n = \frac{.1275}{0.0025 \left[ 1 + \frac{0.1275}{.20000} \right]}$$

$$n = \frac{.1275}{0.0025 [1.6375000]}$$

$$n = \frac{.1275}{.00409375}$$

$$n=31.14$$

La muestra obtenida fue de treinta y un empresas, clientes del despacho, que representa un treinta y ocho punto setenta y cinco por ciento del total del universo que se tomo para determinarla, se seleccionaron aleatoriamente las empresas a estudiar.

Posteriormente se les aplicaron los cuestionarios a contadores de la empresa a estudiar, que se encuentren a cargo de dicho puesto ya que están inmersos en la operación de la empresa, así puedan aportan datos de acuerdo a su conocimiento y experiencia profesional del control interno de la empresa. El formato del cuestionario permite a los encuestados añadir elementos a su consideración que optimizarán las respuestas y ayudaran a plasmar una conclusión más objetiva.

### **7.5. Análisis e interpretación de la información.**

Revisión documental.- Se ha utilizado para obtener datos de las normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptadas, libros, periódicos, Internet, lo relacionado a sistemas de control interno de las pequeñas y medianas empresas.

Entrevista.- Esta técnica se realizó para obtener los datos de las empresas a estudiar y se aplicaron al contador general de cada una de ellas, para comprobar si estableciendo un sistema de control interno adecuado, según la necesidad de cada empresa.

Cuestionarios.- Se aplicaron cuestionarios, con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación que contiene preguntas e incisos con respuestas ya establecidas para obtener los resultados y también contiene preguntas para complementar información.

A continuación se presenta el cuestionario que se aplicó con la finalidad de obtener información respecto al tema el Control Interno como estrategia de planeación en la pequeña y mediana empresa:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_.

Empresa: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Empresa: \_\_\_\_\_ Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_

Giro de la Empresa: \_\_\_\_\_ Número de empleados: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál es el objetivo principal del Control Interno?
  - a) Proteger los activos de la empresa, obtener información veraz y confiable, promover la eficiencia en la operación del negocio y ejecutar las operaciones adecuadamente con las políticas establecidas por la administración.
  - b) Evaluar continuamente los planes, procesos, actividades y registro de las operaciones de la entidad.
  - c) Prevenir fraudes, descubrir robos y malversaciones, localizar errores y proteger bienes.
  
2. ¿Qué departamento considera usted, como el indicado para el diseño e implementación del Sistemas control interno en las pequeñas y medianas empresas?
  - a) El Consejo de la Administración.
  - b) Auditoría Interna.
  - c) Auditoría Externa.
  - d) Contraloría.
  
3. ¿Cuáles cree que son las principales limitantes para establecer y ejecutar adecuadamente los Controles Internos en la empresa?
  - a) No se lleva a cabo el seguimiento de controles ya establecidos.
  - b) No se ejecutan de forma correcta los controles internos por parte de los empleados.
  - c) No hay quien revise periódicamente que los controles internos ya establecidos, se realicen adecuadamente.
  - d) Otros indique. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
4. ¿Por qué cree que es importante el establecimiento del Control Interno en las empresas?
  - a) Ayuda a generar información financiera, confiable, veraz y oportuna.
  - b) Conduce a conocer la situación real de la empresa y proporciona una seguridad razonable de que las operaciones se estén efectuando correctamente.
  - c) Verifica y evalúa que los controles se cumplan y que las operaciones realizadas se ajusten a las operaciones planeadas.
  - d) Otros Indique \_\_\_\_\_.



5. ¿Considera que el Control Interno en la empresa, es un factor determinante para la adecuada realización de las operaciones y para que la información financiera sea veraz, confiable, y oportuna?
- a) Si.
  - b) No
- Comentario\_\_\_\_\_.
6. ¿Dónde cree que tiene mayor importancia la aplicación del sistema de control interno en la empresa?
- a) En la autorización de operaciones, donde se requiere autorización a nivel gerencial.
  - b) Solo en operaciones adheridas a políticas establecidas por la administración.
  - c) En las operaciones que conciernen a la salvaguarda de activos.
  - d) En las operaciones repetitivas que conciernen a registros contables.
  - e) Otros indique\_\_\_\_\_.
7. ¿Por qué cree que algunos gerentes decidan no implementar sistemas de control interno en la empresa?
- a) Se requiere de mucho tiempo y en algunos casos de dinero.
  - b) No saben cómo establecerlos.
  - c) Creen que no es importante y necesario para la realización de las actividades.
  - d) Otros\_\_\_\_\_.
8. ¿Cuál cree que es el factor principal, que toman en cuenta los propietarios o gerentes para obtener un grado de confianza razonable en el Control Interno?
- a) Establecer controles internos en cada área o departamento de manera que las operaciones se realicen en forma efectiva.
  - b) Verificar y evaluar los controles establecidos, cada determinado periodo en las distintas áreas así implementando soluciones de acuerdo a las metas establecidas.
  - c) El informe de un auditor externo.
  - d) La obtención de mayores utilidades.
9. ¿Quién cree que es la persona indicada para efectuar la revisión de control interno de la empresa?
- a) Auditor Interno.
  - b) Auditor Externo.
  - c) El contador General.
  - d) Personal de cada área o departamento.
  - e) Otros indique\_\_\_\_\_.

10. ¿Por qué cree que el control interno se puede utilizar como una estrategia de planeación importante para la pequeña y mediana empresa?
- a) Mantiene control en todas las operaciones de la empresa dando más confiabilidad y veracidad a toda la información que se genere de cada área.
  - b) Ayuda al cumplimiento de los objetivos, metas de la empresa y genera una estrategia efectiva.
  - c) No es importante ya que no afecta la operación de la empresa.
  - d) Es importante ya que mantiene seguridad a todos los activos de la empresa.
11. ¿Qué tipo de planeación cree que es la más efectiva, para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa?
- a) Planeación estratégica ya que está enfocada a determinar decisiones con base a objetivos y metas de la empresa.
  - b) Planeación de contingencias ya que está preparada para cambios inesperados y requiere de respuestas inmediatas.
  - c) Planeación táctica ya que se toman decisiones de que hacer quien lo hará y como se hará.
  - d) Ninguna de las anteriores. Indique cual: \_\_\_\_\_
12. ¿Considera que la planeación es una estrategia fundamental en el éxito de los negocios?
- a) Si.
  - b) No.
- Porque \_\_\_\_\_.
13. ¿Cómo afecta la incertidumbre del entorno de la empresa, respecto a la planeación?
- a) No afecta, únicamente hay que saber planear.
  - b) Puede traer algunos problemas, pero no tan importantes.
  - c) Si afecta, ya que al no saber qué es lo que pueda pasar en determinados hechos no se puede saber que estrategia de planeación se va a utilizar.
  - d) Otros \_\_\_\_\_
14. ¿Qué factores considera que tiene mayor importancia para tomar decisiones enfocadas al logro de objetivos y metas de la empresa?
- a) Comunicación entre los diferentes niveles funcionales de la empresa y dentro de los mismos niveles funcionales.
  - b) Conocer a la empresa en su totalidad así como sus fortalezas y debilidades.
  - c) Realizar todas las actividades con apego a las políticas establecidas por las empresas.
  - d) Otros indique \_\_\_\_\_.

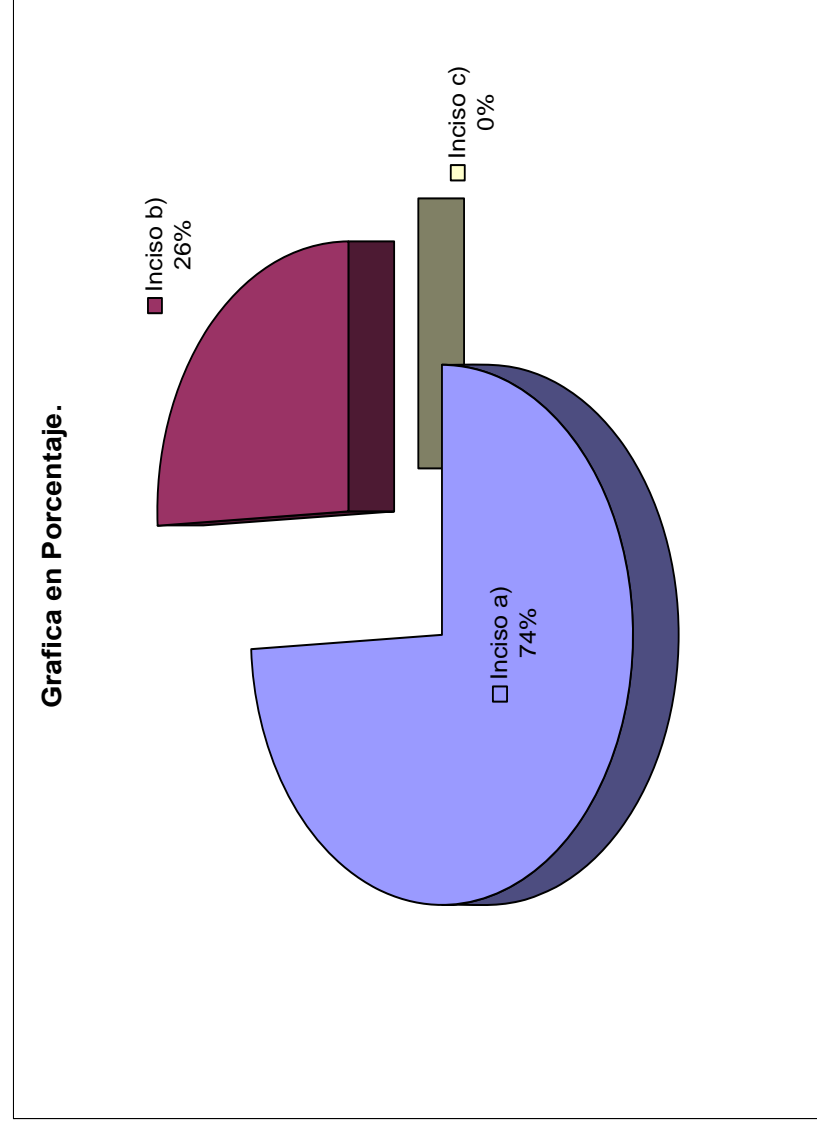
15. De los siguientes incisos. ¿A quién cree que deben recurrir los empresarios, para realizar la toma de decisiones que beneficien el desempeño de la empresa?
- a) Asesores financieros.
  - b) Funcionarios de la propia empresa.
  - c) Auditoría interna.
  - d) A cada área o departamento de la empresa.
  - e) Todos los anteriores.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la investigación:

## CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

1.¿Cuál es el objetivo principal del Control Interno?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)
1		1	
2	1		
3	1		
4	1		
5	1		
6	1		
7	1		
8	1		
9	1		
10	1		
11	1		
12	1		
13	1		
14	1		
15	1		
16		1	
17	1		
18	1		
19	1		
20	1		
21	1		
22	1		
23		1	
24		1	
25		1	
26		1	
27	1		
28		1	
29		1	
30	1		
31	1		
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>0</b>



**Inciso**      **Porcentaje**      **Respuesta**

Inciso a)      74.19%      Proteger los activos de la empresa, obtener información veraz y confiable, promover la eficiencia en la operación del negocio y ejecutar las operaciones adecuadamente con las políticas establecidas por la administración.

