

318508
2eje.



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
1987 - 1992

"LA IMPORTANCIA DEL CONTRALOR COMO
ASESOR PARA LA TOMA DE DECISIONES EN
UNA EMPRESA RESTAURANTERA"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
RICARDO ENRIQUE AMADO JUAREZ

ASESOR DE TESIS:
L. C. Héctor Hernández Balderas

México, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

A G R A D E C I M I E N T O S

A MIS PADRES SALVADOR Y REBECA:

Por su cariño, múltiples esfuerzos y sacrificios, por el apoyo y la comprensión que me han brindado siempre para lograr una de las metas mas importantes en mi vida.

A MI HERMANO SALVADOR:

Quien siempre me ha brindado su cariño, amistad y ayuda en todo momento.

A LOS SEÑORES MACRINO Y MARBELLA:

Por la amistad que me brindan, por la inapreciable ayuda que siempre me han prestado y por sus consejos que me alentaron a lograr esta meta.

A MI NOVIA BELLITA:

Con mucho cariño porque gracias a su amor, apoyo y comprensión pude culminar una etapa mas de mi vida y por quien trataré de superarme cada día para lograr su bienestar.

AL L.C. HECTOR HERNANDEZ BALDERAS:

Por su apreciable ayuda, orientación y consejos que me brindó a lo largo de la carrera y para la realización de este trabajo.

A MIS MAESTROS:

Por su amistad y conocimientos transmitidos que contribuyeron a mi educación y formación profesional.

INDICE

	PAG.
METODOLOGIA.....	01
INTRODUCCION.....	08

CAPITULO I

LA EMPRESA RESTAURANERA

1) ANTECEDENTES HISTORICOS.....	11
2) EN MEXICO.....	12
3) CARACTERISTICAS PROPIAS DE LOS RESTAURANTES.....	13
4) CLASIFICACION DE LOS RESTAURANTES.....	16
5) INGRESO Y GASTO DE LOS RESTAURANTES.....	17
6) ESTRUCTURA Y MERCADO DEL SECTOR RESTAURANTES.....	17
7) DEMANDA GLOBAL DEL SECTOR RESTAURANTERO.....	19
8) APORTACION DEL SECTOR RESTAURANTES A LA ECONOMIA.....	21
9) ANALISIS DE LOS IMPUESTOS DEL SECTOR.....	22

CAPITULO II

IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES QUE TOMA EL EJECUTIVO EN EL PROGRESO DE LA EMPRESA RESTAURANERA

1) DEFINICION DE DECISION.....	26
2) SU OBJETIVO.....	27
3) TIPOS DE DECISIONES.....	29

4) LA FACULTAD DE TOMAR DECISIONES.....	33
5) BASES PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	35
6) PROCEDIMIENTO PARA TOMAR DECISIONES.....	38

CAPITULO III

EL CONTROL

1) CONCEPTO.....	42
2) IMPORTANCIA.....	43
3) PRINCIPIOS.....	44
4) ETAPAS.....	47
5) CARACTERISTICAS.....	50
6) CONTROL Y SU PERIODICIDAD.....	52
7) CONTROL POR AREAS FUNCIONALES.....	52

CAPITULO IV

CONTRALORIA

1) SU ORIGEN.....	65
2) SU DESARROLLO EN MEXICO.....	68
3) SIGNIFICADO E IMPORTANCIA.....	71
4) FUNCIONES Y DEBERES DE LA CONTRALORIA.....	74

LA CONTRALORIA Y LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA RESTAURANTERA.....	76
---	----

POSICION DE LA CONTRALORIA.....	76
---------------------------------	----

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA RESTAURANERA.....	79
FUNCIONAMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN.....	80
SUPERVISION DE LOS DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN.....	88
EL CONTRALOR COMO UN ASESOR INDISPENSABLE DE LOS EJECU - TIVOS DE UNA EMPRESA RESTAURANERA.....	90
1) CONOCIMIENTOS DEL CONTRALOR.....	90
2) APTITUDES Y ACTITUDES NECESARIAS EN EL CONTRALOR.....	94

CAPITULO V

HERRAMIENTAS DE LAS QUE SE AUXILIA EL CONTRALOR PARA LLEVAR A CABO EL CONTROL DE UNA EMPRESA RESTAURANERA

1) PLANEACION FINANCIERA.....	101
2) ORGANIZACION CONTABLE.....	107
3) CONTROL INTERNO.....	126
EJEMPLO PRACTICO.....	128
CONCLUSIONES.....	138
RECOMENDACIONES.....	139
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	141

METODOLOGIA

La Metodología son todos aquellos métodos o caminos a seguir, de manera detallada; la cual expresa las razones y el área de fenómenos elegidos para la investigación, el problema elegido para el estudio, las proposiciones teóricas generales y el marco de referencia, que va a servir de base para la elección de la hipótesis, y de las técnicas de comprobación y disprobación así como el análisis de los datos recolectados y la comunicación de resultados.

PRIMERA ETAPA:

A) PLANEACION DE LA INVESTIGACION CONTABLE:

Esta etapa esta comprendida por la formulación de un plan de acción a seguir que involucra los propósitos, actividades y elementos necesarios para su logro.

El tipo de investigación que se utilizará para el desarrollo y la realización de mi investigación sera Mixto, el cual incluye la investigación Documental y la investigación de Campo.

B) SELECCION DEL TEMA:

El tema que seleccioné cumple con todos los requisitos mínimos que toda selección debe observar:

- 1.- Interés Personal
- 2.- Originalidad Relativa
- 3.- Identificación Profesional

C) UBICACION DEL TEMA:

Utilicé el método deductivo para ubicar el tema dentro del campo de la Contabilidad ya que es la manera mas sencilla de presentarlo:

- 1.- Carrera: Licenciatura en Contaduría Pública
- 2.- Rama de Estudio: Contabilidad General
- 3.- Area de Estudio: Contraloría
- 4.- Tema Genérico: La Importancia del Contralor en una Empresa Restaurantera
- 5.- Tema Específico: La Importancia del Contralor como Asesor para la Toma de Decisiones en una Empresa Restaurantera
- 6.- Especificación del Tema: La Importancia del Contralor como Asesor para la Toma de Decisiones en una Empresa Restaurantera en México

D) MOTIVOS:

La inquietud primordial que me motivó a elegir éste tema es

que dentro de mi experiencia laboral, existe la necesidad de determinar los caminos por los cuales se alcanzará el logro de los objetivos y el desarrollo de este tipo de empresas, por lo que deben tomarse decisiones adecuadas, a través del análisis de la información.

Otra de las principales causas que me motivaron para realizar ésta investigación, es porque considero importante proyectar y presentar las actividades del Contralor como asesor para la toma de decisiones, la cual, es de vital importancia para el desarrollo de las empresas restauranteras.

Considero necesario que exista información sobre éste tema para que personas, estudiantes, pasantes y profesionistas de ésta actividad tengan información necesaria y la utilicen en su provecho.

E) OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION:

Los objetivos que se pretenden lograr con la realización de este trabajo son:

- a) Incrementar los conocimientos propios de ésta área.
- b) Satisfacer una inquietud personal.
- c) Definir la importancia de las actividades que realiza el Contralor y cómo se reflejan en el logro de objetivos y desarrollo de una empresa restaurantera.

d) Subrayar los beneficios que se obtienen al contar con un departamento Staff de Contraloría gracias al asesoramiento oportuno y eficiente del Contralor.

e) Cumplir con el requisito de la parte escrita del Examen Profesional para obtener el Título de Licenciado en Contaduría Pública.

F) TIPOS DE INVESTIGACION:

En relación con lo descrito anteriormente se decidió elegir la investigación de tipo Mixta (Documental y de Campo).

Antes de plantear el problema y su hipótesis se revisó el material documental existente.

G) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Qué beneficios aporta el adecuado asesoramiento del Contralor para la toma de decisiones en una empresa restaurantera?

Variable Dependiente: Asesoramiento adecuado.

Variable Independiente: Toma de decisiones correcta para el logro de los objetivos.

H) HIPOTESIS DEL TRABAJO:

Con el adecuado asesoramiento del Contralor se tomarán decisiones correctas para el logro de los objetivos de éste

tipo de empresas.

SEGUNDA ETAPA:

RECOPIACION DE LA INFORMACION:

Para verificar la comprobación o disprobación de la hipótesis propuesta anteriormente, existe la necesidad de recopilar información o datos específicos, con los cuales se resolverá lo anterior.

A continuación presento la forma en que se recopilará toda la información necesaria:

OBSERVACION:

Esta técnica de recopilación de datos a través de la cual se examina detenidamente datos o hechos con el objeto de poder discernir, inferir y buscar pruebas para dar solución a los problemas planteados.

Existen diferentes tipos de observación que se utilizan para obtener información, las cuales son las siguientes:

a) Observación Estructurada: Es aquella que se aplica al contenido de escritos de diversos tipos, por ejemplo: esquemas, cédulas, hojas de trabajo, etc.

b) Observación No Estructurada: Es aquella que se aplica a las

conductas humanas.

ENTREVISTAS:

Las entrevistas son los instrumentos mas utilizados y mas completos para el desarrollo de las investigaciones. Se realiza a través de una serie de cuestionamientos entre dos o mas personas para obtener información y resolver los problemas.

Dependiendo de las conductas observadas en el desarrollo del trabajo determinaremos el tipo de entrevista a realizar.

RECOPIACION DOCUMENTAL:

Para poder llevar a cabo éste trabajo de investigación se revisaron diversas fuentes bibliográficas como libros relacionados con el tema, artículos, revistas, boletines, etc. Este material se localizó principalmente en la biblioteca central de la U.N.A.M, en la biblioteca de la Facultad de Contaduría, en la biblioteca de la Universidad Intercontinental, en la biblioteca de la Universidad Autónoma de Querétaro, y en otros centros importantes.

TERCERA ETAPA:

PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION:

El procesamiento consiste en la organización de todos los

datos obtenidos en la recopilación de la información.

Una vez que se llevo a cabo la estructuración del trabajo se realizó la redacción de la investigación documental mediante la cual se desarrolla cada una de las partes del índice temático.

Los datos de la investigación recopilados por cualquier método son necesarios procesarlos convenientemente, por lo que, se deben sintetizar adecuadamente.

CUARTA ETAPA

ANALISIS DE LA INFORMACION:

Consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos, con el fin de que estos nos ayuden a resolver las cuestiones planteadas.

Una vez hecho el análisis se lleva a cabo la interpretación o explicación, la cual consiste en un proceso mental que trata de encontrar un significado mas amplio de la información empírica recibida.

QUINTA ETAPA

COMUNICACION DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION CONTABLE:

Es aquí donde se darán a conocer los logros obtenidos durante la realización del trabajo.

I N T R O D U C C I O N

Uno de los anhelos de todo estudiante durante su carrera es la de obtener el título profesional, el cual le es otorgado después de satisfacer ciertos requisitos, que se inician con la elaboración de una tesis, resolver un caso práctico, y culminan con la presentación de un examen profesional.

Con tal objetivo, seleccioné uno de los temas que me pareció mas importante en relación a los campos de acción del Contador Público; sobre la Contraloría, al cual he intitulado "La Importancia del Contralor como Asesor para la Toma de Decisiones en una Empresa Restaurantera"; ya que es un trabajo de verdadero interés y que con gran frecuencia, para el mejor funcionamiento de las empresas, salta a la vista la necesidad de estudiar todos sus aspectos, para que en la práctica se pueda hacer un trabajo que sirva de base sólida para tener la capacidad de asesorar correctamente a los ejecutivos, juzgar la marcha de una negociación, aunque no solamente este objeto sea el mas importante, ya que existen otros mas entre los cuales por ejemplo, se contaría el de localizar inexplicables fallas para rendir al dueño del negocio, al gerente de una empresa, al cuerpo directivo de una institución.

Lo que se trata de demostrar en la presente tesis, es que el Contador Público, en su función de Contralor, por los

conocimientos especiales de su profesión, y por su experiencia en los problemas internos de una empresa, se constituye como un asesor indispensable de los altos ejecutivos para tomar decisiones adecuadas y oportunas, que conduzcan a la empresa por el camino del éxito y al logro de sus fines, proporcionándoles toda clase de información para tales fines.

Ese asesoramiento que el Contador Público, en su función de Contralor, proporciona para la toma de decisiones, es a través de la formulación, análisis e interpretación de la información que obtiene de los diversos departamentos que integran la empresa de donde podrá obtener los suficientes elementos de juicio para que dichas decisiones sean adecuadas.

Es pues este aspecto del trabajo del Contador Público, uno de los mas importantes y de mayor trascendencia en que debe reflejar no solamente sus conocimientos y pericia, sino tambien su honorabilidad.

C A P I T U L O I

LA EMPRESA RESTAURANERA

C A P I T U L O I

LA EMPRESA RESTAURANTERA

1) ANTECEDENTES HISTORICOS

A medida que la gente viajaba y se encontraba en lugares distantes de su casa en horas de las comidas, se fue creando la necesidad de establecer lugares públicos de comida.

En el siglo XVII las tabernas, hoteles y monasterios de Europa, alimentaban y albergaban a los pasajeros. La parte en donde la comida era servida en estos lugares, gradualmente fue cambiando hasta formar una institución separada.

Dentro de los primeros antecedentes de restaurantes encontramos el Tabart Inn en Londres Inglaterra, aquí la comida servida a los viajeros, la llamaban, "ordinary", que era un término comunmente usado desde el siglo XVI, aplicado a todos los lugares en donde era servida la comida.

Después de la introducción del café en Europa "la tasa de café" llegó a ser una institución popular en Inglaterra a principios del siglo XVII. En éstos mismos lugares se servía el "ordinary" que poco a poco se convirtió en platillos especiales.

A principios del siglo XVIII, los "ordinarys" eran ampliamente aceptados, teniendo gran éxito en el ámbito de los negocios. Pero fue hasta fines del siglo XVIII que aparecen por primera vez los restaurantes.

Dicho término fue usado por primera vez, para una casa pública de comida, en París. Este lugar se popularizó rápidamente, imitándose en varios países, apareciendo la modalidad de mesas individuales para pequeños grupos de personas.

2) EN MEXICO

Conforme a los datos del Instituto de Investigaciones Turísticas, el primer mesón del continente se construyó en el municipio de la Real Rica Villa de la Santa Veracruz, por iniciativa del poblador español Pedro Hernández Paneagua, el cual pidiendo permiso a las autoridades recibió la siguiente contestación: "Le decían merced de dar licencia que pueda hacer un mesón en sus casas adonde pueda acoger a los que a él vinieron y les vender pan, e vino, e carne, e todas otras cosas necesarias con que guarde e cumpla el aranzel que le será dado acerca de los servicios y precios que ha de llevar de las dichas cosas que vendiere". Así el 1 de Diciembre de 1525, se estableció el mesón que poco a poco fue creciendo junto con las posadas, figones y albergues por todo el país, pero fue degenerando con la

influencia francesa de los Restaurantes que aparecieran por 1760 y se extendieran por todo el mundo.