Inciso b)      25.81%      Evaluar continuamente los planes, procesos, actividades y registro de las operaciones de la entidad.

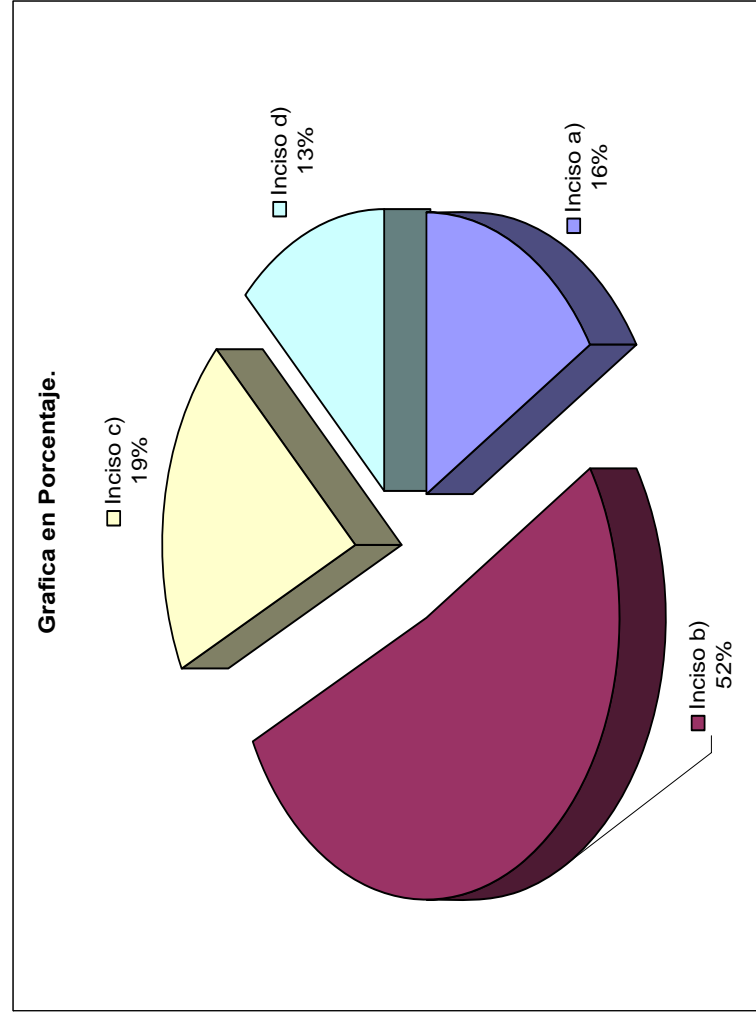
Inciso c)      0.00%      Prevenir fraudes, descubrir robos y malversaciones, localizar errores y proteger bienes.

**TOTAL**      **100.00%**

## CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

2. ¿Qué departamento considera usted, como el indicado para el diseño e implementación del Sistemas control interno en las pequeñas y medianas empresas?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)
1				1
2	1			
3		1		
4		1		
5				1
6		1	1	
7			1	
8			1	
9				1
10		1		
11		1		
12		1		
13	1			
14				1
15		1		
16		1		
17			1	
18	1			
19		1		
20		1		
21	1			
22		1		
23			1	
24			1	
25			1	
26		1		
27		1		
28		1		
29		1		
30		1		
31	1			
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>4</b>



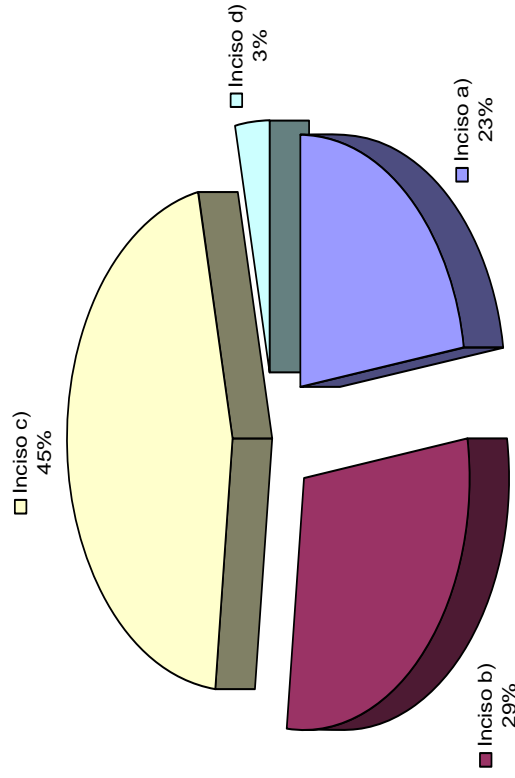
Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	16.13%	El Consejo de la Administración.
Inciso b)	51.61%	Auditoría Interna.
Inciso c)	19.35%	Auditoría Externa.
Inciso d)	12.90%	Contraloría.
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

### CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

3. ¿Cuáles cree que son las principales limitantes para establecer y ejecutar adecuadamente los Controles Internos en la empresa?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)
1		1		
2	1			
3			1	
4			1	
5		1	1	
6			1	
7		1		
8			1	
9		1		
10			1	
11	1			
12			1	
13	1			
14		1		
15				1
16			1	
17		1	1	
18	1			
19			1	
20	1			
21			1	
22		1		
23		1		
24		1		
25			1	
26	1			
27			1	
28		1		
29		1		
30			1	
31	1			
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>1</b>

Grafica en Porcentaje.

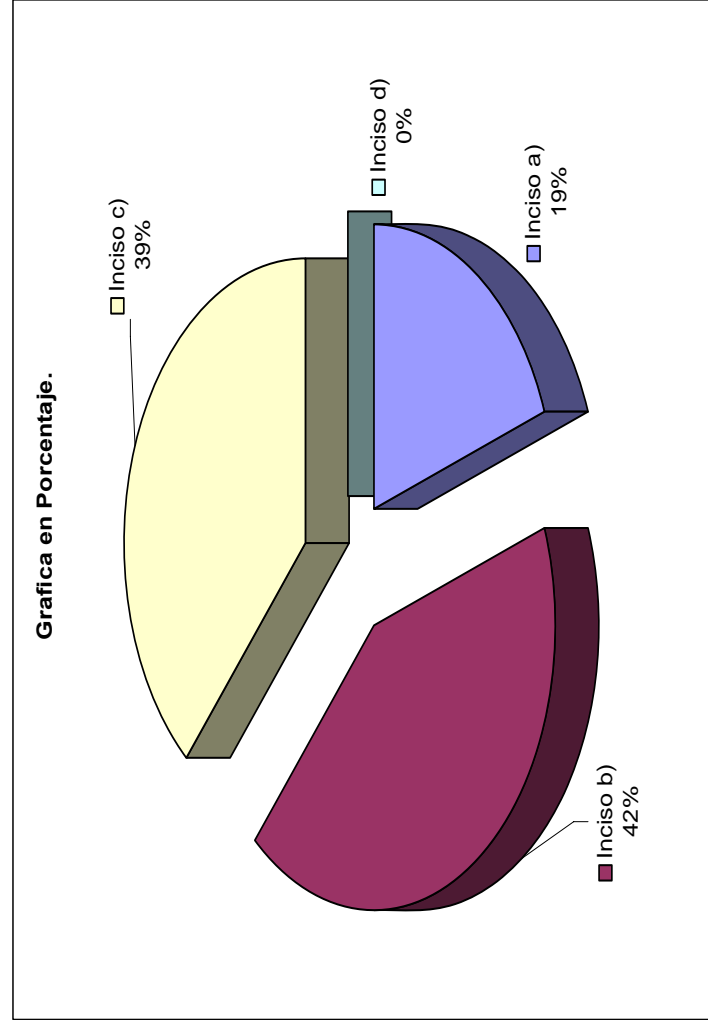


Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	22.58%	No se lleva acabo el seguimiento de controles ya establecidos.
Inciso b)	29.03%	No se ejecutan de forma correcta los controles internos por parte de los empleados.
Inciso c)	45.16%	No hay quien revise periódicamente que los controles internos ya establecidos, se realicen adecuadamente.
Inciso d)	3.23%	Otros indique
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

### CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

4. ¿ Por qué cree que es importante el establecimiento del Control Interno en las empresas?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)
1			1	
2		1		
3		1		
4			1	
5		1		
6		1		
7		1		
8			1	
9		1		
10		1		
11			1	
12			1	
13			1	
14	1			
15		1		
16		1		
17	1			
18		1		
19			1	
20			1	
21	1			
22		1		
23			1	
24			1	
25		1		
26			1	
27		1		
28	1			
29	1			
30	1			
31		1		
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>0</b>