Durante los primeros años del siglo XX, el Gobierno de México hace traer de Francia varios cocineros, mayordomos y técnicos; la aristocracia mexicana de aquel tiempo se guía en la misma forma y, la cocina internacional, especialmente la francesa, se extiende con una pasmosa facilidad, trayendo aunada la importancia de varios productos comestibles, quesos, vinos y licores.

La revolución de 1910 vino a opacar en gran escala el auge que había tomado la importancia de productos alimenticios, creando una crisis de alimentos, pero tras dicha convulsión vino el período de la evolución que actualmente estamos viviendo.

Es hasta 1940 que puede decirse, se inicia el desarrollo gastronómico de México, con la aparición de grandes y famosos restaurantes, que empiezan a funcionar con sistemas bien establecidos, que junto con estos desatan un buen aliciente al turismo, que los beneficia en gran parte.

3) CARACTERISTICAS PROPIAS DE LOS RESTAURANTES

A continuación mostraré una serie de consideraciones que deberán tomarse en cuenta para el óptimo funcionamiento de los restaurantes.

Es importante que el inversionista que piensa operar en ésta rama tome muy en cuenta las consideraciones que yo propongo y el orden que debe preponderar para lograr un éxito total en su inversión. En determinados casos dicho orden podrá variar, de acuerdo a condiciones muy especiales que determinarían un estudio diferente, estableciendose la política que mas convenga para cada caso en particular.

Cabe destacar que dentro de ésta industria, los restaurantes forman el grupo de establecimientos con mas afinidad en sus características generales, por lo que procederé a formar un cuadro con un análisis profundo que determinará los elementos mas valiosos y representativos para el consumidor.

CUADRO DE CARACTERISTICAS EN RESTAURANTES

<u>MOTIVOS</u>	<u>%</u>
Comida de calidad	21.0
Servicio	18.0
Higiene	17.0
Ambiente	13.0
Precios	11.0
Prestigio	7.0
Ubicación	6.0
Decorado	4.0
Lujo	3.0
TOTAL	100.0

El cuadro anterior nos muestra con claridad cómo la calidad de la comida, la atención personal o de la eficacia y rapidéz en el servicio, la higiene, así como la integración de una serie de pequeños detalles que hacen agradable un ambiente, son las características que mayor impacto producen en un consumidor que acude a un restaurante. El precio y el tipo específico de comida resulta siempre subordinados a lo anterior.

En el caso del restaurante resulta curioso destacar, que tanto la ubicación, el decorado y el lujo, resultan ser de mínima consideración ante los otros factores, como lo comprueba el hecho de que cuando se ofrece comida de alta calidad con un esmerado servicio y un ambiente muy agradable, los consumidores están dispuestos a recorrer distancias considerables.

También es de destacarse el hecho de que en la escala aparezca con baja graduación el concepto de prestigio, está indicado con claridad que el prestigio logrado por los restaurantes se suele perder con mayor rapidéz que en el caso de otras empresas turísticas, cuando desciende la calidad de la comida, del servicio o el ambiente, pierde su categoría inicial, lo que induce a recomendar que en la operación del establecimiento restaurantero las políticas de administración se finquen más que en el pretigio logrado, en el "proceso de producción".

Es indiscutible la importancia que tiene, en ésta clase de empresas, una determinada iluminación, decorado, música, tipo de clientela, la presentación, servicialidad, y profesionalismo de los meseros, la calidad de los muebles, la afiliación de tarjetas de crédito y en fin todos aquellos detalles que forman el ambiente, el servicio o la comodidad. Debido a esto, el mayor número de consumidores en términos absolutos, en el momento de elegir un restaurante se inclinan por aquel que mas se aproxima segun sus gustos, a los requisitos anteriores.

A juicio de la mayoría de los consumidores, la demasía en los adornos de un restaurante y su ubicación no pueden considerarse como factores de influencia para su elección.

4) CLASIFICACION DE LOS RESTAURANTES

Se definiran las clasificaciones para un mejor entendimiento posterior del trabajo.

a) FORMALES: Son los que tienen los precios mas altos, clientela mas selectiva, servicio mas sofisticado.

b) INFORMALES: Dado su menor precio y que no incluyen servicio tan sofisticado son informales, como taquerías, ostionerías, torterías, etc.

c) ESPECIALIZADOS: Son aquellos cuyo giro es especializado en

comidas de diversas comidas; mexicana, italiana, china, mariscos, entre otros.

d) CAFETERIAS: Aquellos con precios menores que los anteriores pero con mayor clientela que los demas; su giro principal es la venta de fuente de sodas, cafe, postres, pastelillos, etc.

e) FAST-FOOD: Son restaurantes de comida rápida, como hamburguesas, pizzerías, etc.

5) INGRESO Y GASTO DE LOS RESTAURANTES

El mayor ingreso de los restaurantes es por la venta de comidas y cenas (66% de sus ingresos).

Respecto a los gastos, entre la compra de materias primas y el pago a empleados se consume mas del 50% de los ingresos.

La utilidad bruta promedio es de un 14.2% de las ventas, aunque descontando el pago de I.S.R. ésta se reduce aproximadamente a un 9.0%.

Los restaurantes con un mayor porcentaje de utilidad sobre ventas son las cafeterías y los informales.

6) ESTRUCTURA Y MERCADO DEL SECTOR RESTAURANTES

6.1) ESTABLECIMIENTO DEL SECTOR

El sector restaurantero, incluyendo bares, centros nocturnos, etc. comprenden, según los censos económicos de la S.P.P., 146,008 establecimientos, con un empleo de 460,855 personas.

El empleo promedio por establecimiento asciende a 3.2 personas, lo que caracteriza a la industria como familiar y tradicional.

De acuerdo a los datos obtenidos por Bimsa, el empleo promedio para restaurantes de tipo tradicional (mercaderos, cocinas económicas, etc.) es de 5 personas. Con esto, el empleo total del sector restaurantero ascendió a 630.2 miles de personas en 1989.

SECTOR RESTAURANTERO EN 1989

Sector Organizado		100 %
Formales		11.2
Especializados		39.2
Cafeterías		22.6
Fast-Food		12.4
Informales		14.6
Sector Tradicional		100
Fondas y Familiares		36.2
Merenderos		10.2
Cocinas Económicas		13.5
Ostionerías y similares		6.4
Loncherías, taquerías y similares		33.7

Fuente: Censos Económicos e Investigación Directa

6.2) VENTAS Y CUENTAS NACIONALES DEL SECTOR

Según cuentas nacionales de la S.P.P., se calcula que en 1989 las ventas del sector restaurantes ascendieron a 32,011 miles de millones de pesos. Incluyendo bares y similares ascendieron en 1989 a 20,695.8 miles de millones de pesos, con lo que se obtiene una venta anual por establecimiento de 141.7 millones de pesos por lo que nos damos cuenta que el ingreso promedio es pequeño.

Descomposición en porcentajes de las Ventas

	%	Miles de Mill.
Alimentos	69.3	14,342.2
Bebidas no alcoholicas	19.8	4,097.8
Centros Nocturnos	5.3	1,096.8
Bebidas Alcoholicas	5.6	1,159.0
Total	100.0	20,695.8

Fuente: CANIRAC

7) DEMANDA GLOBAL DEL SECTOR RESTAURANTERO

Se divide en sector público y empresas, turistas, consumidor privado.

Consumidor privado	75.3
Empresas y gobierno	14.0
Turistas	10.7
Total	100.0%

Fuente: Bimsa 1990

7.1) DEMANDA DE LOS CONSUMIDORES NACIONALES

Esta demanda es la mas importante para la industria restaurantera en México. El consumo privado en restaurantes es el 5% del consumo total de las familias mexicanas.

7.2) DEMANDA TURISTICA DEL SECTOR

Segun datos de SECTUR, cerca de un 30.2% de los gastos de los turistas que visita el país se destina a alimentos.

7.3) DEMANDA EMPRESARIAL DE SERVICIOS RESTAURANTEROS

Una forma común de hacer negocios es mediante atenciones a los clientes, proveedores con viajes, comidas, etc.

Por lo tanto gastos de representación y viajes son el 32% de consumos en restaurantes y alimentación en viajes.

7.4) HABITOS DE CONSUMO DE LA CLIENTELA

Se estima que cada restaurante del sector organizado atiende a 12,916 clientes al mes, con un consumo promedio de 13 mil 500 pesos de 1989. Por lo tanto se atiende a 1,783 millones de clientes al año. Cada mexicano económicamente activo acude a un restaurante 5 veces al mes.

Cada establecimiento tradicional capta, bajo los supuestos anteriores, 39 clientes al día, en comparación con 400 clientes diarios de un establecimiento organizado.

En un establecimiento organizado, el 30% de las ventas se derivan de negocios, un 50% de los clientes demandan nota de consumo y pagan con tarjeta de crédito.

B) APORTACION DEL SECTOR RESTAURANTES A LA ECONOMIA

B.1) EVOLUCION DEL SECTOR RESTAURANTES

En la década de los 80's la caída mas fuerte en cuanto a ventas fue de 1983 a 1986.

Respecto al empleo de 1982 a 1989 ha crecido de 389.7 miles a 461 mil personas, según datos oficiales.

Información de la S.P.P. indica que el precio del producto ha crecido tradicionalmente por encima del aumento de los costos, pero, a partir de 1989 los insumos crecieron en 25% y 16% mientras que los precios lo hicieron en 15% y 8%, por lo tanto el margen de utilidad se ha visto afectado.

B.2) APORTACION DEL SECTOR RESTAURANTES A LA ECONOMIA

El sector hotelero y restaurantero contribuyeron al 3% del PIB nacional entre 1980 y 1989. El 8.8% es generado por el sector restaurantero.

La remuneración de asalariados ascendió, en 1989, a más de 2 billones de pesos.

Cerca del 5% del consumo privado se destina a gastos en restaurantes.

El 30% de los ingresos turísticos entran a través de éste sector.

Además de la aportación directa, hay que tomar en cuenta la indirecta que sería la compra de insumos para el sector como sería agricultura, ganadería, pesca y manufactura de alimentos y bebidas (como rentas, equipo, teléfono, luz, etc.).

Por lo tanto, el efecto indirecto en la economía es del 1.6% del PIB.

9) ANALISIS DE LOS IMPUESTOS DEL SECTOR

Por mucho tiempo se trabajó bajo un régimen de cuota fija, pero, las nuevas leyes fiscales lo eliminaron.

En el mundo de los negocios los gastos de viaje y representación son un elemento indispensable para la

sobrevivencia de las empresas. Pero dada la nueva ley fiscal que restringe la deducibilidad de los gastos, parte de un punto de vista de que éstos gastos incluyen un componente de consumo personal, esto es, implica menores recursos reales para el gobierno.

Por lo tanto, las empresas restauranteras y hoteleras han resentido la medida en una disminución de sus ventas que se traduce en menores empleos y pagos de impuestos.

El punto de vista restaurantero es que si la política del subsidio fuera correcta se debería de aumentar el rango que delimita la deducibilidad, porque el hecho de imponer un gasto adicional a una forma sencilla y barata de promover la actividad de la empresa, como es una comida de negocios, tiene efectos desfavorables inclusive para competir con países que sí lo permiten dada la apertura comercial.

9.1) VARIABLES AFECTADAS POR EL LIMITE DE LA DEDUCIBILIDAD

Por lo anterior, hubo un efecto positivo sobre las finanzas públicas de alrededor de un 35%.

Sin embargo, las empresas redujeron su presupuesto de gastos de representación.

Por otro lado, las ventas del sector restaurantero se redujeron, con lo que bajo la contratación así como el pago de impuestos. Se reducen los gastos indirectos antes mencionados.

Por lo tanto, la demanda empresarial por servicios restauranteros se va reduciendo en un 39.5%.

Se estima que se pierden casi 30 mil empleos en el sector a cuatro años y los ingresos restauranteros son menores en un billon de pesos en 1990 y en 2.7 billones hacia 1993.

Los restaurantes mas afectados son los formales y especializados, los menos son los fast-foods, e informales.

Por lo tanto, se concluye que el efecto positivo neto de ésta medida sobre las finanzas públicas será en promedio de 700 mil millones de pesos anuales, esta cifra representa solo la tercera parte de lo que el empleo del sector restaurantero estará perdiendo y que la ganancia fiscal (que presenta menos de un 0.1% del PIB nacional) se logrará a costa de 30 mil empleos. Se estima que cerca de un 0.4% de la población nacional será perjudicada. Además de que ésta medida afecta mas al sector organizado de los restaurantes que son los que pueden generar inversiones, pagar impuestos y dar en general un desarrollo económico en la rama restaurantera y turística.

C A P I T U L O I I

IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES QUE TOMA EL EJECUTIVO

EN EL PROGRESO DE LA EMPRESA RESTAURANtera

C A P I T U L O I I

IMPORTANCIA DE LAS DECISIONES QUE TOMA EL EJECUTIVO EN EL PROGRESO DE LA EMPRESA RESTAURANTERA

1) DEFINICION DE DECISION:

Decidir es resolver una dificultad, formando un juicio definitivo.

Decidir, según Fabián Martínez Villegas, "Es el acto de voluntad de elegir, entre varias alternativas, aquella que se juzga como la mas adecuada para alcanzar un objetivo previamente determinado". (1)

Segun George R. Terry, nos dice al respecto: "Tomar decisiones es escoger entre una o mas soluciones posibles". (2)

De lo anteriormente expuesto se desprende que las desiciones son:

a) Un acto exclusivo de los dirigentes, ya que son los que poseen la autoridad en primera instancia.

b) La existencia de uno o varios objetivos, hacia los cuales se proyecta la decisión.

(1) Fabián Martínez Villegas. El Ejecutivo en la Empresa Moderna Ed. Ediciones Contables y Administrativas, México, 1990.

(2) George R. Terry, Principios de Administración, 9a. Edición, Ed. Continental, S.A., México, 1967.

c) La existencia de varias alternativas o caminos a escoger, ya que de existir un solo camino no habrá decisión que tomar.

d) La existencia, obviamente, del problema a resolver.

Aquí se puede dar un concepto personal sobre lo que debe entenderse por decisión:

"Decidir es el acto de una persona, con autoridad, de elegir entre varias alternativas, aquella que represente los mejores resultados o cuando menos nos ofrezca los menores riesgos posibles, en el logro satisfactorio de un objetivo predeterminado".

2) SU OBJETIVO:

Como ya es sabido por todos, el fin primordial de las decisiones, es la de obtener el mejor de los resultados por haber elegido el camino que nos permita alcanzar en la forma mas adecuada los objetivos que nos hemos propuesto.

Esto es en virtud de haber escogido entre las distintas alternativas que se nos presentaron, aquella que a nuestro juicio nos ofrece las mayores perspectivas de éxito.

Se considera además que para llevar a cabo las funciones principales de la administración, o sea, la planeación, organización, integración, dirección y el control, es necesario

tomar decisiones adecuadas; de aquí que muchos ejecutivos, gerentes y administradores consideren la toma de decisiones como el punto medular de su actuación dentro de una empresa.

Existe un requisito sin el cual ninguna persona puede ser funcionario ejecutivo, y no digamos notable, sino ni siquiera mediocre, y ese requisito es, Tomar Decisiones".

La toma de decisiones es de suma importancia, no solo para el individuo, sino también para la sociedad humana, es el ejercicio mismo de la autoridad de un director, es la facultad que se le ha conferido para decidir lo que debe hacerse dentro de un marco de situaciones y problemas.

Las decisiones también son necesarias para resolver conflictos, cuando se suscitan por divergencias de opinión de criterio en relación con un problema, el jefe debe de intervenir para conservar la integración del grupo.

En virtud de que el éxito de las decisiones dependen tanto de las bases que se tomen, como de la persona que decide y, en vista de que las decisiones de menor importancia no necesitan de la investigación y el análisis profundo, es conveniente establecer pautas de relativa importancia de las decisiones, con el objeto de delegar aquellas de poca importancia o rutinarias (en la misma forma en que se delega la autoridad) pues se ha comprobado que la eficiencia de las decisiones mejoraría mucho si la mayoría de los

directores tomaran menos decisiones, al disponer de mayor tiempo para resolver los problemas de mayor importancia. Y por consiguiente impulsarían la empresa hacia el progreso que es la mas preciada meta de todo organismo social.

3) TIPOS DE DECISIONES:

La mejor manera de clasificar las decisiones es siguiendo estos tres puntos de vista:

- a) Por la función administrativa a la que se van a aplicar.
- b) Por su trascendencia dentro de la empresa.
- c) Por quien va a tomar la decisión.

A) POR LA FUNCION ADMINISTRATIVA A LA QUE SE VAN A APLICAR:

Por lo que se refiere a éste tipo de decisiones, para realizar las funciones administrativas es de vital importancia, las decisiones que sobre ellas se tomen y la oportunidad de las mismas.

A continuación se enuncian cuales son las principales decisiones que deben tomarse dentro de cada una de las funciones administrativas:

I.- PLANEACION: Las decisiones que deben tomarse dentro de esta función, son las referentes a:

- a) Fijación de objetivos a corto y a largo plazo

- b) Las políticas de la empresa
- c) La elaboración de programas
- d) Los procedimientos a establecer

II.- ORGANIZACION: Dentro de ésta función las decisiones que deben tomarse corresponden principalmente a:

- a) División del trabajo
- b) Coordinación de actividades
- c) Delegación de autoridad
- d) Asignación de responsabilidades

III.- INTEGRACION: Las decisiones referentes a la integración consisten en:

- a) Selección y adquisición del equipo adecuado
- b) Selección y entrenamiento de elementos humanos
- c) La conservación de elementos materiales y humanos

IV.- DIRECCION: Las decisiones que corresponden a ésta función son las siguientes:

- a) Establecimiento de las comunicaciones
- b) Ordenes e instrucciones
- c) Disciplina

V.- CONTROL: Dentro de ésta última función de la administración, las decisiones que es pertinente tomar son las siguientes:

- a) Establecimiento de sistemas

- b) La supervisión o vigilancia
- c) La evaluación de los resultados

En la enumeración anterior se abarca a toda la administración en general, pero se puede, dentro de esta misma clasificación, analizarla en las funciones específicas de la empresa restaurantera. Y, así tenemos decisiones relativas a:

I.- ELABORACION DE ALIMENTOS

- a) Volumen de elaboración de alimentos
- b) Metodos de elaboración de alimentos
- c) Sistemas de Compras
- d) Equipo Industrial
- e) Almacenamiento y refrigeración
- f) Control de Calidad

II.- VENTAS:

- a) Presentación de alimentos
- b) Políticas de venta
- c) Precios
- d) Promoción de ventas
- e) Medios publicitarios
- f) Investigación de mercados, etc.

III.- FINANZAS:

- a) Estructura del Capital
- b) Determinación de los costos de operación
- c) Formulación de presupuestos
- d) Planes de inversión
- e) Retribución de dividendos
- f) Procuración de nuevos fondos, etc.

IV.- PERSONAL:

- a) Metodos de selección
- b) Tipo de adiestramiento
- c) Evaluación de puestos

- d) Promociones y traslados
- e) Trato y separaciones
- f) Seguridad y relaciones, etc.

B) POR SU TRASCENDENCIA DENTRO DE LA EMPRESA RESTAURANTERA LAS DECISIONES PUEDEN SER:

I.- DECISIONES RUTINARIAS O TACTICAS:

Estas decisiones son aquellas que surgen en función del trabajo diario, por lo general nunca traspasan los límites de un departamento de la empresa. Por su repetición constante, reducen la incertidumbre al mínimo, por lo que se les ha llamado rutinarias, de costo reducido, fáciles de tomar y aplicar ya que no necesitan de la investigación y del análisis profundo. Este tipo de decisiones que se toman en el trabajo ordinario son por lo regular delegadas a ejecutivos de niveles inferiores. Un ejemplo de estas decisiones pueden ser, concederle el día a un subordinado, pagarle tiempo extra a un empleado, comprar determinada dotación de papelería, solicitar una cotización de precios, la rotación de empleados, etc.

II.- DECISIONES FUNDAMENTALES O ESTRATEGICAS:

Estas decisiones por lo general afectan a mas de dos departamentos, inclusive pueden afectar a toda la empresa. Son las que resuelven los problemas mas fuertes e importantes de la empresa, estas decisiones estan encomendadas a los funcionarios de mayor jerarquía tales como el presidente, el director o el

gerente general, al requerir para su solución de la investigación y el análisis profundo, necesarios en éstos casos. Como ejemplo de éstas decisiones podemos citar: la sustitución de un equipo viejo por otro nuevo, fusionarse con otra empresa, abrir nuevas sucursales, etc.

C) POR QUIEN VA A TOMAR LA DECISION:

I.- LAS DECISIONES DE GRUPO:

Estas decisiones son las que toman un conjunto de personas reunidas ya sea en un comité o en un consejo como puede ser el consejo de administración y asambleas, como la asamblea de accionistas.

II.- LAS DECISIONES INDIVIDUALES:

Son aquellas que toma una sola persona como el director general, el presidente o el gerente de división que esté autorizado para ello.

Se reafirma que la decisión debe ser tomada por la persona quien posea la autoridad inicial en el asunto en cuestión, y, por consiguiente recaiga toda la responsabilidad del problema.

4) LA FACULTAD DE TOMAR DECISIONES:

El volumen de problemas, que a diario se le presentan a los dirigentes, para darles decisión, es tan abrumador que supera los

límites razonables de algunos hombres, que intervienen la mayor parte de su tiempo decidiendo sobre asuntos de menor importancia relativa, descuidando por otro lado los asuntos mas importantes, que muchas otras veces se dejan sin decidir por falta de tiempo, con la consiguiente pérdida de la eficiencia operativa, trayendo como consecuencia perder la oportunidad de progresar y mejorar su posición ante sus competidores en vista de verse obligados a seguir empleando prácticas del pasado.

Por lo general es de vital importancia dedicar el tiempo y la atención necesarias a las decisiones mas importantes tanto a corto como a largo plazo; para obtener y estudiar la información necesaria que le servirá de base para la toma de decisiones.

Chester I. Barnard nos dice "El bello arte de tomar decisiones no consiste en decidir sobre cuestiones impertinentes, ni en decidir apresuradamente, ni en elegir acciones imposibles de realizar, ni tampoco tomar decisiones que otros debieran tomar".

Todo ejecutivo que quiera administrar eficientemente una empresa debe de saber tomar decisiones oportunas que le produzcan el máximo beneficio a la empresa que dirige, puesto que si esas decisiones se toman tarde, equivocadamente o definitivamente no llegan a tomarse, las consecuencias pueden ser desastrosas tanto para las empresas, como para su posición de director dentro de la misma.

El éxito de las decisiones depende tanto de las bases y asesoría que proporciona el Contralor, así como la preparación y habilidad de la persona que decide. Una buena decisión depende del dominio sistemático de un procedimiento, en otras palabras, seguir ciertos pasos sucesivos que nos llevarán a conocer mejor los problemas, evaluarlos y decidir.

Veamos en primer lugar cuales son esas bases que se deben tener presente en la toma de toda decisión.

5) BASES PARA LA TOMA DE DECISIONES:

Las bases que con mayor frecuencia se usan son cuatro: La Información, la Experiencia, la Intuición y la Autoridad; aunque en la práctica se utiliza una combinación de éstas, en ocasiones se usa mas unas que otras pero esto ya depende de la persona que decide y de las circunstancias que prevalezcan.

A) LA INFORMACION:

La información de los hechos es una base sólida en la que se pueden fundar decisiones, despues de haber analizado e interpretado en forma adecuada dicha información por la persona que toma la decisión.

Es de desearse contar con una información completa de los hechos al momento de decidir, para poder hacer una apreciación mas justa de la realidad, por la persona que decide; pero en la

realidad sucede con frecuencia que la información completa de los hechos no es fácil de reunir en vista de que presenta muchas dificultades, requiere de mucho tiempo, por lo que se hace necesario requerir los servicios de un persona que desempeñe la función staff de Contraloría, complementándolos con otras bases tales como la experiencia y la intuición.

B) LA EXPERIENCIA:

La Experiencia es una escuela inagotable de conocimientos. Cuando una persona ha trabajado durante mucho tiempo en una fábrica o empresa, ha presenciado y resuelto problemas similares a los que se le presentan, o ha trabajado en el mismo ramo toda su vida, tiene plena conciencia de sus aciertos anteriores y recuerda claramente sus errores.

Como dice George R. Terry: "La verdadera utilidad de la experiencia consiste, no en recordar los detalles de muchas y variadas situaciones, sino en desarrollar una habilidad para escoger y generalizar estas situaciones". (1) Por lo que cuando se tenga que tomar una decisión se debe sacar provecho de los acontecimientos anteriores, pues nos suministran guías respecto a que hacer en situaciones similares futuras.

C) INTUICION:

Son las decisiones por simples corazonadas o presentimientos

(1) George R. Terry, Op. cit.

en forma espontánea sin previo juicio del asunto a resolver, y subestimando o no considerando otras bases para tomar la decisión.

La persona que decide por intuición se cree que está influenciada por el conocimiento relativo del problema, y percibe ideas sin razonamiento previo, influenciada principalmente por sus preferencias y condiciones psicológicas de dicha persona.

Las decisiones por intuición se toman sin pérdida de tiempo, pueden ser buenas en problemas de poca importancia, porque desarrolla la habilidad para decidir; pero en aquellos problemas de gran importancia que afectan a toda la empresa son malas, porque el presentimiento fue incorrecto y porque no se tendrían pruebas o medios para defender la decisión ante otros funcionarios.

D) AUTORIDAD:

Autoridad es la facultad de tomar decisiones y hacer que se cumplan, es de entenderse que existe una estrecha relación entre la autoridad y las decisiones. Prueba de ello es que una persona que carece de autoridad, es imposible que pueda tomar una decisión y mucho menos ponerla en acción, por ejemplo una persona de asesoría o staff, como su función es la de asesorar, no podrá en una forma directa tomar la decisión.

El uso de la autoridad es necesaria para hacer que los

subordinados acepten y acaten la decisión, no dejándola a su simple voluntad de que la quieran seguir, según les parezca buena o mala.

Pero las decisiones no deben tener como base exclusivamente la autoridad sino que ésta debe de combinarse con otras bases ya conocidas, con el objeto de que no vayan a servir para intereses personales y hacer en este caso un abuso de la autoridad que se posee.

6) PROCEDIMIENTO PARA TOMAR DECISIONES:

La forma de tomar una decisión puede variar, según sea la persona que la toma, las bases que tome y las condiciones del problema por decidir.

Aunque no existe una técnica universalmente aceptada, que nos sirva para cualquier circunstancia que se nos presente, a continuación se detallan varios pasos sucesivos que acomodados a las condiciones particulares de cada caso, nos servirán para tomar mejores decisiones.

A) Definir claramente el problema, de preferencia por escrito, para familiarizarse con él, determinando el grado de importancia del mismo, facilita más la decisión y su eficacia. En otras palabras, determinar el problema en sus puntos más precisos nos lo resuelve en un 50%.

B) Asegurarnos de que disponemos de la información necesaria para poder decidir, debemos seleccionar la información que mas se relacione con el problema en cuestión, recabando aquella información que nos haga falta y nos sea factible allegarnos. a éste respecto cabe recordar que las decisiones fundamentales o estratégicas requieren de mayor análisis e investigación, no así las rutinarias o tácticas que con la simple marcha de las operaciones se resuelven con mayor prontitud.

C) Determinar cuántos cursos de acción se nos presentan; si decidir es elegir entre varias alternativas, debemos de conocer todas ellas, ponderando y comparando sus ventajas y desventajas respectivamente.

D) Seleccionar el mejor curso a seguir; se deben ir eliminando las alternativas, que se presenten y se hayan estudiado en el punto anterior de acuerdo con su valor práctico, con el objeto de quedarnos con aquella que nos asegure los mejores resultados, o cuando menos nos ofrezca los menores riesgos.

E) Suplir la falta de elementos objetivos de información, por elementos subjetivos. Una vez que hemos elegido la alternativa mas apegada a las circunstancias, la persona que decide, a falta de información objetiva necesaria debe suplirla por otros elementos subjetivos como son la experiencia y la intuición a efecto de reforzar mejor la decisión a tomar.

F) Tomar la decisión y hacer que se cumpla. Una vez que se ha llevado a cabo el razonamiento y análisis del curso a seguir, se decide que es lo que se va a hacer, informando a quien o a quienes la tengan que llevar a cabo, tomando a su vez otras decisiones complementarias a efecto de que entiendan con claridad el fin que se persigue con la decisión principal.

G) Vigilar muy de cerca nuestras principales decisiones. Se debe establecer un sistema de control de resultados producidos, por las decisiones principales que se tomen con el objeto de corregir en el momento de que surjan las desviaciones a las mismas, y corregir lo no previsto.

CAPITULO III

EL CONTROL

C A P I T U L O I I I

E L C O N T R O L

El Control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El Control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores y no simplemente registrarlos.

1) CONCEPTO:

A fin de poder emitir una definición de éste concepto, se revisarán algunas de las definiciones mas aceptadas:

Henry Fayol: "Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se

produzcan nuevamente". (1)

George R. Terry: "El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado". (2)

Robert B. Buchele: "El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la relación de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias". (3)

Tomando en cuenta los anteriores conceptos se puede definir al Control:

"La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias".

2) IMPORTANCIA:

El Control es de vital importancia dado que:

- a) Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- b) Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.

(1) Henry Fayol, Principios de Admon. General, Ed. Argentina de Admon. y Finanzas, Buenos Aires, 1960.

(2) George R. Terry, Op. cit.

(3) Robert B. Buchele, The Management of Business and Public Organizations, U.S.A., Mc. Graw Hill, 1977.

c) Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

d) Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se realizan medidas correctivas.

e) Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

f) Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

g) Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

3) PRINCIPIOS:

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

* Equilibrio:

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para

verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.

***) De los Objetivos:**

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningun control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a traves de él, no se evalua el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas especificas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluaci3n de los establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos.