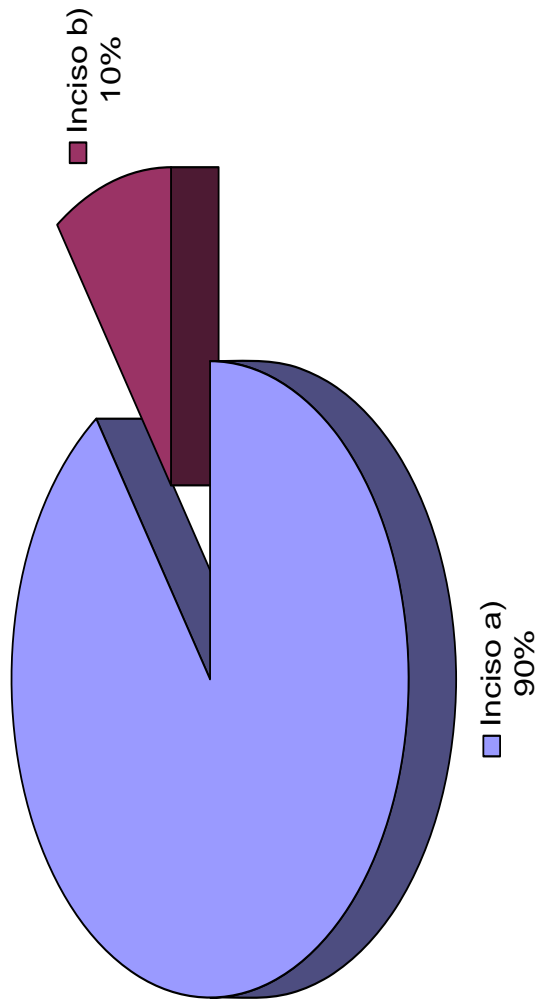
Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	19.35%	Ayuda a generar información financiera, confiable, veraz y oportuna.
Inciso b)	41.94%	Conduce a conocer la situación real de la empresa y proporciona una seguridad razonable de que las operaciones se estén efectuando correctamente.
Inciso c)	38.71%	Verifica y evalúa que los controles se cumplan y que las operaciones realizadas se ajusten a las operaciones planeadas.
Inciso d)	0.00%	Otros Indique
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

### CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

5. ¿Considera que el Control Interno en la empresa, es un factor determinante para la adecuada realización de las operaciones y para que la información financiera sea veraz, confiable, y oportuna?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)
1	1	
2	1	
3	1	
4	1	
5	1	
6	1	
7	1	
8	1	
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13		1
14	1	
15	1	
16	1	
17	1	
18	1	
19	1	
20	1	
21	1	
22	1	
23	1	
24	1	
25	1	
26	1	
27		1
28	1	
29	1	
30		1
31	1	
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>3</b>

Grafica en Porcentaje.



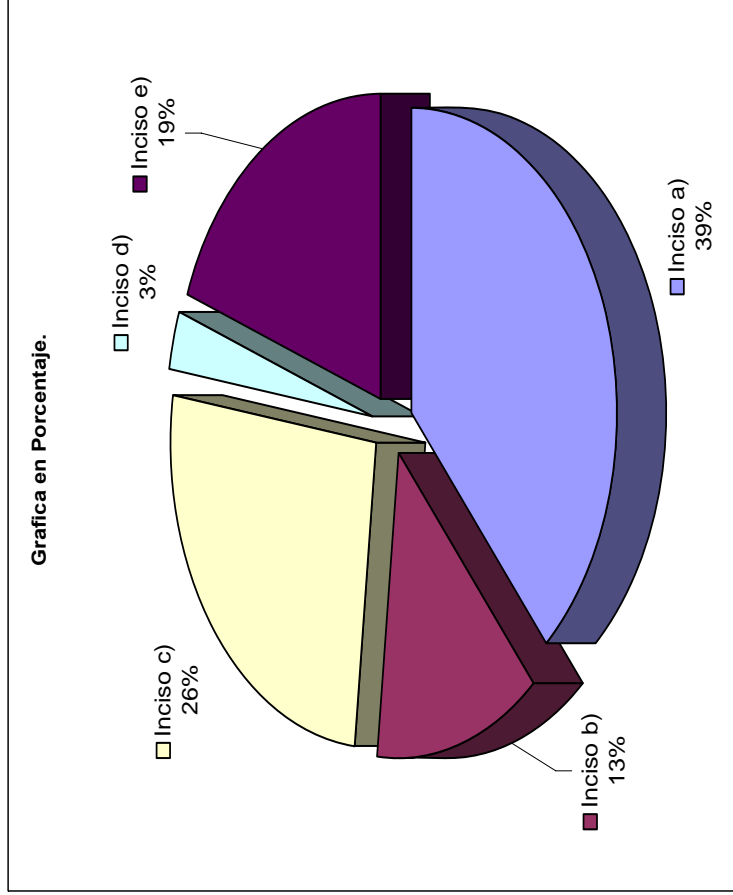
Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	90.32%	Si.
Inciso b)	9.68%	No
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	



## CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

6. ¿Dónde cree que tiene mayor importancia la aplicación del sistema de control interno en la empresa?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)	Inciso e)
1			1		
2					1
3			1		
4			1		
5				1	
6		1			
7			1		
8	1				
9			1		
10	1				
11			1		
12	1				
13			1		
14	1				
15					1
16					1
17					1
18					1
19		1			
20					1
21	1				
22	1				
23	1				
24	1				
25	1				
26		1			
27	1				
28	1				
29	1				
30		1			
31			1		
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>6</b>



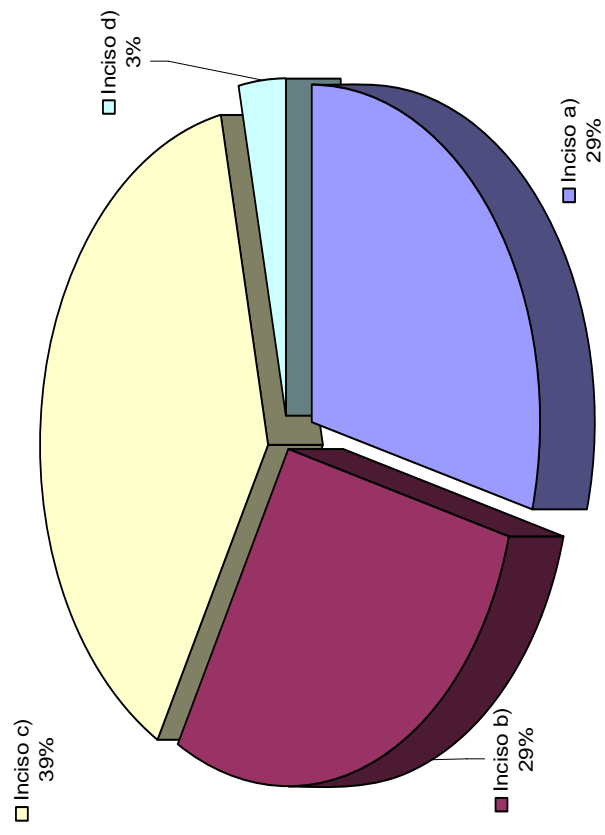
Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	38.71%	En la autorización de operaciones, donde se requiere autorización a nivel gerencial.
Inciso b)	12.90%	Solo en operaciones adheridas a políticas establecidas por la administración.
Inciso c)	25.81%	En las operaciones que conciernen a la salvaguarda de activos.
Inciso d)	3.23%	En las operaciones repetitivas que conciernen a registros contables.
Inciso e)	19.35%	Otros indique
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

## CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

7. ¿ Por qué cree que algunos gerentes decidan no implementar sistemas de control interno en la empresa?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)
1	1			
2			1	
3	1			
4		1		
5	1			
6		1		
7			1	
8		1		
9		1		
10			1	
11		1		
12		1		
13			1	
14		1		
15		1		
16			1	
17			1	
18		1		
19	1			
20			1	
21				1
22		1		
23		1		
24		1		
25		1		
26	1			
27	1			
28	1			
29	1			
30	1			
31			1	
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>1</b>

Grafica en Porcentaje.

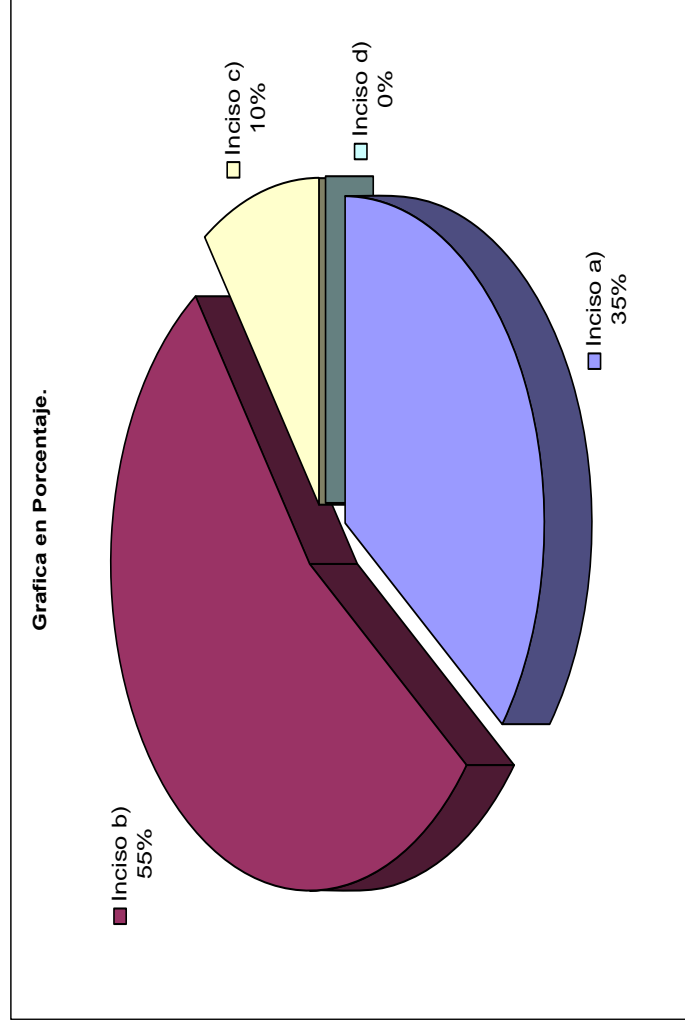


Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	29.03%	Se requiere de mucho tiempo y en algunos casos de dinero.
Inciso b)	29.03%	No saben como establecerlos.
Inciso c)	38.71%	Creer que no es importante y necesario para la realización de las actividades.
Inciso d)	3.23%	Otros.
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

### CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

8. ¿Cuál cree que es el factor principal, que toman en cuenta los propietarios o gerentes para obtener un grado de confianza razonable en el Control Interno?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)
1		1		
2	1			
3		1		
4		1		
5		1		
6	1			
7	1			
8	1			
9		1		
10	1			
11		1		
12		1		
13			1	
14		1		
15		1		
16	1			
17		1		
18	1			
19	1			
20		1		
21		1		
22	1			
23		1		
24		1		
25		1		
26		1		
27		1		
28	1			
29	1			
30			1	
31			1	
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

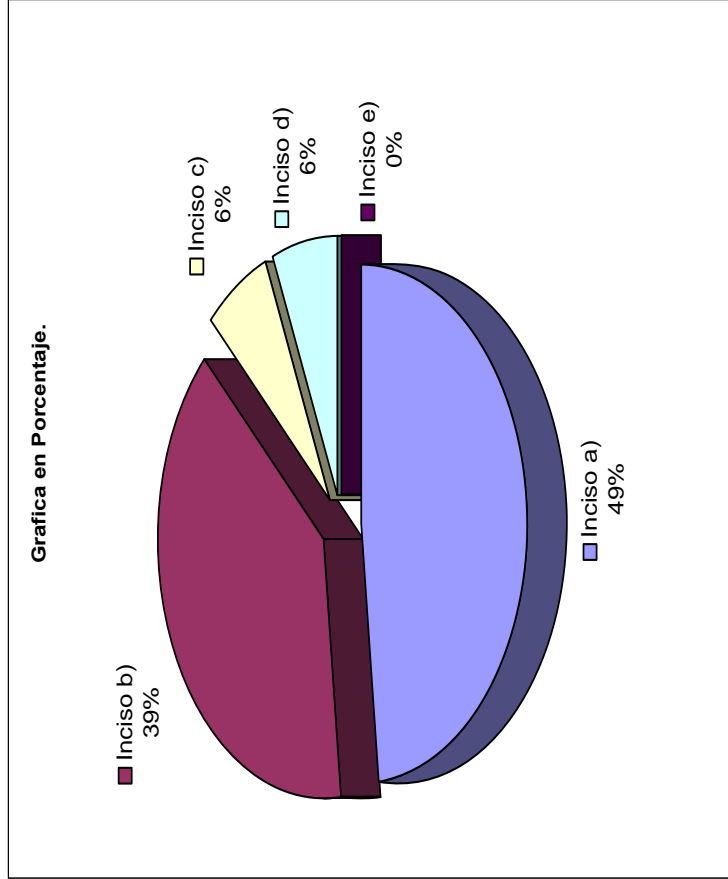


Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	35.48%	Establecer controles internos en cada área o departamento de manera que las operaciones se realicen en forma efectiva.
Inciso b)	54.84%	Verificar y evaluar los controles establecidos, cada determinado periodo en las distintas áreas así implementando soluciones de acuerdo a las metas establecidas.
Inciso c)	9.68%	El informe de un auditor externo.
Inciso d)	0.00%	La obtención de mayores utilidades.
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

### CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

9. ¿Quién cree que es la persona indicada para efectuar la revisión de control interno de la empresa?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)	Inciso e)
1	1				
2		1			
3	1				
4	1				
5	1				
6	1				
7		1			
8			1		
9		1			
10		1			
11				1	
12		1			
13				1	
14	1				
15		1			
16	1				
17	1				
18		1			
19	1				
20					
21	1				
22	1				
23		1			
24		1			
25		1			
26	1				
27		1			
28	1				
29	1				
30	1				
31			1		
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

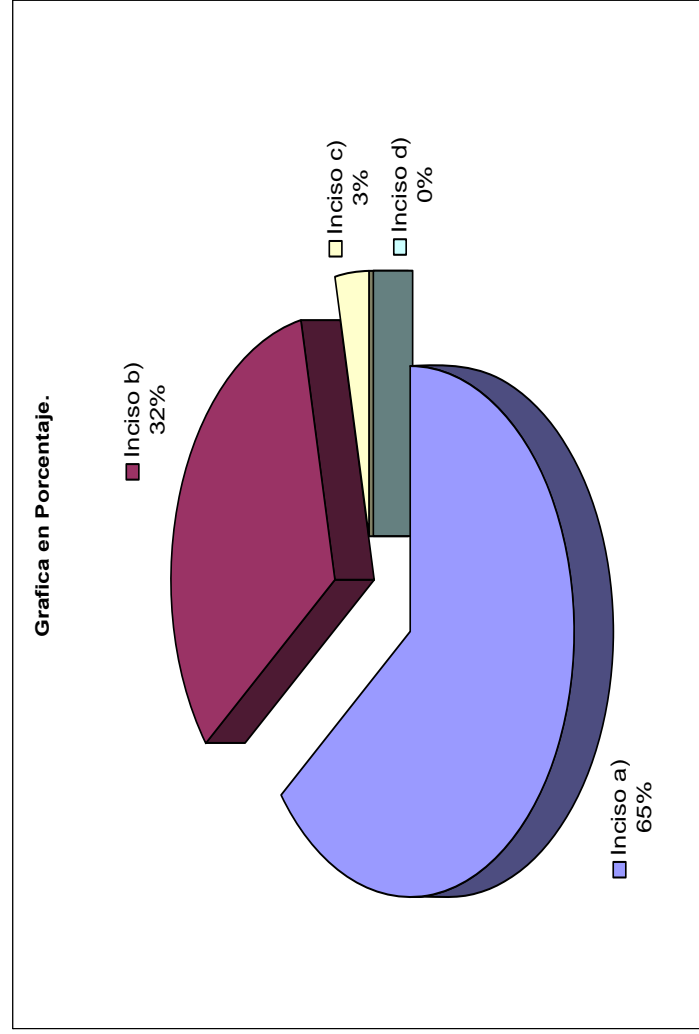


Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	48.39%	Auditor Interno.
Inciso b)	38.71%	Auditor Externo.
Inciso c)	6.45%	El contador General.
Inciso d)	6.45%	Personal de cada área o departamento.
Inciso e)	0.00%	Otros.
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

### CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

10. ¿Por qué cree que el control interno se puede utilizar como una estrategia de planeación importante para la pequeña y mediana empresa?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)
1	1			
2	1			
3		1		
4		1		
5	1			
6		1		
7	1			
8		1		
9	1			
10	1			
11	1			
12		1		
13		1		
14		1		
15		1		
16	1			
17		1		
18	1			
19	1			
20	1			
21	1			
22	1			
23	1			
24	1			
25	1			
26		1		
27	1			
28	1			
29	1			
30	1			
31			1	
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>0</b>



Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	64.52%	Mantiene control en todas las operaciones de la empresa dando más confiabilidad y veracidad a toda la información que se genere de cada área.
Inciso b)	32.26%	Ayuda al cumplimiento de los objetivos, metas de la empresa y genera una estrategia efectiva.
Inciso c)	3.23%	No es importante ya que no afecta la operación de la empresa.
Inciso d)	0.00%	Es importante ya que mantiene seguridad a todos los activos de la empresa.
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

Mantiene control en todas las operaciones de la empresa dando más confiabilidad y veracidad a toda la información que se genere de cada área.

Ayuda al cumplimiento de los objetivos, metas de la empresa y genera una estrategia efectiva.

No es importante ya que no afecta la operación de la empresa.

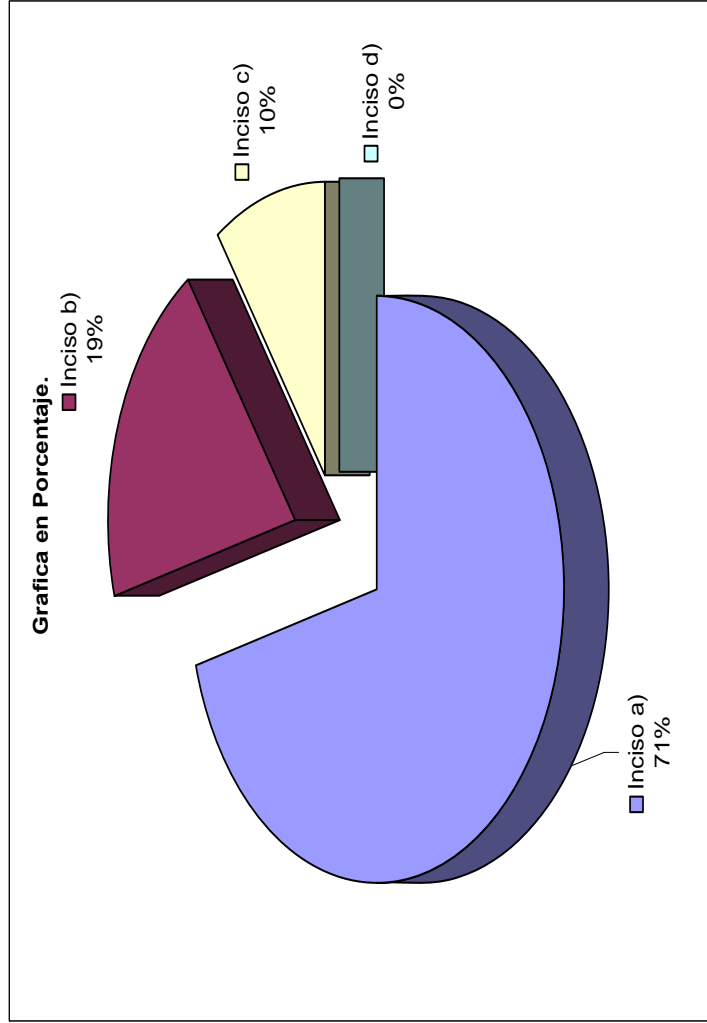
Es importante ya que mantiene seguridad a todos los activos de la empresa.

**TOTAL 100.00%**

## CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

11. ¿Qué tipo de planeación cree que es la más efectiva, para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)
1			1	
2	1			
3	1			
4	1			
5	1			
6	1			
7	1			
8	1			
9	1			
10	1			
11	1			
12	1			
13			1	
14		1		
15	1			
16	1			
17	1			
18	1			
19	1			
20	1			
21	1			
22		1		
23	1			
24	1			
25	1			
26	1			
27			1	
28		1		
29		1		
30		1		
31		1		
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>0</b>



Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	70.97%	Planeación estratégica ya que esta enfocada a determinar decisiones con base a objetivos y metas de la empresa.
Inciso b)	19.35%	Planeación de contingencias ya que se esta preparada para cambios inesperados y requiere de respuestas inmediatas.
Inciso c)	9.68%	Planeación táctica ya que se toman decisiones de que hacer quien lo hará y como se hará.
Inciso d)	0.00%	Ninguna de las anteriores.
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

Inciso a) 70.97% Planeación estratégica ya que esta enfocada a determinar decisiones con base a objetivos y metas de la empresa.

Inciso b) 19.35% Planeación de contingencias ya que se esta preparada para cambios inesperados y requiere de respuestas inmediatas.

Inciso c) 9.68% Planeación táctica ya que se toman decisiones de que hacer quien lo hará y como se hará.

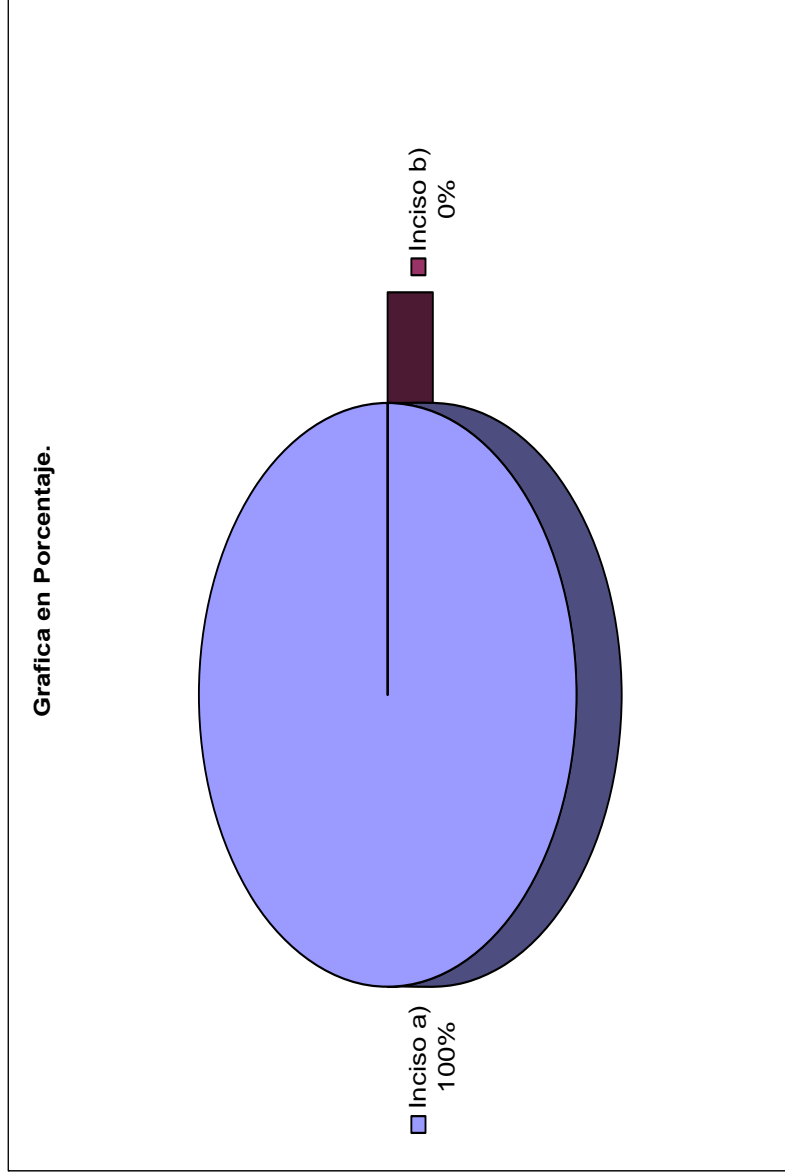
Inciso d) 0.00% Ninguna de las anteriores.

**TOTAL 100.00%**

**CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.**

12. ¿Considera que la planeación es una estrategia fundamental en el éxito de los negocios?

Questionario	Inciso a)	Inciso b)
1	1	
2	1	
3	1	
4	1	
5	1	
6	1	
7	1	
8	1	
9	1	
10	1	
11	1	
12	1	
13	1	
14	1	
15	1	
16	1	
17	1	
18	1	
19	1	
20	1	
21	1	
22	1	
23	1	
24	1	
25	1	
26	1	
27	1	
28	1	
29	1	
30	1	
31	1	
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>0</b>



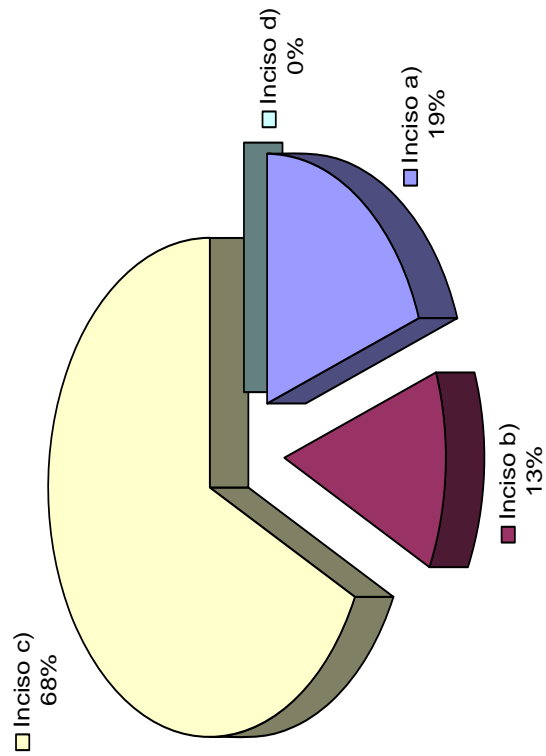
Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	100.00%	Si.
Inciso b)	0.00%	No.
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

### CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

13. ¿Cómo afecta la incertidumbre del entorno de la empresa, respecto a la planeación?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)
1			1	
2			1	
3			1	
4		1		
5			1	
6			1	
7			1	
8		1		
9			1	
10		1		
11			1	
12			1	
13			1	
14			1	
15			1	
16	1			
17	1			
18			1	
19	1			
20			1	
21			1	
22			1	
23			1	
24			1	
25			1	
26		1		
27	1			
28			1	
29			1	
30	1			
31	1			
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>0</b>

Grafica en Porcentaje.



Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	19.35%	No afecta, únicamente hay que saber planear.
Inciso b)	12.90%	Puede traer algunos problemas, pero no tan importantes.
Inciso c)	67.74%	Si afecta, ya que al no saber que es lo que pueda pasar en determinados hechos no se puede saber que estrategia de planeación se va a utilizar.
Inciso d)	0.00%	Otros.
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

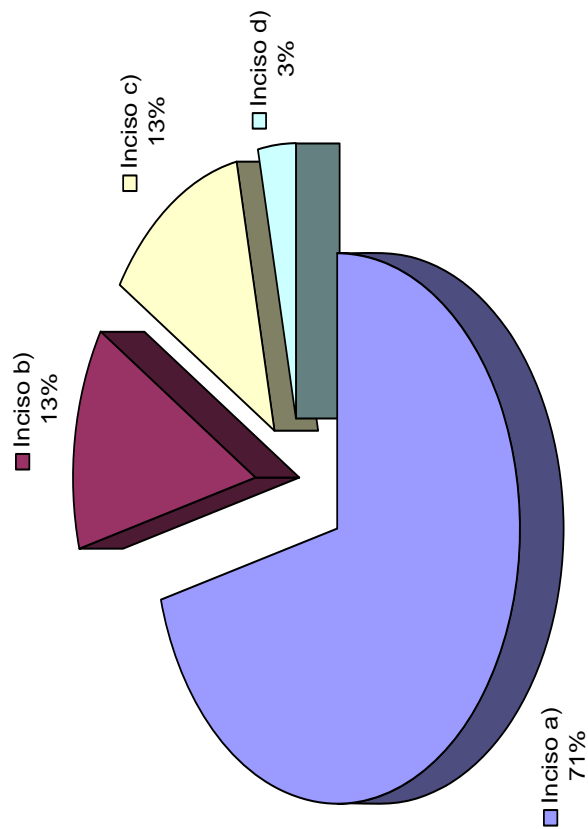


## CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

14. ¿Qué factores considera que tiene mayor importancia para tomar decisiones enfocadas al logro de objetivos y metas de la empresa?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)
1				
2	1		1	
3	1			
4			1	
5	1			
6	1			
7	1			
8	1			
9		1		
10	1			
11	1			
12	1			
13		1		
14	1			
15				1
16	1			
17		1		
18	1			
19			1	
20	1			
21			1	
22	1			
23	1			
24	1			
25	1			
26	1			
27		1		
28	1			
29	1			
30	1			
31	1			
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>1</b>

Grafica en Porcentaje.