***) De la Oportunidad:**

El Control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipaci3n. Un control, cuando no es oportuno, carece de validéz y, obviamente, reduce la consecuci3n de los objetivos al mínimo.

***) De las Desviaciones:**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en

relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

***) Del Costo:**

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

***) De Excepción:**

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control.

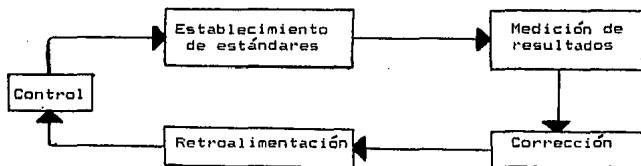
***) De la Función Controlada:**

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la

función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de éste principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros de una empresa no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.

4) ETAPAS:

La secuencia de etapas necesarias para efectuar el control aparecen a continuación:



*) Establecimiento de Estándares:

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son mas que los objetivos definidos de la organización. Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; ejemplos:

1.- Rendimiento de beneficios: Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones.

2.- Posición en el mercado: Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún platillo en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.

3.- Calidad de los alimentos: Este estandar se establece para determinar la primacía en cuanto a calidad de los alimentos, en relación con la competencia.

4.- Desarrollo del Personal: Su objeto es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.

5.- Evaluación de la Actuación: Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa.

***) Medicion de Resultados:**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas mas difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos.

Para llevar a cabo su función, ésta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exácta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas, y fluída (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida ésta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinandose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

***) Correccion:**

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo con asesoría del Contralor; no obstante,

antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Un ejemplo frecuente de ésta situación sucede cuando existe una baja en las ventas, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar si ésta baja no es causa de una mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre.

***) Retroalimentación:**

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidéz con que se retroalimenta el sistema.

5) CARACTERISTICAS:

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, éste debe de reunir ciertas características para ser efectivo:

a) Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional:

Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Así, una

pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande; los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

b) Oportunidad:

Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

c) Accesibilidad:

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

d) Ubicación estratégica:

Resulta imposible e incoachable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor

estratégico. Esta característica se relaciona con el principio de excepción; enfatiza el hecho de que es necesario establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

6) CONTROL Y SU PERIODICIDAD:

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:

a) Control Preliminar: Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.

b) Control Concurrente: Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.

c) Control Posterior: Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido.

7) CONTROL POR AREAS FUNCIONALES:

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la

empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa restaurantera. Se estudiarán las mas usuales.

A) CONTROL DE ELABORACION DE ALIMENTOS:

La función del control en ésta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad de los alimentos, es decir, la planeación del número de platillos a elaborar por restaurante, mediante previo estudio, la utilización de materia prima, etc.

El control en ésta área comprende tres funciones:

a) CONTROL DE CALIDAD:

Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en los platillos. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los platillos terminados.

Cabe indicar que, cualquiera que sea el proceso de elaboración, es imposible lograr una uniformidad absoluta en la calidad debido a que tanto los materiales naturales como los elaborados por el hombre son de calidad variable y, por lo mismo, las normas o estándares deben admitir tolerancias; éstas, a su

vez, deben ser específicas, razonables, comprensibles y accesibles.

b) CONTROL DE LA ELABORACION DE ALIMENTOS:

El objetivo fundamental de éste control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en los platillos elaborados, e indicar el modo, tiempo, y lugar mas idóneos para lograr las metas de elaboración cumpliendo así con todas las necesidades de cada uno de los restaurantes.

Un sistema adecuado de control de producción reporta los siguientes beneficios:

- Disminución de tiempos ociosos.
- Reducción de costos.
- Evita demoras en la elaboración de los platillos.
- Permite cumplir, a los diferentes restaurantes, sus compromisos con los clientes.
- Incrementan la productividad.

c) CONTROL DE COMPRAS:

Esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- 1.- Selección adecuada de los proveedores.

2.- Evaluación de la cantidad y la calidad especificadas por cada uno de los restaurantes de la cadena.

3.- Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada a su respectivo restaurante.

4.- Comprobación de precios.

Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:

- a) Compras innecesarias, excesivas y caras.
- b) Adquirir materia prima de baja calidad.
- c) Retrasos en los programas de elaboración y otras áreas.

B) CONTROL DE SERVICIO A CLIENTES:

Se refiere a la evaluación de la eficiencia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es decir, los servicios que ofrece cada uno de los restaurantes a sus clientes; es de vital importancia para el control de un restaurante, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Comprende áreas tales como: ventas, desarrollo de alimentos, distribución, publicidad y promoción. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no. Cubre aspectos tales como la efectividad del servicio a clientes y de las campañas publicitarias, por medio de la realización de encuestas. La evaluación en toda ésta área, proporciona fundamentos para:

- a) Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de los restaurantes que la integran.
- b) Desarrollo de planes a corto y mediano plazo.
- c) Evaluación de la efectividad de cada uno de los restaurantes.

En este control se incluye el control de ventas:

a) CONTROL DE VENTAS:

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de éste control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir.

La función de éste sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adoptar las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidéz de atención al cliente, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de clientes.

c) CONTROL DE RECURSOS HUMANOS:

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de

personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría de recursos humanos.

a) AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS:

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de éstos datos se efectúa con base en el análisis y en la interpretación de la información estadística de cada una, todas o alguna de las áreas que se mencionan en los siguientes incisos; mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas.

Incluye además la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

b) EVALUACION DE LA ACTUACION:

Como su nombre lo indica, mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, reclamaciones y quejas de clientes, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otros mas.

c) EVALUACION DE RECLUTAMIENTO Y DE SELECCION:

Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos a ésta área mediante el análisis de aspectos como:

- Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.
- Retiros y despidos (las causas que los provocan).

d) EVALUACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO:

Es una de las áreas cuya evaluación es mas difícil, pero, tambien, mas necesaria. Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos indices:

- Productividad. Estudios de productividad antes y despues del entrenamiento.
- Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad en relación con los cursos de capacitación.

e) EVALUACION DE LA MOTIVACION:

Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a traves de:

- Encuestas de actitud.
- Estudios de ausentismo, retardos y rotación.

- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

f) EVALUACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

Responde a la pregunta "son los salarios de la empresa equitativos y justos?". Algunas de las medidas mas usualmente utilizadas para efectuar este tipo de control son:

- Estudios de salarios de la empresa en relación con encuestas regionales de salarios en empresas similares.
- Estudios de incentivos promedio en relación con la productividad.
- Conflictos salariales.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

g) EVALUACION SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD, Y SERVICIOS Y PRESTACIONES:

La medida de la efectividad de éstos programas se obtiene a través de análisis de registros y estadísticas relativos a:

- Indices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.

- Análisis de ausentismo.
- Sugerencias y quejas.
- Estudios de fatiga.

Es importante mencionar que el control de recursos humanos se refiere a todos los miembros de la organización, sin importar a cual departamento pertenezcan, y que los controles y técnicas variarán de acuerdo con el tamaño y las necesidades de cada empresa.

D) CONTROL DE FINANZAS:

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de ésta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros. Básicamente, comprende cuatro áreas:

a) CONTROL PRESUPUESTAL:

Los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir

comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de control presupuestario debe:

- Incluir las principales áreas de la empresa.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos departamentos.
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondiente.
- Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.

b) CONTROL DE COSTOS:

Su objetivo primordial es determinar el costo real de los alimentos con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su elaboración. A través de

ésta información es posible no solo establecer el precio, mas adecuado de los alimentos, sino contar con datos acerca de áreas que requieren atención en cuanto a pérdidas, mermas, desperdicios, etc., lo que permite a la gerencia tomar decisiones mas racionales.

c) AUDITORIA:

La Auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la negociación con el fin de verificar:

- La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros.
- Que los metodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente.

Como se puede inferir, la auditoría es el "control" aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

d) CONTROL CONTABLE:

Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito

si no cuenta con información verídica, oportuna y confiable acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado período. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

El objeto primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en ésta forma, la gerencia adopte las decisiones mas atinadas para futuras actuaciones.

El control contable debe:

- Proporcionar información veráz y oportuna.
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar operaciones.
- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evitar malos manejos y desfalcos.
- Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

La contabilidad, que es parte primordial del control, proporciona ésta información a través, no solo de registros, sino de los estados financieros, y de su análisis e interpretación.

C A P I T U L O I V

C O N T R A L O R I A

C A P I T U L O I V

CONTRALORIA GENERALIDADES

1) SU ORIGEN:

Antiguamente el comerciante, vendía y conservaba sus mercancías. Igualmente el industrial elaboraba o transformaba sus productos. Posteriormente al surgir la producción en serie y revolucionarse el comercio y la industria, por sus grandes volúmenes, surgió la necesidad de la supervisión del trabajo y del control dentro de los negocios.

Esto trajo como consecuencia que, tanto el comerciante como el industrial vieran que era imposible que ellos mismos llevaran el control de sus negocios en todos los detalles, como antiguamente estaban acostumbrados, por lo que nació la necesidad de personal que se hiciera responsable de las diferentes funciones de una empresa: Financieras, Compra-Venta, de Producción, de Seguridad, de Contabilidad y Administrativas, surgiendo el establecimiento de una coordinación general de las mismas a través del Departamento de Contraloría, al frente del cual se encuentra el Contralor.

No obstante lo anterior y aunque no ligado directamente con el comercio o la industria, encontramos los primeros antecedentes

del Contralor en la Ordenanza de Hospitales del 8 de Abril de 1679 en España, la que indicaba: " Que el Contralor era el jefe del Hospital Militar en la parte administrativa y estaba encargado de llevar todo el detalle y contabilidad, intervenir en las compras y gastos, extender las altas y bajas, tomar las cuentas y cargos de los distintos cuerpos del hospital".

Aunque desde aquella fecha datan los antecedentes referentes al puesto de Contralor que en ese país estaba íntimamente ligado con las funciones administrativas de los hospitales, los mayores antecedentes y el desarrollo de la Contraloría en si, se observa en los países económicamente fuertes como en los Estados Unidos de Norteamérica e Inglaterra, mismos que establecieron el Departamento de Contraloría y por lo tanto el puesto de Contralor o jefe de dicho departamento.

Durante el Siglo XVI, aparece el CONTRALOR como prominente personaje de la Casa Real de Inglaterra, mismo que posteriormente fue implantandose en departamentos y oficinas del Reino Unido. Aun cuando en Inglaterra el Contralor no ha llegado a tener la importancia que éste tiene en los Estados Unidos, la mayoría de las grandes empresas tienen algun ejecutivo que desempeñaba las funciones propias del Contralor.

Por lo que respecta a los Estados Unidos de Norteamérica, país de gran desarrollo en las actividades del Contador Público en América, encontramos los primeros indicios de la creación del

puesto de Contralor en el año de 1778, dentro del gobierno federal en el ministerio de Hacienda, en el cual se sustituía el título de "Tesorero de Cuentas" por un Contralor, un Auditor y seis comisarios de cuentas.

Dentro del sector privado, surge el nombramiento de Contralor en el año de 1880 en la empresa ferrocarrilera denominada "Atchnison Topeka de Santa Fe Railway System"; mas tarde, en 1885, se estableció en la Southern Pacific Company, siguiendo su ejemplo la compañía ferrocarrilera Leight Vally Railroad, Illinois System en el año de 1890; así como las industrias General Electric Company en 1892 y la Edison Company de New York en 1900.

En épocas mas recientes, volviendo al gobierno federal de los Estados Unidos, en el año de 1921, se implantó con carácter independiente, el Departamento de Contabilidad General, bajo el control y dirección del Contralor General, puesto que se adoptó tambien en diversas Secretarías de Estado. En el año de 1945, se reorganizó dicho departamento de contabilidad general y el propio departamento de Contraloría, llegando así hasta nuestros días con pequeñas variantes de carácter interno.

Para concluir y no obstante que desde épocas muy remotas existen antecedentes de Contraloría, es conveniente insistir en que el puesto de Contralor, con sus características mas definidas

y encausadas hacia el Control de los negocios, tiene su origen en los países económicamente fuertes como Estados Unidos e Inglaterra.

2) SU DESARROLLO EN MEXICO:

En México, al igual que en los Estados Unidos, surge la Contraloría dentro del Gobierno Federal, durante el Gobierno de Venustiano Carranza al promulgarse el 25 de diciembre de 1917 la Ley de Secretarías de Estado que creó el Departamento Autónomo de Contraloría, expidiéndose tiempo después la Ley que reglamentaba la organización, competencia y atribuciones de dicho departamento cuyo nombre fue el de "Ley Orgánica del Departamento de Contraloría", fechado en Enero 19 de 1918, en la que se establecieron las facultades y las obligaciones del Contralor, de las cuales a continuación se mencionan las principales:

Algunas de las Facultades mas importantes eran:

- 1.- Llevar las cuentas generales de la Nación.
- 2.- Acordar métodos de contabilidad y la manera de rendir la información relativa a las finanzas de cualquier dependencia del Gobierno.
- 3.- Examinar los libros, registros y documentos de la Nación y la glosa y liquidación de cuentas de los funcionarios y empleados que tengan a su cargo fondos del Gobierno.
- 4.- Estudiar la organización interior, procedimientos y gastos de las Secretarías y demas dependencias del Gobierno con el

objeto de obtener la mayor economía en los gastos y eficacia en los servicios, formulando sugerencias que pondrán en conocimiento del Presidente de la República para que se tomen las medidas que se crean pertinentes.

Al frente del Departamento estaría un funcionario al que se denominará "Contralor General de la Nación", el cual sería nombrado y removido por el Presidente de la República, dicho funcionario auxiliado en el desempeño de sus labores por un Auditor General, un Contador en Jefe, un Oficial Mayor, un cuerpo de Auditores y el número de funcionarios y empleados que fuera necesario, dependiendo todos ellos del Contralor.

Tiempo después fue derogada la Ley que creó éste departamento con la consecuente desaparición del mismo.

Ahora bien, dentro de la iniciativa privada, se tiene conocimiento de que los antecedentes mas remotos que tenemos de la existencia de un Contralor, fue el nombramiento otorgado por la empresa General Motor's de México, S.A. de C.V., en el año de 1935, siendo sus funciones en aquel entonces mas propias de Auditor Interno que de Contralor.

En el caso similar se encontró al Contralor nombrado por el Banco de México, S.A., en el año de 1941; siendo en el siguiente año cuando la Nacional Financiera, S.A., implantó con bases mas

propias la función de Contraloría, la que coordinaba las funciones de Tesorería, Contabilidad, y Auditoría, así como el estudio de futuras operaciones proyectadas por el Consejo de Administración, mismo que otorgó éste nombramiento, dependiendo del Contralor del Director General.

A partir del año de 1946, se inició en forma mas amplia y estructurada la actividad de la Contraloría, en importantes empresas de México; Ford Motor Company, S.A., en 1946; Industria Eléctrica de México, S.A., en 1948; General Popo, S.A., en 1952; siendo numerosas empresas que han creado éste departamento en forma sistemática, por considerarlo indispensable para el buen desarrollo y coordinación de sus funciones.

En la actualidad en México existe la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, la cual actúa como un órgano de vigilancia globalizador de todas las dependencias o Secretarías y entidades de la administración pública federal.