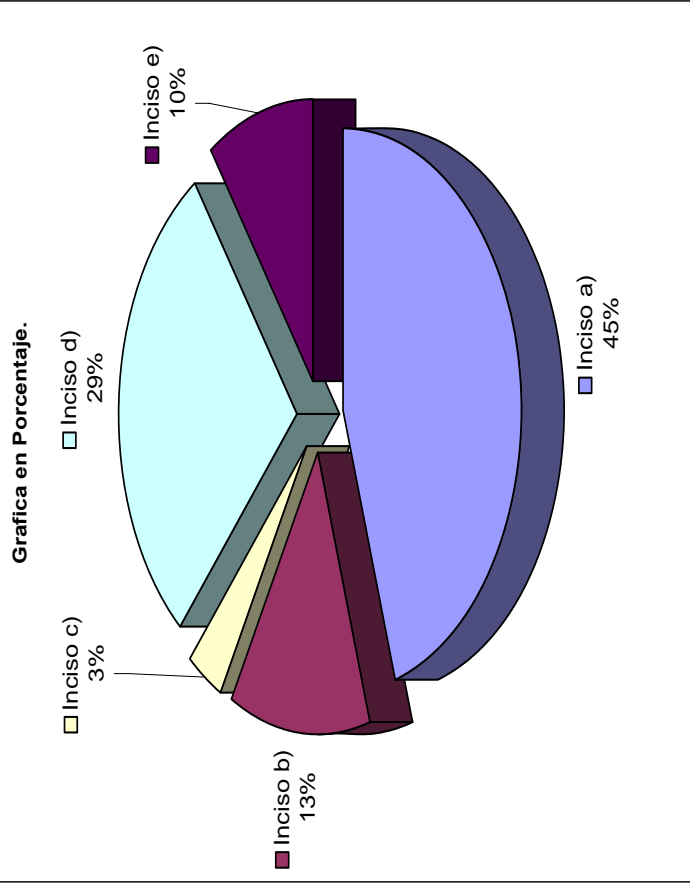


Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	70.97%	Comunicación entre los diferentes niveles funcionales de la empresa y dentro de los mismos niveles funcionales.
Inciso b)	12.90%	Conocer a la empresa en su totalidad así como sus fortalezas y debilidades.
Inciso c)	12.90%	Realizar todas las actividades con apego a las políticas establecidas por las empresas.
Inciso d)	3.23%	Otros indique...
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

### CUESTIONARIO DE INVESTIGACION.

15. De los siguientes incisos. ¿A quien cree que deben recurrir los empresarios, para realizar la toma de decisiones que beneficien el desempeño de la empresa?

Cuestionario	Inciso a)	Inciso b)	Inciso c)	Inciso d)	Inciso e)
1		1			
2					1
3		1			
4	1				
5			1		
6	1				1
7					
8	1				
9					1
10				1	
11		1		1	
12				1	
13				1	
14	1				
15	1				
16		1			
17				1	
18	1				
19				1	
20				1	
21	1				
22				1	
23	1				
24	1				
25	1				
26	1				
27	1				
28	1				
29	1				
30		1			
31				1	
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>3</b>



Inciso	Porcentaje	Respuesta
Inciso a)	45.16%	Asesores financieros.
Inciso b)	12.90%	Contador General.
Inciso c)	3.23%	Auditoría interna.
Inciso d)	29.03%	A cada área o departamento de la empresa.
Inciso e)	9.68%	Todos los anteriores.
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	

### 7.5.1. Técnicas de análisis de datos.

Después de obtener los datos se aplicaron las siguientes técnicas para analizarlos.

- a) Análisis de Datos.
- b) Graficas con cantidades y porcentajes.
- c) Interpretación de gráficos.
- d) Conclusiones de datos.
- e) Retroalimentación, mediante el informe de recomendaciones; y teniendo siempre presente el planteamiento original del problema.

### 7.5.2. Técnicas de procesamiento de datos.

En el trabajo de investigación se procesaron los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados, por medio de las siguientes técnicas:

- a) Ordenamiento y clasificación.
- b) Registro en Tablas.
- c) Proceso computarizado con Excel.
- d) Graficas con Excel.

Al concluir la aplicación de los cuestionarios, se realizó un resumen y se graficó por cada una de las preguntas, para poder estudiar la información obtenida.

Para efectuar la interpretación de la información obtenida en los cuestionarios se utilizó como instrumento las gráficas las cuales muestran por áreas de porcentajes de los datos de las personas proporcionadas en los cuestionarios, de tal forma que las respuestas quedaron comprendidas en un determinado rango, y las preguntas que se determinaron como preguntas libres o con comentarios se toman como ampliación de información para obtener conclusiones.

Se llevó a cabo la investigación aplicando 31 cuestionarios, se aplicaron a 18 mujeres y a 13 hombres, que tienen el puesto en la empresa a estudiar de Contador General.

Para fines de esta investigación se obtuvo que de nuestra muestra la pequeña empresa representa 45% mientras que las medianas empresa representa el 55% de nuestra población.

Resultados obtenidos y análisis del cuestionario.

#### 1. ¿Cuál es el objetivo principal del Control Interno?

- |               |  |
|---------------|--|
| <b>74.19%</b> | Proteger los activos de la empresa, obtener información veraz y confiable, promover la eficiencia en la operación del negocio y ejecutar las operaciones adecuadamente con las políticas establecidas por la administración. |
| <b>25.81%</b> | Evaluar continuamente los planes, procesos, actividades y registro de las operaciones de la entidad.   |
| <b>0.00%</b>  | Prevenir fraudes, descubrir robos y malversaciones, localizar errores y proteger bienes.   |

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea la pregunta para determinar que de los contadores encuestados, que consideran como objetivo principal del control interno para conocer cuál es la importancia y enfoque que le darán.

Resultado:

Respecto a los resultados obtenidos se muestra que los contadores no solo consideran que el objetivo principal del control interno es de salvaguardar bienes, descubrir malversaciones o fraudes como medida correctiva, sino entre tantos otros objetivos encuentran que al ejecutar las operaciones adecuadamente con las políticas establecidas desde el inicio de la operación se tendrá mejores resultados en la información que se genere y será una medida detectiva.

**2. ¿Qué departamento considera usted, como el indicado para el diseño e implementación del Sistemas control interno en las pequeñas y medianas empresas?**

<b>16.13%</b>	El Consejo de la Administración.
<b>51.61%</b>	Auditoría Interna.
<b>19.35%</b>	Auditoria Externa.
<b>12.90%</b>	Contraloría.

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea la pregunta para determinar cuál es el departamento adecuado para de implementar el Sistema de Control Interno de forma que sea la mejor opción para la empresa.

Resultado:

Respecto a los resultados obtenidos se muestra que teniendo el departamento de auditoría interna se lograría implementar sistemas de control interno de forma adecuada ya que siendo propio de la empresa estaría inmerso en la operación diaria de ella, y así podría implementar todas las medidas necesarias y verificar si son eficientes que si las llegara a realizar otro departamento.

**3. ¿Cuáles cree que son las principales limitantes para establecer y ejecutar adecuadamente los Controles Internos en la empresa?**

<b>22.58%</b>	No se lleva a cabo el seguimiento de controles ya establecidos.
<b>29.03%</b>	No se ejecutan de forma correcta los controles internos por parte de los empleados.
<b>45.16%</b>	No hay quien revise periódicamente que los controles internos ya establecidos, se realicen adecuadamente.
<b>3.23%</b>	Otros indique.

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta para saber cuál es el motivo por la cual no se establece un sistema de control interno y si ya se cuentan con algunos controles porque no llega a ser eficiente.

Resultado:

Se observa que la mayor limitante para que el control interno sea eficiente, es que no hay un departamento de auditoría interna que revise periódicamente los controles internos ya establecidos o simplemente no estén implementados en su totalidad y se revisen periódicamente su correcta ejecución.

**4. ¿Por qué cree que es importante el establecimiento del Sistema de Control Interno en las empresas?**

- |               |   |
|---------------|---|
| <b>19.35%</b> | Ayuda a generar información financiera, confiable, veraz y oportuna.  |
| <b>41.94%</b> | Conduce a conocer la situación real de la empresa y proporciona una seguridad razonable de que las operaciones se estén efectuando correctamente. |
| <b>38.71%</b> | Verifica y evalúa que los controles se cumplan y que las operaciones realizadas se ajusten a las operaciones planeadas.                           |
| <b>0.00%</b>  | Otros Indique.  |

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta con la finalidad de conocer cuál es la importancia de establecer un sistema de control interno y que beneficio se obtiene si se implementan en las empresas.

Resultado:

Se observa que al establecer un sistema de control interno y se ejecute de forma adecuada se obtiene una seguridad razonable en la información que se genera, esto conduce a una situación más real de la empresa.

**5. ¿Considera que el Control Interno en la empresa, es un factor determinante para la adecuada realización de las operaciones y para que la información financiera sea veraz, confiable, y oportuna?**

- |               |     |
|---------------|-----|
| <b>90.32%</b> | Si. |
| <b>9.68%</b>  | No. |

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta con la finalidad de comprobar si existen otros factores determinantes distintos al control interno, que puedan ayudar a realizar las operaciones de forma adecuada así generando información financiera veraz, confiable y oportuna.

Resultado:

Se observa que el control interno es el factor determinante en la adecuada realización de las operaciones para que la información financiera sea veraz, confiable y oportuna, ligado con otros factores se llegue a cumplir esto de una forma más eficiente y genere la información financiera con las características antes mencionadas.

**6. ¿Dónde cree que tiene mayor importancia la aplicación del sistema de control interno en la empresa?**

- |               |  |
|---------------|--|
| <b>38.71%</b> | En la autorización de operaciones, donde se requiere autorización a nivel gerencial. |
| <b>12.90%</b> | Solo en operaciones adheridas a políticas establecidas por la administración.        |
| <b>25.81%</b> | En las operaciones que conciernen a la salvaguarda de activos.                       |
| <b>3.23%</b>  | En las operaciones repetitivas que conciernen a registros contables.                 |
| <b>19.35%</b> | Otros indiquen.  |

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta con la finalidad de conocer en que parte de la operación en la empresa se tiene mayor importancia la aplicación del control interno en diversas situaciones.

Resultado:

Se observa que el control interno tiene suma importancia en todas las operaciones de la empresa, principalmente donde se requiere de la autorización de niveles gerenciales, por lo general estas autorizaciones se derivan para realizar las operaciones referentes a la salvaguarda de activos.

Los comentarios obtenidos muestran que todas las operaciones tienen importancia en todas las áreas de la empresa.