A la fecha, son innumerables las empresas que han establecido el puesto de Contralor, aunque en muchas de ellas no se le designe con el nombre de Contralor propiamente dicho, sí desempeña funciones propias de la Contraloría, por lo que en la actualidad, muchas empresas aprecian la importancia y los beneficios en que redundan el nombramiento del Contralor.

3) SIGNIFICADO E IMPORTANCIA:

SIGNIFICADO: Aparentemente resulta sencillo resumir en unas cuantas palabras, una acepción correcta del término, puesto que éste es utilizado libremente en los círculos comerciales e industriales, e inclusive existen asociaciones y corporaciones que agrupan a las personas que ejercen aquella actividad. Sin embargo, no es así, puesto que sus partes o componentes no han sido plenamente identificadas o delimitadas y porque las funciones y labores que se atribuyen, la jerarquía que se le confiere, su posición dentro de la empresa, etc., varían no solamente de país a país sino de compañía a compañía, aun cuando éstas sean de características similares, todo lo cual es comprensible si entendemos, que las labores que se encomiendan al Contralor están condicionadas por las necesidades y características específicas de cada empresa en particular.

Una de las más aceptadas interpretaciones del vocablo Contraloría, en nuestro medio, es la del C.P. Samuel Fdez. Chavez en su curso de Contraloría Práctica, la Posición del Contralor dentro de la Organización, del IMEF, que nos dice: "Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica".

Anderson y Schmidt dan la siguiente definición: "Contraloría es el proceso de reunir, registrar, reportar e interpretar la información cuantitativa, para lo cual es necesario conocer el negocio en todos sus aspectos, el esquema de Organización, de Autoridad, y Responsabilidad, los problemas a los que tendrá que enfrentarse la gerencia y disponer de un plan para tener la información requerida".(1)

Robert. N. Anthony, define a la Contraloría como: "La actividad que tiene por objeto la estructuración operación del sistema por medio del cual se recopilan y registran los datos; además de esa tarea contable de recopilación de cifras, también tiene por objeto el análisis de éstos, de subrayar su importancia a la dirección, así como de formular recomendaciones en cuanto a las medidas que deben tomarse, vigilar que nadie se aparte de las limitaciones sobre gastos que haya aprobado la autoridad ejecutiva máxima, controlar la efectividad del sistema contable y es responsable de salvaguardar los activos contra robos y fraudes".(2)

La dificultad en el concepto de Contraloría tiene dos aspectos: Primero, es un concepto complicado porque una persona que presta sus servicios de Contralor de una empresa, realiza

(1) Anderson David y Schmidt Leo, Contraloría Práctica, Ed. UTEHA México, 1972.

(2) Robert N. Anthony, La Contabilidad en la Administración de Empresas, Ed. UTEHA, México, 1991.

determinadas funciones las cuales resultan distintas a las que ejecuta otro Contralor en otra empresa aun cuando se trate de empresas del mismo ramo y de las mismas capacidades económicas. Segundo, es un concepto evolutivo porque la Contraloría se encuentra latente en todas las empresas, aun cuando no exista una persona destinada única y exclusivamente al desarrollo de ésta función. Sin embargo, ésto sucede solo en las pequeñas empresas, pues a medida que aumentan los recursos de una empresa, su importancia va siendo mayor y se va haciendo mas imperiosa la necesidad de una persona que desempeñe las funciones de Contraloría.

IMPORTANCIA: Es indiscutible que en la actualidad dicha función empieza a colocarse dentro de un primer plano de trascendencia, en razón a que las presiones económico-sociales de nuestra época, obligan a las empresas a obtener un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos y a enfatizar y mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de la empresa.

La empresa, es un conjunto de funciones y actividades, que deben estar coordinadas y armonizadas, a fin de lograr los objetivos económicos, sociales, de servicio o de cualquier otra índole; para los cuales, aquella fue creada. De donde se deduce, que no existen funciones mas o menos preponderantes unas de otras y que la importancia específica de cada una de ellas, está en

relación directa, al cumplimiento eficiente de las labores que se le encomiendan, con objeto de que la empresa alcance los objetivos que se ha fijado.

Así, la importancia de la Contraloría se deriva de que coadyuva a planear, organizar, coordinar y controlar todas las funciones de la empresa.

4) FUNCIONES Y DEBERES DE LA CONTRALORIA:

La mas conocida y autorizada compilación de las funciones de Contraloría, es la emitida por el Comité de Etica y Normas de Elegibilidad del Instituto de Ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos y aprobada por su Junta Nacional de directores en Septiembre de 1949, la cual señala: (1)

A) Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones, dicho plan debe proveer hasta el grado requerido en los negocios, los costos estandar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

B) Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los

(1) Anderson y Schmidt, Op. cit.

resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.

C) Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Esto incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relacione con el desarrollo de esta función.

D) Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos.

E) Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales, así como de las influencias gubernamentales, en cuanto afecten las operaciones de la empresa.

F) Proveer la adecuada protección de los activos del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría, así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas.

Lo anterior representa un ideal amplio, completo en términos generales, presentando las finalidades y responsabilidades de la Contraloría.

LA CONTRALORIA Y LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA RESTAURANTERA

Una vez conocido el significado, importancia, funciones y deberes de la Contraloría, y después de comprender que es una función vital en el desarrollo de la empresa, es necesario señalar cual es su ubicación dentro de la organización, es decir, cuales son sus relaciones, líneas de supervisión, canales de comunicación, autoridad, división de labores, etc., o sea, cuál debe ser su posición en la estructura orgánica?, y cuál su propia estructuración funcional, si se le considera como una división, departamento o sección de una compañía?

POSICION DE LA CONTRALORIA:

Es imposible y resultaría además totalmente impráctico pretender asentar, en forma categórica y definitiva, la posición no solo de la Contraloría, sino de cualquier otra función, en una carta de organización u organigrama y que éste se aplicara como norma general a todos los negocios; la razón es que existen diversos factores que condicionan quién debe nombrar al

Contralor, ante quien debe reportar y, por ende, cual debe ser su sitio dentro de un esquema de organización; entre, esos factores tenemos:

- A) Estructura general de la empresa restaurantera.
- B) Labores que se le encomiendan a los funcionarios de finanzas.
- C) Magnitud de la compañía.
- D) Grado de desarrollo del proceso de administración en la empresa restaurantera, etc.

Lo que origina, una gran variedad de posibilidades de formular, y de hecho existen en la práctica, organigramas que difieren totalmente, unos de otros, en cuanto al tratamiento que le dan y la posición en que presentan la División de Contraloría; lo cual resulta lógico, puesto que aquellos se elaboran de acuerdo a las características y necesidades específicas de cada empresa restaurantera en particular.

La Contraloría se presenta dependiendo de la dirección o gerencia general; pues, como señala la Asociación Francesa de Ejecutivos de Finanzas: "La responsabilidad de la función de Contraloría debe fluir del nivel mas alto de la Dirección de la empresa", lo que significa que el Contralor debe ser nombrado por el mas alto nivel de dirección en la empresa y colocado dentro del grupo de ejecutivos y funcionarios de primera

categoría, que dependen y reportan directamente a la Dirección. Con lo cual se lograrán las siguientes ventajas:

- a) El Contralor estará revestido de la jerarquía y autoridad que le corresponde, dada la importancia de las funciones que se le encomiendan, y las considerables responsabilidades que asume.
- b) Estará siempre informado de los objetivos y políticas de la Dirección, con lo cual podrá formular los programas y planes de trabajo que considere adecuados para la buena marcha del negocio.

Como ya se indicó, la Contraloría es responsable de una gran diversidad de funciones y deberes, las cuales indiscutiblemente una sola persona no podrá llevar a cabo, dada la cantidad y complejidad de las mismas, por tanto, si el Contralor desea cumplir eficazmente su cometido, deberá delegar la autoridad correspondiente a otras personas, para que bajo su dirección y supervisión, se encarguen de la ejecución de aquellas funciones. Esto desde luego no significa que la responsabilidad del Contralor disminuya o se transfiera, sino que él tendrá la obligación de mantener una coordinación y control suficientes sobre sus ayudantes, evaluando constantemente la eficiencia de esa delegación de autoridad.

A continuación se anotan algunas normas de observancia gene--

ral cuando se organiza una División de Contraloría:

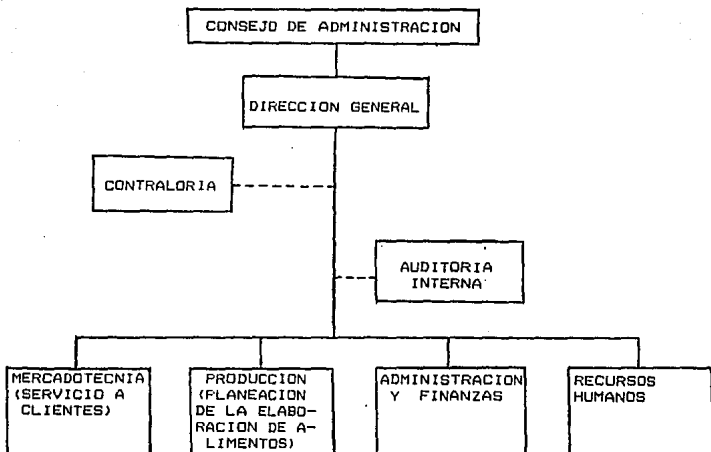
- a) Determinación de sus objetivos, en cuanto a control de funciones y operaciones, control de propiedades y necesidades de información.
- b) Determinar los departamentos necesarios para dar cumplimiento a lo anterior.
- c) Señalar la jerarquía, relaciones, límites y líneas de comunicación de cada uno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

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA

A continuación se presenta un organigrama de la posición de la Contraloría, que incluye los departamentos que se consideran necesarios para el desarrollo de sus funciones en una empresa restaurantera.

Es importante señalar que dicho organigrama presenta un modelo de organización referente a una empresa restaurantera, la cual planea, dirige y controla las actividades y operaciones que realiza un conjunto de restaurantes, subrayando que no se trata de un Restaurante, ya que cada uno de ellos tiene su propio organigrama.

EMPRESA RESTAURANTERA X, S.A.
ORGANIGRAMA GENERAL



FUNCIONAMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN:

DIRECCION GENERAL

Es un departamento cuyas funciones son las de dirigir, coordinar y vigilar a todos los demás departamentos que integran a la empresa restaurantera y las relaciones entre los mismos para con ello obtener el máximo rendimiento de cada uno de ellos.

El objetivo inmediato del Director General debe de ser el de lograr los planes trasados para el año que se trabaja, con lo que a largo plazo se logrará el crecimiento y desarrollo económico de la empresa restaurantera.

El Director General debe de delegar la autoridad suficiente al supervisor de cada función, es decir, a los Directores, así como tambien debe de asignarles su responsabilidad correspondiente para que ellos puedan cumplir ampliamente con su labor y trabajo.

El Director General debe de contar con una formación superior o universitaria, respaldada por el título profesional, además, de un doctorado en administración. Debe tener, como mínimo, una experiencia de 5 a 10 años, preferentemente en una dirección administrativa en una empresa de servicios.

En cuanto a su actitud, debe de demostrar cualidades humanas de comprensión, de tacto, de diplomacia y, al mismo tiempo suficiente firmeza como para imponerse al objeto de hacer aplicar la política de la organización; debe de expresar con facilidad sus ideas y sus directrices, tanto verbalmente como por escrito, de una forma clara, precisa y persuasiva, debe de procurar una excelente relación desenvolviéndose cómodamente en todos los medios y a todos los niveles.

CONTRALORIA

Es un departamento staff, cuyas funciones son la de establecer, coordinar y mantener por medio de la dirección autorizada un plan integrado para el control de las operaciones, medir la realización de dichas operaciones comparándola con los planes aprobados, interpretando los resultados, informando y asesorando a la dirección de la empresa, para una toma de decisiones adecuada.

Debe evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa restaurantera y de la efectividad de sus normas, la estructura de su organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. También debe de interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos de la empresa y proveer la adecuada protección de los activos del negocio.

El Contralor debe de tener una formación universitaria y contar con el título profesional, además es indispensable una experiencia de 4 a 5 años en una empresa de servicios. Debe tener habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros, así como para expresar con claridad sus ideas tanto en forma verbal como escrita.

Debe tener conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, finanzas, personal, contabilidad y sistema de

procesamiento e información, además de conocimientos acerca de la historia, funciones y actividades de la empresa restaurantera.

AUDITORIA INTERNA

El departamento de auditoria interna ocupa un primerísimo lugar entre las armas con que el Contralor cuenta para supervisar y vigilar el que las políticas, programas y procedimientos que se han establecido e implantado en la empresa, como medios para alcanzar sus metas y objetivos, sean fielmente observados y acatados por todos los miembros de la organización.

Es un departamento staff cuyas funciones se resumen en: la revisión de métodos y procedimientos de trabajo de cada departamento o sección de la empresa restaurantera, verificación, comprobación y estimación de cuentas de balance y resultados, verificación del cumplimiento de disposiciones fiscales y legales.

Es necesario que el Auditor Interno cuente con un título de enseñanza superior en Contaduría Pública, además debe de tener experiencia financiera, contable y administrativa adquirida en una empresa de servicios de 5 años como mínimo. Debe de estar dotado de una autoridad natural y susceptible de integrarse fácil y rápidamente en el equipo de dirección ya empleado. Deberá dar pruebas de cualidades de organizador y analista.

MERCADOTECNIA

Las principales funciones de este departamento son la Investigación de Mercado, los lineamientos que habrán de seguir las Ventas de cada restaurante, las Relaciones Públicas, la Publicidad, etc.

Observa y sigue la evolución del mercado y evalúa su potencial presente y futuro, define una estrategia de mercado apta para asegurar la mejor adaptación de los platillos al mercado, efectuando para ello proposiciones relativas a: la presentación de los platillos, los precios de venta, los lugares apropiados para cada uno de los restaurantes, la publicidad y la promoción de ventas.

El Director de Mercadotecnia debe de contar con un título universitario, tener una experiencia de por lo menos 4 años adquirida en la venta de productos de consumo y completada mediante una experiencia en métodos modernos de mercado resumidos en estudios comerciales y gestión de productos.

Este cargo requiere un hombre enérgico, de fuerte personalidad capaz de formar y de motivar una fuerza de venta para obtener un rendimiento óptimo. Al mismo tiempo, debe ser reflexivo y metódico y poseer imaginación con un espíritu abierto para poder juzgar acerca de los estudios comerciales necesarios y llevarlos a efecto.

PRODUCCION (PLANEACION DE LA ELABORACION DE ALIMENTOS)

Las funciones principales de este departamento son las de una selección adecuada de los proveedores, evaluación de la cantidad y calidad especificadas por cada restaurante solicitante, control de los pedidos, desde el momento de su requisición hasta la llegada de la materia a cada restaurante, determinación del punto de pedido y de reorden, comprobación de precios de compra. También este departamento vigila la calidad específica tanto en las materias primas como en los platillos terminados.

Regula en forma óptima las existencias de alimentos en cada uno de los restaurantes para que cuenten con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades.