**7. ¿Por qué cree que algunos gerentes decidan no implementar sistemas de control interno en la empresa?**

- |               |  |
|---------------|--|
| <b>29.03%</b> | Se requiere de mucho tiempo y en algunos casos de dinero.                      |
| <b>29.03%</b> | No saben cómo establecerlos.   |
| <b>38.71%</b> | Creen que no es importante y necesario para la realización de las actividades. |
| <b>3.23%</b>  | Otros.   |

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta con el objetivo de conocer cuál es la principal causa por las que no se implementan los sistemas de control interno, teniendo la premisa de que es necesario implementarla en todas las operaciones.

Resultado:

Se observa que la razón principal es que creen que no es necesario para la realización de las operaciones, ya que sin implementarlos se realizan las operaciones sin saber si se ejecutan eficientemente, pero existen otros factores para no implementar un sistema de control interno.

**8. ¿Cuál cree que es el factor principal, que toman en cuenta los propietarios o gerentes para obtener un grado de confianza razonable en el Control Interno?**

- |               |   |
|---------------|---|
| <b>35.48%</b> | Establecer controles internos en cada área o departamento de manera que las operaciones se realicen en forma efectiva.  |
| <b>54.84%</b> | Verificar y evaluar los controles establecidos, cada determinado periodo en las distintas áreas así implementando soluciones de acuerdo a las metas establecidas. |
| <b>9.68%</b>  | El informe de un auditor externo.   |
| <b>0.00%</b>  | La obtención de mayores utilidades.   |

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta con la finalidad de conocer cuál es el factor que necesitan los gerentes o empresarios para tener la seguridad de que el control interno es una herramienta de planeación útil para el desempeño en su negocio.

Resultados:

Se observa que, si periódicamente se verifican y evalúan los controles internos ya establecidos en cada área y se complementan con otros, entonces servirán de estrategia para cumplir los objetivos del empresario o gerente, ya que obtendrán un grado de confianza en el control interno de forma que sea otra herramienta útil, para el crecimiento de la empresa.

**9. ¿Quién cree que es la persona indicada para efectuar la revisión de control interno de la empresa?**

- |               |                                       |
|---------------|---------------------------------------|
| <b>48.39%</b> | Auditor Interno.                      |
| <b>38.71%</b> | Auditor Externo.                      |
| <b>6.45%</b>  | El contador General.                  |
| <b>6.45%</b>  | Personal de cada área o departamento. |
| <b>0.00%</b>  | Otros.                                |

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta, con la finalidad de conocer a quien recurren los empresarios para efectuar la revisión del control interno y la razón de elegir a la persona adecuada según el objetivo con el que se realiza esta revisión.

Resultados:

Se observa que en su mayoría, llegan a recurrir a la persona que se encarga de establecer los controles internos, ya que se encuentra inmerso dentro de la operación de la empresa y es factible el establecimiento estos controles. Y en algunas ocasiones llegan a recurrir al auditor externo cuando se requiere de una evaluación.

**10. ¿Por qué cree que el control interno se puede utilizar como una estrategia de planeación importante para la pequeña y mediana empresa?**

- |               |   |
|---------------|---|
| <b>64.52%</b> | Mantiene control en todas las operaciones de la empresa dando más confiabilidad y veracidad a toda la información que se genere de cada área. |
| <b>32.26%</b> | Ayuda al cumplimiento de los objetivos, metas de la empresa y genera una estrategia efectiva.   |
| <b>3.23%</b>  | No es importante ya que no afecta la operación de la empresa.   |
| <b>0.00%</b>  | Es importante ya que mantiene seguridad a todos los activos de la empresa.  |

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta con la finalidad de conocer, si al establecer un sistema de control interno en las pequeñas y medianas empresas, se logra utilizar como una estrategia de de planeación eficiente para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Resultados:

Se observa que, si se utiliza como estrategia de planeación ya que se logra el control en todas las operaciones de la empresa, así generando confiabilidad y veracidad en la información que se refleje de cada área, ayudando al cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

**11. ¿Qué tipo de planeación cree que es la más efectiva, para el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa?**

- |               |  |
|---------------|--|
| <b>70.97%</b> | Planeación estratégica, ya que está enfocada a determinar decisiones con base a objetivos y metas de la empresa.   |
| <b>19.35%</b> | Planeación de contingencias ya que se está preparada para cambios inesperados y requiere de respuestas inmediatas. |
| <b>9.68%</b>  | Planeación táctica ya que se toman decisiones de que hacer quien lo hará y como se hará.                           |
| <b>0.00%</b>  | Ninguna de las anteriores.   |

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta, con la finalidad de conocer qué tipo de planeación es la más adecuada, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.



Resultado:

Se observa, que la planeación estratégica se considera la más adecuada, ya que se enfoca a tomar decisiones conforme a metas y objetivos de la empresa, la realización de estas metas permite lograr un crecimiento a largo plazo, mantener la rentabilidad y sobrevivir en el entorno económico y así evitar en la medida de lo posible se tomen decisiones para fines particulares de quien las tome.

**12. ¿Considera que la planeación es una estrategia fundamental en el éxito de los negocios?**

**100%** Si.  
**0.00%** No.

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta con la finalidad de conocer si consideran que la planeación estratégica es una herramienta fundamental para tener éxito en los negocios.

Resultado:

Se observa que definitivamente la planeación estratégica es un factor determinante para que los negocios se desarrollen exitosamente, ya que planeación mejora las probabilidades de las metas de una empresa al crear cambios deseables, mejora la productividad y mantiene la estabilidad de la empresa.

**13. ¿Cómo afecta la incertidumbre del entorno de la empresa, respecto a la planeación?**

**19.53%** No afecta, únicamente hay que saber planear.  
**12.90%** Puede traer algunos problemas, pero no tan importantes.  
**67.74%** Si afecta, ya que al no saber qué es lo que pueda pasar en determinados hechos no se puede saber qué estrategia de planeación se va a utilizar.  
**0.00%** Otros.

Objetivo de la Pregunta:

Se efectúa esta pregunta, con la finalidad de conocer cómo afecta la incertidumbre del entorno en el que se desarrolla la empresa, respecto a la planificación, si tiene un efecto determinante para la planeación.

Resultado:

Se observa que, el entorno de la empresa es un factor determinante para que la planeación pueda cumplir con sus objetivos, ya que al desconocer lo que ocurrirá en determinados hechos, no se cuenta con la estrategia adecuada a utilizar, dejando así que no se realice la planeación con base a los objetivos ya fijados.

**14. ¿Qué factores considera que tiene mayor importancia para tomar decisiones enfocadas al logro de objetivos y metas de la empresa?**

- 70.97%** Comunicación entre los diferentes niveles funcionales de la empresa y dentro de los mismos niveles funcionales.
- 12.90%** Conocer a la empresa en su totalidad así como sus fortalezas y debilidades.
- 12.90%** Realizar todas las actividades con apego a las políticas establecidas por las empresas.
- 3.23%** Otros indique.

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta, con la finalidad de conocer qué factores se consideran de mayor importancia para realizar la toma de decisiones con base a los objetivos y metas de la empresa

Resultado:

Se observa que uno de los factores de mayor importancia para que la toma de decisiones se realice de acuerdo con los objetivos y metas de la empresa, es la comunicación entre los diferentes niveles funcionales, ya sea de nivel gerencial hacia otros niveles o dentro del mismo nivel, ya que al estar en constante comunicación se tendrán decisiones más acertadas a la realidad, así generando un resultado satisfactorio para la empresa.

**15. De los siguientes incisos. ¿A quién cree que deben recurrir los empresarios, para realizar la toma de decisiones que beneficien el desempeño de la empresa?**

- 45.16%** Asesores financieros.
- 12.90%** Funcionarios de la propia empresa.
- 3.23%** Auditoría interna.
- 29.03%** A cada área o departamento de la empresa.
- 9.68%** Todos los anteriores.

Objetivo de la Pregunta:

Se plantea esta pregunta con la finalidad de conocer a quien recurren los empresarios para tomar decisiones que beneficien el desempeño de la empresa ya que al tomar una decisión su objetivo es resolver problemas de la forma en que más se acerque a los objetivos de la empresa.

Resultado:

Se observa que principalmente los empresarios recurren a los asesores financieros, pero no queda solo en niveles gerenciales ya que la mayoría de estas decisiones queda en los diversos niveles jerárquicos y sobre todo el personal que está en el área operativa.

## **CAPITULO 8 CONCLUSIONES.**

De acuerdo con los resultados de la investigación realizada, se concluyo que, el control interno es un elemento importante, ya que es uno de los factores determinantes para que las todas las operaciones realizadas en la empresa se ejecuten óptimamente, generando así, información confiable y veraz que lleva a una toma de decisiones adecuada para el buen funcionamiento de la empresa.

Es lamentable reconocer que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, no obtienen el éxito en sus operaciones financieras ya que descuidan las políticas que debieran estar implementadas, para que toda la información financiera se genere correctamente.

Existen otros elementos principales que ayudan a mejorar la realización de las operaciones, que permiten que el funcionamiento de del control interno sea más eficiente y eficaz, en la toma de de las decisiones, como las políticas y procedimientos ya que permite conocer el funcionamiento interno respecto a la descripción de tareas y requerimientos de los puestos, así como los responsables de la ejecución de todas estas operaciones, y mejoran la inducción del puesto de quien realizara aquellas operaciones que requieran de adiestramiento y capacitación del personal y se detalla la actividad de cada puesto.

De acuerdo al cuestionario aplicado se obtuvieron los resultados y se analizaron con el propósito de esta investigación, donde se pretende proteger los activos de la empresa, obtener información veraz y confiable, promover la eficiencia en la operación del negocio y ejecutar las operaciones adecuadamente con las políticas establecidas por la administración.

Y si en su caso ya existe un sistema de control interno para evaluar estos controles o verificar las aéreas con debilidades encontradas, si hay controles faltantes o ineficientes, que hacen que la información que se presente sea imprecisa y poco confiable.