El Director de Producción debe tener un título de estudios superiores, además de una experiencia necesaria de 4 años en una empresa de elaboración de alimentos, conociendo los métodos de producción, de elaboración de alimentos, los sistemas de compras, los sistemas de control de calidad, etc. Su personalidad requiere una autoridad natural, una gran facilidad de contactos a todos los niveles y un sentido muy desarrollado de organización.

ADMINISTRACION Y FINANZAS

Las funciones de este departamento son:

1.- Es responsable de la contabilidad general de la empresa restaurantera y en tal calidad:

-Vela por el respeto a los sistemas financieros y contables fijados.

-Es responsable del planteamiento de los balances y cuentas de pérdidas y ganancias de la empresa restaurantera.

2.- Es responsable de los presupuestos y en tal calidad:

- Fija, en conexión con los otros departamentos los presupuestos provisionales de ingresos y gastos.

-Analiza de forma periódica los resultados, hace surgir las diferencias y busca la causa.

3.- Es responsable de la obtención de créditos.

4.- Regula todas las cuestiones legales y fiscales, de conformidad con la legislación vigente.

5.- Está encargado de asegurar la utilización efectiva de los recursos financieros con los que cuenta la empresa restaurantera, para lo cual necesita vigilar estrechamente la solvencia y estabilidad financiera de la misma.

El Director de Administración y Finanzas debe de tener un título de enseñanza superior en Administración o Contaduría ademas de contar necesariamente con una experiencia financiera, contable y administrativa, de por lo menos 5 años, adquirida en una empresa de servicios; debe de contar con conocimientos de gestión presupuestaria y debe ser un excelente organizador y analista ademas de contar con un sentido agudo de lo concreto y de la rentabilidad.

RECURSOS HUMANOS

Las funciones de éste departamento son las de preparar y realizar las campañas de reclutamiento de personal para la empresa restaurantera y para cada uno de los restaurantes; estudia muy especialmente las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, los métodos de selección y de introducción de personal; la evaluación, formación y promoción de personal; el nivel de las remuneraciones del personal y establece buenas comunicaciones entre los diferentes departamentos de la empresa restaurantera y entre los responsables de cada uno de los restaurantes, organizando reuniones y difundiendo las informaciones necesarias; evalúa la higiene y seguridad, así como los servicios y las prestaciones para cada trabajador y la actuación de los mismos.

El Director de Recursos Humanos debe de tener un título universitario, además de una experiencia absolutamente indispensable de 4 a 5 años en los métodos modernos de gestión de personal a nivel de una dirección de personal.

Debe de poseer cualidades de diplomacia con la suficiente autoridad natural como para hacer aplicar las decisiones adoptadas. Son igualmente necesarias cualidades de método y de organización. Debe de tener cualidades humanas de comprensión y de tacto y una excelente relación con todos los departamentos.

SUPERVISION DE LOS DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN:

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

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

El Contralor debe ejercer una vigilancia estrecha sobre el logro de sus objetivos establecidos para cada uno de los departamentos bajo su dirección; para tal efecto es recomendable el establecimiento de la obligación para cada supervisor, de preparar semanal, quincenal o mensualmente, un reporte de actividades, en el cual se asienten claramente los siguientes conceptos:

- labores realizadas
- problemas de carácter interno o externo encontrados en el desempeño del trabajo
- comentarios sobre posibles soluciones a los mismos
- labores a realizar durante el siguiente periodo y,
- sugerencias o recomendaciones para incrementar la eficiencia de las operaciones correspondientes.

Los reportes antes mencionados independientemente de presentar al Contralor una panorámica amplia de la gestión de cada supervisor y departamento y de mantenerlo conectado con los problemas de su división, le permitira evaluar y medir el desarrollo de las actividades y operaciones encamidadas a alcanzar los objetivos departamentales; dichas mediciones se deben reflejar en gráficas o archivos de consecución, con lo cual se podrá evaluar el progreso o grado de alcance de las metas, modificar los propósitos originales, adicionar nuevos objetivos o bien suprimir los que se consideren innecesarios, dictar medidas correctivas, etc.

Las ventajas que reportara al Contralor y a la Empresa el empleo de esta técnica, se manifestara en:

- a) Una mejor planeación y coordinación de funciones al traducir los objetivos de Contraloría a planes de acción departamentales.

b) Utilización óptima de los recursos humanos al dirigir sus esfuerzos al logro de determinadas metas.

c) Incremento de la responsabilidad en el personal, al establecer metas definidas.

d) Una mejor comunicación al promover el flujo de información en ambos sentidos, es decir, de Contralor a supervisores y viceversa.

EL CONTRALOR COMO UN ASESOR INDISPENSABLE
DE LOS EJECUTIVOS DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA

1) CONOCIMIENTOS DEL CONTRALOR:

El Contralor, cuenta con los conocimientos técnicos necesarios para desarrollar las funciones propias de su profesión.

La preparación que recibe en las escuelas profesionales está sujeta a planes y programas uniformes en todo el país, autorizados previamente por la Sria. de Educación Pública o por la U.N.A.M, (aunque con ciertas variantes, pero sin importancia elemental en la preparación profesional).

La preparación técnica y cultural del Contralor, se puede agrupar en las siguientes áreas más importantes en su vida

profesional a saber:

- a) Cultural
- b) Matemáticas
- c) Contabilidad
- d) Auditoría
- e) Administración
- f) Aspectos legales
- g) Información

A) CULTURAL:

El Contralor debe tener una preparación cultural conveniente al nivel profesional en el que se desenvuelve, que le permita comprender mejor a sus semejantes y saber como tratar a cada persona ayudándolo a crear mejor relaciones sociales. En ésta área quedan comprendidos todos los conocimientos de naturaleza cultural y humanística, así como tambien todos aquellos conocimientos culturales que él se sepa allegar en revistas especializadas, libros, conferencias para éste fin, etc.

B) MATEMATICAS:

Como la Contraloría se auxilia de las Matemáticas para la resolución de algunos tipos de problemas y para la expresión de los mismos, el Contralor posee un vasto conocimiento de fórmulas

y métodos aritméticos, algebraicos y financieros y se encuentra en posibilidades y capacitado para resolver cualquier problema de tipo financiero, estadístico, presupuestal, etc., que se presente.

C) CONTABILIDAD:

El Contralor debe de tener conocimientos de contabilidad, desde el origen de la partida doble -que es el cimiento de la técnica contable-, conocimientos de sistemas de contabilidad, hasta la formulación, análisis e interpretación de los Estados Financieros. Con esto estará debidamente capacitado para resolver cualquier tipo de problemas que se le presente y así poder tomar una buena decisión con bases sólidas.

D) AUDITORIA:

Dentro de los conocimientos del Contralor, la Auditoría es necesaria ya que le permite compenetrarse en los problemas básicos de su profesión, sirviéndole de base las materias contables, para poder emitir un juicio sobre lo que representan los Estados Financieros, los sistemas de contabilidad implantados, la efectividad del control interno, etc. Debe saber como implantar un sistema de control interno adecuado a las posibilidades de la empresa restaurantera, así como lo que es una cedula de auditoría y como proporcionar el informe correspondiente a ese trabajo que se le encomiende.

E) ADMINISTRACION:

El Contralor posee los suficientes conocimientos de Administración de empresas, para que pueda desenvolverse en cualquier lugar que se le coloque dentro de la estructura orgánica de ésta entidad económica, y, está capacitado dentro de éste terreno para proponer soluciones prácticas a problemas que esten dentro de su Jurisdicción y que se le encomienden o descubra en el transcurso de la presentación de sus servicios profesionales dentro de la misma empresa.

F) ASPECTOS LEGALES:

El Contralor posee un conocimiento profundo de lo que es el Derecho, sus fuentes, y los diferentes campos que lo componen. Las normas juridicas de las actividades del comercio, las relaciones obrero-patronales y las relaciones del fisco con el causante, y, demas disposiciones legales que se presenten.

G) INFORMACION:

El fin primordial de la Contraloría bien organizada es la de proporcionar información; de ahí que el Contralor es un perito en la materia de proporcionar información oportuna, veráz y accesible que pueda servir de base para tomar decisiones oportunas, así como saber proponer soluciones a los problemas que se presenten.

El Contralor sabe como presentar la información, en cuanto a cuantía y objetividad según sea el sector para el cual se dirija y los fines para los que se requiera.

El Contralor con el objeto de poder prestar mejores servicios profesionales, debe ampliar los conocimientos que se han descrito anteriormente, con estudios de post-grado y de ser posible con alguna especialización en alguna de las áreas que mas atraiga su interés personal y que esté acorde con sus cualidades personales.

2) APTITUDES Y ACTITUDES NECESARIAS EN EL CONTRALOR:

Despues de conocer la gran variedad de labores encomendadas al Contralor, se entiende que la persona que ocupe tal posición, debe reunir determinados requisitos y características peculiares, como: experiencia en el campo profesional y -como ya se mencionó- conocimientos en las disciplinas Administrativas y Contables, Fiscales, Legales, ademas de Manejo de Personal, Producción y Mercadotecnia, al grado que le permitan enfrentarse y resolver con atingencia los multiples problemas que se le presenten en el desempeño de su trabajo, no porque sea el responsable directo de todas y cada una de aquellas funciones, sino porque debe estar preparado a fin de coadyuvar a que las mismas se realicen eficientemente. De ahí que sea necesario señalar la necesidad y, a caso, obligación que tiene éste ejecutivo no solo de mantener

sino de acrecentar día a día sus conocimientos mediante la práctica constante del estudio, lo que lo mantendrá siempre enterado de los últimos adelantos y cambios en las materias propias de su campo de acción, con lo cual se encontrará mas capacitado para desarrollar en forma eficaz y diligente sus labores.

A) APTITUDES:

A continuación, se presenta una relación de tipo enunciativo, acerca de los conocimientos y características que idealmente se pretenden en un Contralor:

- 1.- Conocimientos y comprensión del campo restaurantero.
- 2.- Conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, producción, finanzas, personal, contabilidad y sistemas de procesamiento e información.
- 3.- Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros.
- 4.- Habilidad para expresar con claridad sus ideas, tanto en forma verbal como escrita.
- 5.- Intuición y gran visión de los negocios, que le permitan captar los problemas en forma integral y no aislada; además de no solo captarlos en el presente, sino tener la habilidad de proyectarlos a futuro.

6.- Amplios conocimientos acerca de la historia, funciones y actividades de la empresa restaurantera, para la cual presta sus servicios.

7.- Aunado a todo lo anterior, el Contralor requiere una buena dosis de iniciativa, personalidad, paciencia y una mente ordenada y objetiva.

Obviamente, ante tal cantidad de materias y requerimientos, no se puede exigir al Contralor que domine en forma profunda, todas y cada una de ellas; puesto que en sí mismas constituyen verdaderas especialidades. Pero si es recomendable que tal ejecutivo tenga conocimientos sólidos de las mismas, así como una visión amplia de su compañía, lo que permitirá conocer todas sus funciones y operaciones, y le será viable evaluarlas y apreciarlas en su importancia y relacionarlas entre sí; a fin de que formen un conjunto armonioso.

B) ACTITUDES:

Una vez conocidas las funciones y deberes del Contralor, así como los conocimientos y cualidades que teóricamente debe poseer, podemos captar la gran importancia que tiene su posición dentro de la empresa, y así señalar la actitud que aquel debe observar en el desempeño de sus labores, como corresponde a un verdadero asesor de los ejecutivos de alto nivel, que no solo se preocupa

por proteger los intereses de los inversionistas, sino también los de los empleados, trabajadores, consumidores, acreedores y público en general; y que comprende que sus conocimientos y experiencia deben contribuir a elevar el nivel del pueblo, tanto en los órdenes social y económico, como cultural. De acuerdo a lo anterior, su actuación debe basarse en:

a) Práctica adecuada de las técnicas de las relaciones humanas, no olvidando que el personal es el factor fundamental a través del cual se desarrollan las operaciones de la empresa.

b) Precisar en forma clara los objetivos, tanto de la empresa restaurantera como de los grupos que se encuentren bajo su supervisión.

c) Utilizar eficazmente todos los recursos materiales y humanos con que cuente su organización.

d) Interés manifiesto por la investigación de mejores procedimientos y promoción de métodos que eviten deficiencias y desperdicios, de tal manera que se superen las condiciones existentes en su empresa y se alcance una mayor eficiencia de operación.

e) Interés por conocer las necesidades de la dirección de la empresa y el nivel gerencial, en cuanto a la información que requieran para conocer el resultado de las operaciones, y que les

sirva de base para la toma de decisiones.

f) Actuar como asesor y participar en las discusiones que tratan de resolver problemas de áreas diferentes a la suya, evaluando métodos y alternativas y sugiriendo mejoras.

g) Señalar honesta y valientemente, en forma imparcial, las deficiencias y puntos débiles que observa en la organización, y aceptar sinceramente los puntos de vista de otros para evitarlos y corregirlos.

h) Practicar un riguroso control sobre su propio trabajo, evitando aquellas actividades que le distraigan y entorpezcan sus funciones, y asegurarse completamente que las normas y políticas de la empresa sean cumplidas rigurosamente.

Ademas de las actitudes antes mencionadas, el Contralor tiene la obligación de exponer claramente a los niveles de Dirección y Gerencia el alcance e importancia de su gestión, a preocuparse por adquirir los conocimientos necesarios para la eficiente realización de sus funciones, a tratar de que las empresas se estructuren de acuerdo a principios de administración y a defender su posición e impedir la invasión de sus actividades; todo ello, a través de una actuación responsable, honesta e inteligente; en la cual, no tenga cabida posturas egoistas, necias o serviles y sí en cambio destaque el deseo de cooperación

y el tacto adecuado para influir y convencer a los demás miembros de la empresa y asesorar adecuadamente y con bases sólidas a los altos ejecutivos de las empresas para la correcta toma de decisiones, a fin de que utilicen y obtengan ventajas de la Contraloría.

C A P I T U L O V

HERRAMIENTAS DE LAS QUE SE AUXILIA EL CONTRALOR
PARA LLEVAR A CABO EL CONTROL EN UNA EMPRESA RESTAURANTERA

C A P I T U L O V

HERRAMIENTAS DE LAS QUE SE AUXILIA EL CONTRALOR PARA LLEVAR A CABO EL CONTROL EN UNA EMPRESA RESTAURANTERA

1) PLANEACION FINANCIERA:

Un financiamiento adecuado es parte medular en el éxito de las empresas. Debe invertir en materia prima la cantidad correcta, la suma erogada por el concepto de mano de obra debe ser aprovechada en forma eficiente, los desembolsos por el concepto de gastos de administración deben ser los necesarios para funcionar la empresa en su máximo aprovechamiento, la inversión en terrenos, locales, y equipo deben ser suficientes para mantener las operaciones de la empresa a un nivel compatible y otorgar créditos en forma prudente que le permita a la empresa cumplir con sus obligaciones en el curso normal de sus operaciones, manteniendo en ésta forma una solvencia y una situación financiera necesarias para sostenerse en el futuro.

Tomando en cuenta lo anterior, la planeación financiera consiste principalmente en la obtención y uso eficiente de los fondos monetarios con que cuenta un organismo económico para ser operado. Para lo cual se debe determinar la selección de medios de financiamiento, el manejo de crédito, la determinación del capital fijo y el capital de trabajo o circulante.

Capital Fijo es aquel que permanece constante con la inversión inicial de una empresa, no siendo fácilmente convertible en dinero, y está constituido por los rubros que forman el activo fijo, como es el terreno, locales, equipo e instalaciones.

Capital de Trabajo o circulante, es aquel que se puede convertir en dinero en un momento dado, o que cambia de una a otra forma dentro de un ciclo financiero normal, por ejemplo: las materias primas, las materias en proceso, el producto terminado, dinero, documentos y cuentas por cobrar.

La planeación financiera trae consigo una serie de decisiones sobre el curso de acción a seguir, la determinación de políticas, procedimientos, y programas respecto a la obtención y uso eficiente de los fondos necesarios para operar la empresa; muchas de éstas decisiones descansan en el análisis financiero de las cifras contables, el cual se realiza a través de las razones financieras, las cuales muestro a continuación:

1. Del Capital de Trabajo = Activo Circulante / Pasivo Circulante
Medida para cubrir compromisos en el futuro cercano.
2. Del Margen de Seguridad = Capital de Trabajo / Pasivo Circulante
Medida de las inversiones de acreedores y propietarios.
3. Severa o Prueba del Acido = Activo Rápido / Pasivo Circulante
Medida del índice de solvencia inmediata.

4. De Protección al Pasivo Circul. = $\text{Capital Contable} / \text{Pasivo Circul.}$
Medida de la protección de propietarios a los acreedores.

5. Del Capital Inmovilizado = $\text{Activo Fijo Tangible} / \text{Capital Contable}$
Medida del origen de las inversiones del activo fijo.

6. De Protección al Capital Social = $\text{Superávit} / \text{Capital Social}$
Mide la política en el reparto de dividendos.

7. Del Índice de Rentabilidad = $\text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable Inic.}$
Mide el rendimiento sobre la inversión de accionistas.

8. De liquidez o disponible = $\text{Caja y Bancos} / \text{Pasivo Circulante}$
Mide el índice de liquidez inmediata.

9. De Endeudamiento = $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
Mide la porción de activos financiados por deuda.

Siendo el fin primordial de la función financiera, las utilidades mas altas, debe determinarse el volumen de producción con sus costos fijos, variables y agregando una utilidad razonable sobre el capital total, para éste fin nos son de mucha utilidad los presupuestos, ya que por medio de éstos podemos conocer y alcanzar los objetivos para el año, así como las utilidades esperadas.

A) NECESIDAD DEL PRESUPUESTO:

El presupuesto viene a ser una necesidad en la empresa

restaurantera, necesidad que se ve reflejada al planear los resultados en todas sus fases, tomando en consideración las disponibilidades de la misma; así como la necesidad de controlar la eficiencia en la ejecución de lo planeado así como la debida coordinación de lo que se va a llevar a cabo.

El desarrollo y crecimiento de una empresa generalmente se obtiene como resultado de una adecuada atención a todas las fases de operación por parte de todos aquellos que tengan a su cargo la responsabilidad de dirigirla.

Dentro de las funciones de la dirección encontramos la de planear y organizar las actividades de los empleados para alcanzar los objetivos de la negociación. Para éste fin la dirección debe formular planes, coordinar las actividades indicando a su vez los medios para alcanzar los resultados deseados; por lo que la dirección debe de disponer de la información necesaria que le proporcione el Contralor acerca de si los resultados se obtuvieron de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es uno de éstos medios, el cual está reconocido como el mas útil para el planteamiento, coordinación y control de actividades.

Los propósitos de los presupuestos son:

- encontrar el curso de acción mas adecuado para las

operaciones

- desarrollar un programa bien balanceado y coordinado
- ayudar al control de las operaciones al poner en ejecución el programa.

Tomando en cuenta lo anterior, podemos afirmar que el presupuesto es un instrumento de administración para alcanzar uno de sus objetivos que es el de obtener y lograr la eficiencia.

B) CONCEPTO DE PRESUPUESTO:

Presupuesto: Es el computo anticipado, en terminos numéricos (expresado en unidades monetarias, unidades de producción, horas-máquina y horas-hombre), de las necesidades futuras y que abarca algunas o todas las actividades de una empresa, para un período definido (un mes, un trimestre, un año, cinco años, etc).

Según Cristobal del Río nos lo define como: "La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado". (1)

En suma, el Presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado.

(1) Cristobal del Río Gonzalez, El Presupuesto, Ed. ECASA, México, 1988.

C) VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS:

Entre las principales ventajas de los presupuestos tenemos:

- 1.- Permite delegar autoridad y fincar responsabilidades.
- 2.- Busca la forma mas racional de la utilización de los factores de producción.
- 3.- Obliga a colaborar y estrecha los lazos de unión entre los distintos departamentos, secciones o divisiones.
- 4.- Obliga por otra parte a la empresa a tener sistemas de contabilidad adecuados, que le permitan de una manera pronta y oportuna la determinación de las desviaciones.
- 5.- Obliga a los directivos a planear en terminos de tiempo y a preparar planes antes de tomar cualquier decisión.
- 6.- Evita la incertidumbre, pues la empresa a traves de los directivos, visualiza el futuro, y, conoce la marcha del negocio y lo que le puede deparar el futuro.
- 7.- Promueve el análisis de su propia actividad u operación, promoviendo la observación de los hechos reales y los esperados a alcanzar.
- 8.- Evita el desembolso excesivo, promoviendo la reducción de costos.

2) ORGANIZACION CONTABLE:

La Organización Contable implica el establecimiento de un sistema o una serie de sistemas que dependen de la contabilidad en su funcionamiento, teniendo presente la coordinación y el control de los elementos necesarios para el registro de las operaciones de las empresas restauranteras y con la finalidad de cumplir con las tres fases que le son imputables: de registro, de control y de información. Así como también determinar:

- 1.- Si la empresa alcanzó el fin propuesto de una manera eficiente.
- 2.- Si los estados contables se proporcionan de una manera veráz y oportuna.
- 3.- Si se obtuvo una eficiencia esperada o cuáles fueron las causas que provocaron tales anomalías.

SISTEMAS DE CONTABILIDAD:

El organizador debe elegir aquel sistema de contabilidad que mejor se adapte a las necesidades de su empresa, tomando en consideración la estructura de la misma para que le permita obtener de una manera rápida y práctica los resultados de sus operaciones.

CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR UN BUEN SISTEMA DE CONTABILIDAD

Para que una empresa obtenga los beneficios esperados de un sistema de contabilidad debe de llenar ciertos requisitos que se traducirán en ventajas en la ejecución del mismo. Las cuales son:

- a) La sencillez en su manejo y desarrollo.
- b) Evitar el análisis complicado y sin ninguna utilidad definida.
- c) Facilitar, de manera práctica, una variada y eficiente información que ayude al Contralor a asesorar adecuadamente a los altos ejecutivos en la toma de decisiones.
- d) Registro y control de bienes y operaciones con exactitud.
- e) Bajo costo de su funcionamiento.
- f) Permita la división de labores.

Para el buen funcionamiento de un sistema de contabilidad se requiere de la implantación de los siguientes elementos:

- 1.- Catálogo de Cuentas.
- 2.- Formas y Registros.
- 3.- Libros de Contabilidad.
- 4.- Estados Financieros.

1.- CATALOGO DE CUENTAS:

A la empresa restaurantera, le es necesario establecer un catálogo de cuentas que cubra sus necesidades de registro diario de las operaciones que realice.

El Catálogo de Cuentas es una lista pormenorizada y ordenada de una serie o juego de cuentas que se han de llevar para el registro de ciertas operaciones, para ser aplicadas en determinada clase de negocios, o bien, para sistematizar la contabilidad de una empresa.

Para una empresa restaurantera, el Catálogo de Cuentas indicado es el siguiente:

1000 ACTIVO CIRCULANTE:

-
- 1010 Fondo Fijo
- 1020 Caja
- 1030 Bancos
- 1040 Clientes y Tarjetas de Crédito
- 1050 Documentos por Cobrar
- 1060 Deudores Diversos
- 1070 Anticipo a Acreedores
- 1080 Inventarios
 - 01 Alimentos
 - 02 Bebidas
 - 03 Suministros Varios
- 1090 Propinas Pagadas, Cuenta Fuente

1100 ACTIVO FIJO:

-
- 1110 Terreno
- 1120 Edificio
- 1130 Locales
- 1140 Equipo de Reparto
- 1150 Muebles y Equipo
- 1160 Equipo Restaurante
- 1170 Equipo de Operación y Servicio

1200 ACTIVO DIFERIDO:

-
- 1210 Pagos Anticipados
 - 01 Primas de Seguros y Fianzas
- 1220 Gastos por Amortizar
 - 01 De Organización
 - 02 De Instalación

2000 PASIVO CIRCULANTE:

-
- 2010 Proveedores
- 2020 Anticipo para Banquetes
- 2030 Documentos por Pagar
- 2040 Impuestos por Pagar
- 2050 Acreedores Diversos

2100 PASIVO FIJO:

-
- 2110 Acreedores Hipotecarios
- 2120 Documentos por Pagar a Largo Plazo

3000 CAPITAL:

-
- 3010 Capital Social
- 3020 Reserva Legal
- 3030 Resultados de Ejercicios Anteriores
- 3040 Pérdidas y Ganancias

4000 COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO:

-
- 4010 Depreciación Acumulada
 - 01 Edificio
 - 02 Locales
 - 03 Equipo de Reparto
 - 04 Muebles y Equipo
 - 05 Equipo de Restaurante
- 4020 Amortización Acumulada
 - 01 Gastos de Organización
 - 02 Gastos de Instalación
 - 03 Mejoras Local

CUENTAS DE RESULTADOS:

-
- 5000 Ventas
 - 01 Ventas de Alimentos
 - 02 Ventas de Bebidas
 - 03 Derecho de Mesa
 - 04 Alquiler de Salones
 - 05 Rebajas y Descuentos

- 5010 OTROS INGRESOS
 - 01 Venta de Desperdicios
 - 02 Varios
- 6000 COMPRAS
 - 01 Bonificaciones y Descuentos
 - 02 Devoluciones
- 7000 COSTO DE VENTA ALIMENTOS
- 8000 COSTO DE VENTA BEBIDAS
- 9000 GASTOS DE VENTA
 - 01 Sueldos y Salarios
 - 02 Vacaciones
 - 03 Seguro Social
 - 04 Impuestos
 - 05 Alimentos a Empleados
 - 06 Uniformes
 - 07 Comisiones sobre Venta
 - 08 Musica y Variedades
 - 09 Gas
 - 10 Teléfono
 - 11 Electricidad
 - 12 Lavado de Manteles
 - 13 Lista de Bebidas
 - 14 Carta de Menus
 - 15 Diversos
 - 16 Reposición de loza y cristal
 - 17 Limpieza
 - 18 Licencias y Permisos
 - 19 Decoración de los Restaurantes
 - 20 Agua
- 9100 GASTOS DE ADMINISTRACION
 - 01 Sueldos y Salarios
 - 02 Vacaciones
 - 03 Seguro Social
 - 04 Impuestos
 - 05 Honorarios
 - 06 Gastos de Representación
 - 07 Papelería
 - 08 Cuotas Camaras y Asociaciones
 - 09 Seguros y Fianzas
 - 10 Publicidad y Promoción
 - 11 Mantenimiento
 - 12 Luz
 - 13 Teléfono
 - 14 Depreciaciones
 - 15 Amortizaciones
 - 16 Vigilancia

2.- FORMAS Y REGISTROS:

Las Formas es toda la papelería impresa que sirve para registrar y controlar las operaciones de la empresa, mejor conocidas como Pólizas.

Para que a toda forma contable o póliza se le considere eficiente para coordinar los hechos, debe cubrir las siguientes funciones:

- 1.- Captar las operaciones.
- 2.- Justificarlas, comprobarlas y controlarlas.
- 3.- Servir como un medio de registro en los libros.
- 4.- Servir para informar sobre el movimiento de valores.

Las operaciones contables se producirán en base de los documentos que los originan y conforme se cumplan las funciones de cada departamento.

Para el registro de las operaciones se utilizarán los siguientes documentos contabilizadores:

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1.- Póliza de Ingresos | 3.- Póliza de Cheque |
| 2.- Póliza de Egresos | 4.- Póliza de Diario |

Los registros contables son importantes porque sirven para comprobar las operaciones anotadas en las diversas pólizas y documentos, conocer el resultado de dichas operaciones a una fecha determinada para conocer la situación financiera a través

de la formulación de los estados financieros y por último ejercer un medio de control.

Después de haber registrado las operaciones en sus respectivas pólizas, y haberles anexado sus respectivos comprobantes, se capturarán en computadora con lo que se podrán obtener auxiliares y acumulados de las cuentas, con lo cual se partirá para el pase a libros.

3.- LIBROS DE CONTABILIDAD:

Los libros de contabilidad se pueden clasificar en:

Los libros principales: Son aquellos que se denominan contablemente como libro diario, mayor y de inventarios y balances.

Los libros auxiliares: Son aquellos que se utilizan para registrar en forma analítica las operaciones de la empresa.

El libro diario es aquel en el cual se registran en orden progresivo de fechas cada una de las operaciones que se van efectuando.

En el libro diario se deben de describir las operaciones detalladamente indicando no solo el nombre de las cuentas de cargo y abono sino además una serie de datos de carácter informativo como lo son:

- Fecha de operación
- Número de orden de la operación
- Redacción de la operación de que se trate

El libro mayor, es aquel en el cual se abre una cuenta especial para cada concepto de activo, pasivo y capital. Al libro mayor se deben de trasladar por orden progresivo de las fechas, los asientos del libro diario.

El libro de inventarios y balances deberá estar foliado y encuadernado, en él deberá anotarse cuando menos, el balance y el estado de resultados que corresponda a cada ejercicio.

Independientemente de la disposición legal, que obliga a las empresas de llevar los libros estipulados en el Código de Comercio, en concordancia con la Ley del Impuesto sobre la Renta, es de gran utilidad para cualquier empresa, llevar en forma ordenada, cuenta y razón de las operaciones que realiza, registrando para ese efecto en los libros principales y registros auxiliares con asientos periódicos dichas operaciones.

Los registros contables son importantes porque sirven para comprobar las operaciones anotadas en las diversas pólizas y documentos, conocer el resultado de dichas operaciones a una fecha determinada para conocer la situación financiera a través de la formulación de los estados financieros y por último ejercer un medio de control.

4.- ESTADOS FINANCIEROS:

Siendo el objetivo principal de la contabilidad el de proporcionar información en la cantidad que lo requieran los gerentes y altos directivos de la empresa; aun cuando los libros de contabilidad, las pólizas y demás documentos de registro, constituyen informes de carácter contable, no les sirven a los directivos para poder formarse un juicio acerca de la posición y resultados de la misma empresa, porque en su conjunto son muy voluminosos y abrumadores, lo que les haría perder mucho tiempo, el cual muchas veces no disponen del necesario para poder tomar una decisión urgente, por lo que para evitarles perder el escaso tiempo de que disponen, lo que ellos requieren es una información condensada y concreta sobre los hechos que a ellos interesan.