Es que es importante crear una familiarización entre el sistema de control Interno a diseñar donde se pueda interactuar entre el sistema y las áreas donde estos se establecerán para poder cumplir con los objetivos planeados y seguir el curso de la empresa sin que esto ocasione la detención de su desarrollo.

No es difícil aplicar una norma siguiendo los pasos básicos que requiere el proceso de control, y si nos puede resolver muchos problemas de tipo contable administrativo, que bien pueden significar ahorro de dinero que va a los resultados de la empresa.

Todas las debilidades de control interno que puedan afectar al cumplimiento de objetivos de la empresa deben ser comunicadas.

Esta investigación nos mostró que el control interno tiene una importancia significativa en la toma de decisiones de la empresa, si se utiliza como estrategia.

## **CAPITULO 9 RECOMENDACIONES**

Como parte de la realización de esta investigación se recomienda el diseño de un sistema de control interno así se generará información financiera confiable, veraz y oportuna que nos sirve para tomar decisiones enfocadas a la realidad de la operación diaria de las pequeñas y medianas empresas.

A continuación, se abordara con los aspectos generales para el diseño de un sistema de control interno en las pequeñas y medianas empresas:

Aspectos generales:

Consiste en elegir los procedimientos y métodos que, de acuerdo con las circunstancias, resulten más adecuados para la empresa ya sea pequeña o mediana.

### 1) Marco general de la empresa.

Se deben considerar las características particulares de la empresa, teniendo presente que mientras más conocimiento se tenga de ella, mayor será el éxito en el diseño del sistema del control interno que convenga a la empresa.

Los principales aspectos que deben tomarse en cuenta son:

- a) Actividad de la entidad.  
Comercializadora, Productoras y de Servicios.
- b) Marco legal.  
Para efectos de impuestos, laborales y administrativos.
- c) Ejercicio contable.  
Si es calendario o no calendario.
- d) Políticas de operación.  
Ventas propias en otros establecimientos, en comisión.
- e) Recursos y sus fuentes  
Efectivo, valores, cuentas por cobrar, mercancías, activos fijos.

### 2) Determinación de las necesidades:

Una vez determinado el marco general de la empresa y los recursos con las que cuenta y sus políticas para realizar sus funciones, el siguiente paso es enlistar las necesidades. Estas tienen que priorizarse conforme a objetivos trazados por la empresa.

Para determinar la importancia de estos objetivos se requiere de la participación desde los altos mandos hasta los niveles inferiores o una combinación de ellos, el objetivo de esto es reunir estos elementos de juicio para estudiar lo que sucedería si se toma una u otra decisión, hasta definir el orden final en que se atenderán las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

Para que se tenga el éxito deseado, es necesario que se hagan saber las necesidades por escrito de cada departamento por orden de importancia y se le den seguimiento en cuanto a la atención que se le deba de dar a cada una de ellas.

### 3) Flujo de información.

Toda la información contable debe seguir este modelo:

<b>Modelo básico.</b>	<b>Sistema de contabilidad.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación de fuentes de datos.</li> <li>• Organización y procesamiento de datos.</li> <li>• Comunicación de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la operación.</li> <li>• Se asienta en diario la operación.</li> <li>• Se lleva a cabo la operación.</li> <li>• Se preparan y recopilan los documentos fuente.</li> <li>• Análisis de la operación.</li> <li>• Se asienta en diario la operación.</li> <li>• Se pasan los importes a mayor.</li> <li>• Se preparan y distribuyen los estados financieros.</li> </ul>

### 4) Planeación de recursos:

Objetivos fundamentales:

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

El control contable comprende el plan de organización, los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa y consecuentemente a la contabilidad de registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable que:

1. Las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.
2. Las operaciones se registran:
  - Para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con las Normas de Información Financiera o cualquier otro criterio contable.
  - Para mantener los datos relativos a la custodia de los activos.
3. El acceso a los activos solo se permitirá de acuerdo con autorizaciones de la administración de la empresa.
4. Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos, tomándose medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

La planeación de los recursos debe de cumplir con los objetivos anteriores, para que cada participante en el diseño del sistema deba contemplar los principios básicos del control interno, comenzando por la dirección general.

El diseño de un sistema requiere de recursos materiales, financieros, humanos técnicos etc., para poder cumplir con sus objetivos y satisfacer las necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

#### 5) Criterios para el diseño.

Un sistema de información bien diseñado ofrece:

Control.

Donde un buen sistema de contabilidad sobre las operaciones. Los controles internos son los métodos y procedimientos que se usan en un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.

Por lo general el control interno sobre el efectivo es más estricto que el control sobre los suministros y gastos, debido a que el efectivo es más susceptible de robos.

Así se puede mantener una serie de indicadores acerca de la actividad de la organización, lo cual se detectan oportunidades y problemas con suficiente anticipación.

Es posible mantener un control sobre los hechos críticos o sobre fechas y actividades, lo cual se facilita, de manera importante, el trabajo operativo de la organización.

Para establecer un sistema de control interno se requiere:

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- Personal clave que comprenda y este de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. Tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia.
- Evaluar la efectividad de los controles.
  - Eliminando aquellos que no sirvan.
  - Simplificándolos.
  - Combinarlos para perfeccionarlos.

El elemento humano es el que va a desarrollar el sistema de control interno, por eso es muy recomendable dar la dimensión apropiada al manejo de este.

Otro elemento importante para que el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas sea evidente es la planeación estratégica adecuada de la estructura y procedimientos, por ello es importante complementar el sistema de control interno con procedimientos ya que permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Barragán Codina José Pagan.  
Administración de las Pequeñas y Medianas empresas.  
Editorial. Trillas.  
México  
2002
2. Charles W. Hill, Gareth. R. Jones  
Magaly Bernal Osorio.  
Administración Estratégica. Un enfoque Integrado.  
Editorial Mc Graw- Hill.  
Colombia  
1996
3. Galindo Godínez Gustavo.  
Sistemas de Control Interno e Información Financiera.  
Fundamentos para el Diseño.  
Editorial Grupo Geo Impresores.  
México  
Segunda Edición. Julio 2007.
4. Hellriegel, Susan Jackson, John Slocum.  
Administración. Un enfoque basado en competencias.  
Editorial. Thompson.  
México  
2005.
5. Hernández Sampieri Roberto.  
Metodología de la Investigación.  
Editorial. Mc Graw Hill.  
México  
2006
6. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. A.C.  
Normas y Procedimientos de Auditoria y  
Normas para Atestiguar Versión Estudiantil.  
Ed. 29ª  
México  
2008.
7. Perdomo Moreno Abraham.  
Toma de Decisiones Financieras.  
Editorial ECAFSA.  
México  
1998.

8. Regalado Hernández Henoc,  
"Auditoria I"  
Editorial E. Soid.  
Mexico
9. Rodríguez Valencia Joaquín.  
Como administrar pequeñas y medianas empresas.  
Editorial ECAFSA.  
México  
1994.
10. Ruseñas Oscar.  
Manual del control interno.  
Editorial Macchi.  
Buenos Aires  
1999
11. Salo Grabinsky.  
La empresa Familiar.  
Editorial. Del Verbo Emprender.  
México  
2002
12. Schuster José Alberto.  
Control Interno. Diseñando un Sistema de Control Interno.  
Editorial Macchi  
Buenos Aires.  
1993
13. Soto Pineda Eduardo. Simón L. Dolan.  
Las pequeñas y medianas empresas ante el reto del siglo XXI nuevo mercados  
globales.  
Editorial. Thompson  
México.  
2003.
14. Stoner James Freeman. Gilbert Jr.  
Administración.  
Editorial Prentice Hall  
México.  
1996



## **HEMEROGRAFÍA.**

- Presidente de la Comisión de Empresas del Colegio de Contadores Públicos de México.
- El economista, Sección Finanzas Personales.  
2 de julio del 2007

## **PAGINAS WEB**

- [www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query.procesamientodedatos](http://www.monografias.com/cgi-bin/search.cgi?query.procesamientodedatos)
- <http://www.Gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>  
María González,

## GLOSARIO

**Administración:** Planificación proceso de, organización dirección y control de trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar metas establecidas.

**Ambiente de Control:** Representa la combinación de factores, encabezados por la administración de una compañía, que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles.

**Aseveraciones:** Cualquier declaración o combinación de declaraciones tomadas en conjunto, emitidas por una parte que es responsable de ellas.

**Ciclos:** Etapas o eventos que se deben cumplir o que se presentan cada cierto tiempo, provocadas, motivadas o no.

**Deficiencia:** Situación o condición del sistema de control interno digna de atención.

**Eficacia:** Capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas.

**Eficiencia:** Capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos.

**Estrategia:** Curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

**Estructura de Control Interno:** Consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

**Gestión:** Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización

**Meta:** Fin que pretende alcanzar la organización; las meta son elementos fundamentales de las organizaciones.

**Objetivo:** Es un parámetro de evaluaciones el resultado que se espera se logre al finalizar un determinado proceso.

**Organización:** Grupo de dos personas o más que trabajan juntas de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

**Planeación:** Se refiere a planear y organizar la estructura que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.

**Planificación:** Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

**Procedimientos de control:** Son los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar seguridad razonable de lograr objetivos específicos de la entidad.

**Proceso:** Método sistemático para manejar actividades.

**Riesgo de Control:** Es el riesgo de que los errores importantes que pudieran existir en un rubro específico de los estados financieros, no sean prevenidos o detectados oportunamente por el sistema de control interno contable en vigor.

**Riesgo de Detección:** Es el riesgo de que los procedimientos aplicados por el auditor no detecten los posibles errores importantes que hayan escapado a los procedimientos de control.

**Riesgo Inherente:** Representa el riesgo de que ocurran errores importantes en un rubro específico de los estados financieros, en función de las características o partidas de dicho rubro, o negocio, sin considerar el efecto de los procedimientos de control interno que pudieran existir.

**Sistema Contable:** Consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

**Transacciones:** Se refiere a operaciones, tratar o negociar, por lo general de tipo monetario: se aplican al comercio, la banca, la industria.

**Vigilancia:** Proceso que asegura la eficiencia del control a través del tiempo.