De aquí que es conveniente la formulación de Estados Financieros, que reúnan los requisitos antes dichos; constituyéndose en la etapa final del registro contable que proveerá al Contralor y altos directivos de informes vitales sobre la situación financiera, para normar su criterio sobre las medidas administrativas y de control que deberán tomar en el futuro.

Los Estados Financieros pueden definirse como los documentos-resumen que expresados en términos numéricos, muestran el resultado de las operaciones de una empresa por un período o a una fecha determinada.

Los estados financieros principales en una empresa restaurantera son:

- Balance General o Estado de Situación Financiera.
- Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.
- Estados Financieros Pro-Forma.
- Estados Financieros Combinados.

- BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACION FINANCIERA:

El Balance General es el estado contable que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Existen ciertas normas relativas a las formas en como deben presentarse los diferentes bienes y la relación de propiedad de éstos para que el conjunto sea considerado balance general.

El Activo comunmente se ordena atendiendo a su grado de disponibilidad: Circulante, Fijo y diferido.

El pasivo generalmente se ordena de acuerdo con el grado de exigibilidad de los acuerdos a favor de los acreedores y el vencimiento de las obligaciones: A corto y a largo plazo.

El Capital Contable normalmente se divide en: Capital Social, Reserva Legal, Resultado de Ejercicios anteriores y Resultado del Ejercicio.

A continuación se presenta un ejemplo de un Balance General en una empresa restaurantera:

EMPRESA RESTAURANTERA X, S.A.
UNIDAD RESTAURANTERA # 5
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991

ACTIVO:			PASIVO:		
CIRCULANTE:			CIRCULANTE:		
Caja	10,436		Proveedores	66,853	
Bancos	198,560		Doct. * Pag.	34,980	
	208,996			101,833	
FIJO:			FIJO:		
Terreno	70,000		Acreed. Div.	80,543	
Eq.Cocina	82,500				
Locales	160,000		SUMA PASIVO:	182,376	
	312,500				
DIFERIDO:			CAPITAL CONTABLE:		
Pagos Antic.	67,980		Capital Social	398,979	
	67,980		Result.Ej.Ant.	27,237	
			Pérdida Ejercic	19,116	
				407,100	
			SUMA CAPITAL:	407,100	
SUMA ACTIVO:	N\$ 589,476		SUMA PASIVO Y CAP:	N\$ 589,476	
	=====			=====	

- ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS:

El Estado de Resultados muestra los ingresos o productos obtenidos y los gastos y costos incurridos en un período determinado, la diferencia de los cuales arroja la utilidad o pérdida obtenida en ese período, de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En el Balance General aparece el valor de la utilidad o pérdida del ejercicio, pero no la forma en la que se ha obtenido, que es lo mas interesante y por lo cual se dió origen al estado de resultados.

En seguida se muestra la forma en que se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias en la empresa restaurantera:

EMPRESA RESTAURANTERA X, S.A.
UNIDAD RESTAURANTERA # 5
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL
1 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

VENTAS TOTALES	N\$ 553,780		
-REBAJAS S/VENTAS	0		
-DEVOLUC. S/VENTAS	0		

VENTAS NETAS		553,780	
INVENTARIO INICIAL	0		
+COMPRAS TOTALES	35,910		
+GASTOS S/COMPRAS	0		
-BONIFICAC. S/COMPRAS	0		
-DEVOLUCIONES S/COMPRAS	0		
-INVENTARIO FINAL	0		

COSTO DE VENTAS		35,910	

UTILIDAD BRUTA			517,870
GASTOS DE OPERACION:			
GASTOS DE VENTA	218,890		
+GASTOS DE ADMINISTRACION	318,096		
-PRODUCTOS FINANCIEROS	0		
+GASTOS FINANCIEROS	0		

TOTAL DE GASTOS		536,986	
PERDIDA DE OPERACION			19,116
-OTROS GASTOS	0		
+OTROS PRODUCTOS	0		

		0	

PERDIDA DEL EJERCICIO		N\$ 19,116	
		=====	

- ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA:

Para una Empresa Restaurantera no hay nada mas interesante que especular sobre sus acciones futuras, de ahí la necesidad de conocer previamente las circunstancias que habrá de afrontar en un futuro no muy lejano, lo que permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas para poder obtener así los resultados esperados.

Para contribuir a la toma de decisiones, se presentarán a los funcionarios los Estados Pro-Forma como un elemento de juicio muy útil, que les ayude a prevenir en forma condensada los efectos de decisiones administrativas que se lleven a cabo.

Los Estados Pro-Forma, deben de proporcionar información financiera oportuna de las operaciones que se han realizado y las que se van a realizar en un futuro próximo, derivadas de un plan bien definido, un contrato, acuerdos de consejo, etc.

Mancera Hermanos, Contadores Públicos nos dice:

"Son Estados que presentan total o parcialmente situaciones o hechos por acaecer y que se preparan con el objeto de presentar la forma en que determinadas situaciones aun no consumadas pueden modificar la posición financiera de la empresa". (1)

En la presentación de los Estados Financieros Pro-Forma se pueden emplear los procedimientos siguientes:

(1) Mancera Hermanos, Terminología del Contador, Ed. Banca y Comercio, México, 1990.

1.-En una sola columna destinada a cifras pro-forma.

2.-En dos columnas, separando en el cuerpo del mismo Estado Pro-Forma, los datos de que solo están propuestos, de los que provienen de las situaciones reales de las cuales se parten.

3.- Utilizando tres columnas en el contenido del pro-forma, una para cifras reales, otra para datos al ajuste de las transacciones planeadas y en la última para la suma de las dos anteriores que reflejará las cifras pro-forma.

En cualquier forma de presentación, debe cuidarse de distinguir, los datos reales de los que solo están planeados para evitar posibles confusiones a los lectores interesados y mostrar mayor claridad y objetividad.

Tanto el balance general como el estado de resultados se pueden presentar como estados pro-forma. A continuación se muestra un ejemplo de su presentación:

EMPRESA RESTAURANTERA X, S.A.			
UNIDAD RESTAURANTERA # 5			
BALANCE GENERAL PRO-FORMA AL X DE X DE 19XX EN EL QUE SE DA EFECTO A LA ADQUISICION DE X CONFORME AL PLAN ESTABLECIDO RESPECTIVO			
	AL X DE X DE 19XX	PLANEADO	PRO-FORMA
ACTIVO:			
CIRCULANTE			
FIJO	LO REAL	LOS AUMENTOS	LO FUTURO
DIFERIDO		O DISMINUCIONES	
PASIVO:			
CIRCULANTE			
FIJO			
CAPITAL CONTABLE:			
SUMAS		=====	=====

- ESTADOS FINANCIEROS COMBINADOS:

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., los Estados Financieros Combinados son aquellos que presentan la situación financiera y resultados de operación de compañías afiliadas como si fueran una entidad, independientemente de sus personalidades jurídicas, y se formulan sumando los estados financieros individuales de compañías afiliadas después de eliminar los saldos y transacciones entre las mismas.

Los estados financieros deben de reunir las siguientes características:

- a) Veráz: Deben presentar realmente la situación económica y financiera de la empresa.
- b) Completos: Informar sobre todos los elementos que afecten la situación económica y financiera.
- c) Claros: Deben narrar los hechos en forma concisa, para no confundirse en la toma de decisiones.
- d) Oportunos: Los hechos que se den a conocer deben de ser de actualidad para tomar las medidas adecuadas y evitar seguir incurriendo en los mismos.

El Contralor, debe ser capaz de enterarse de los problemas que se le planteen a los ejecutivos de los diferentes departamentos,

para proporcionar una información mas amplia, en la cantidad que satisfaga sus necesidades administrativas.

Para recopilar la información se precisa de una cooperación estrecha entre el departamento de contabilidad con todos los demas departamentos existentes.

Es necesario tambien que el Contralor sepa qué informes se necesitan y con qué periodicidad deben ser presentados, pues como ya sabemos, la única razón lógica para la existencia de un informe, es el uso que se va a hacer del mismo, porque crear informes solo por el hecho de crearlos sin justificacion alguna, es generar un desperdicio; por lo que al organizar y controlar una empresa, se deben precisar los informes que se requieran y planear como se pueden proporcionar dichos informes.

Ahora bien, para efectos de planeación de la información, se necesita determinar qué informes se necesitan y por quién deben emplearse, la forma de obtener los datos con mayor facilidad, a qué tratamiento deben ser sometidos, saber si son para uso interno o externo, según a quién o a quiénes son dirigidos, y la forma que deben de tener para que se obtenga de ellos el mayor beneficio posibles.

ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

El término análisis significa, la distinción y separación de

las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

Visto mas ampliamente el análisis de los Estados Financieros es el estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de una empresa, expresados por un conjunto de Estados Contables correspondientes a un período y de las tendencias que dichos elementos pueden observar en varios ejercicios sucesivos.

El objeto del análisis de los Estados Financieros, es obtener suficientes elementos de juicio, para apoyar las opiniones que se hayan formado respecto a la situación financiera y de la productividad de una empresa.

Para lograr lo anterior, se considera necesario simplificar las cifras mostradas en dichos estados, así como tambien las relaciones existentes entre los elementos, para facilitar la comprensión y significado del contenido de los mismos así como su valor intrínseco.

Después del examen de los elementos de operación y situación se deducirán las condiciones correspondientes para llegar a la conclusión medular del análisis de los estados financieros que es la suficiencia o insuficiencia de las utilidades y por ende de la actuación de sus administradores.

Los análisis proporcionan indicios, provocan insinuaciones, sugerencias y ponen de manifiesto hechos y tendencias que de otra forma quedarían ocultos; pero no sustituyen el pensamiento y la experiencia acumulada, porque por perfecto que sea el método nunca podrá ocupar el lugar del juicio.

El análisis permite conocer los elementos favorables y desfavorables existentes en la empresa, pero lo que mas interesa al Contralor para asesorar a los administradores son los elementos desfavorables porque de su intensidad dependen las anomalías y el fracaso de la empresa. Dichos elementos desfavorables pueden ser referentes a la situación financiera la cual muestra el balance y en segundo lugar las referentes a su productividad las cuales muestra el estado de resultados.

Elementos desfavorables de Situación Financiera:

- a) Exceso de inversión en saldos de clientes.
- b) Exceso de inversión en inventarios.
- c) Exceso de inversión en activo fijo.
- d) Capital insuficiente.

Elementos desfavorables de operación:

- a) Ventas insuficientes.
- b) Excesivo costo de ventas.
- c) Inadecuada distribución de utilidades.

INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS:

El análisis de los informes exige una inteligente interpretación de los resultados obtenidos, con su aplicación, para derivar explicaciones relativas a la actuación de tales causas en la marcha de la empresa y dar los primeros pasos para eliminar las deficiencias y ver las posibilidades que pueden advertirse, es necesario interpretar las causas que hayan dado origen a tales deficiencias. Sin la interpretación adecuada, el conocimiento de las deficiencias será únicamente exterior, o sea, las causas, mas no el por qué de las mismas.

La necesidad de interpretar los Estados Financieros, estriba, en que los estados financieros no contienen toda la información requerida por la administración lo que puede inducir a conclusiones erróneas, lo que se evitará al someterlos a previo estudio y a una adecuada interpretación por una persona capacitada, la cual utilizará las razones financieras enunciadas con anterioridad.

Como ya sabemos, en los Estados Financieros se encuentran reflejados los resultados de las decisiones tomadas por los altos ejecutivos en el desarrollo del proceso administrativo, por lo que al hacer la interpretación de los mismos es necesario tener en cuenta una serie de factores externos que en un determinado momento pueden influir en los resultados de los mismos: condiciones del mercado; localización de las fuentes de abaste--

cimiento de materia prima con respecto a la empresa; las características de transportación; leyes tributarias en vigor; condiciones de la mano de obra; política de precios; etc.

3) CONTROL INTERNO:

Como mencione anteriormente toda actividad debe ser controlada a excepción de la actuación de los altos ejecutivos, o sea, sobre decisiones ejecutivas, ya que en ellas interviene la experiencia, conocimiento, y criterio de la persona que las toma, las cuales no pueden ser controladas.

Uno de los medios de que se vale el Contralor para llevar a cabo el proceso del control, es precisamente el "Control Interno" que consiste en una comprobación constante de las normas y procedimientos establecidos para obtener el grado máximo de eficiencia de una empresa.

Según Joaquín Gómez Morfin nos define al Control Interno como: "Es un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de manera tal que la administración de una empresa pueda depender de éstos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los activos de la empresa, así como para promover la eficiencia en las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita". (1)

(1) Joaquín Gómez Morfin, "El Control Interno en los Negocios", Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1976.

Por otra parte, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, nos los define de la manera siguiente: "Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada, se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

En síntesis, Control Interno es el conjunto de métodos y procedimientos de que se vale la administración de una empresa para alcanzar en forma eficiente los objetivos que se ha fijado.

Es difícil concretar la forma como se ejerce el Control Interno dentro de las diferentes áreas de actividades de una empresa restaurantera, ya que los métodos y procedimientos varían según el tipo de actividad que se controle.

E J E M P L O P R A C T I C O

EMPRESA RESTAURANTERA X, S.A.

UNIDAD RESTAURANTERA # 5

A continuación se muestra un ejemplo práctico en el que, considero importante subrayar, que los datos que presento en él son suposiciones, y que el objetivo principal del mismo es mostrar que para la toma de decisiones que realizan los altos ejecutivos de las empresas es necesario vislumbrar las alternativas existentes con la ayuda del Contralor, quien es un experto que realiza estudios necesarios para asesorar y orientar sobre bases sólidas con el fin de encontrar la mejor alternativa para el negocio.

La Empresa Restaurantera X, S.A. dirigía y operaba 15 unidades restauranteras. El Sr. Juan González, presidente y principal accionista en la firma, creía que cada unidad debería ser operada como una entidad separada, ya que de ésta manera, pensaba que las unidades poco lucrativas serían descubiertas con mas facilidad, y entonces se podrían tomar decisiones importantes para hacerlas mas lucrativas o definitivamente deshacerse de ellas.

Cada unidad estaba operada por un grupo de personas, las cuales eran dirigidas por un gerente, el cual recibía un salario garantizado y un bono por las ganancias excedentes de una suma

estipulada, como factor motivante para el mejor desempeño del mismo.

El Restaurante X S.A. # 5 había sido uno de los mas lucrativos en la cadena. Desde 1980 a 1987, esta unidad ganaba regularmente por año de N\$ 50,000.- a N\$ 80,000.- .

En 1988, frente al negocio, se contruyó un puente y un eje vial, para la mejor circulación del tránsito debido al rápido crecimiento de la población, con lo que quedó oculto el Restaurante.

El tránsito que pasaba por el negocio, después de haber sido construído el puente, se encontraba a 4 mts. sobre el nivel del suelo. No fue considerado práctico colocar signos para atraer a los clientes puesto que no había manera de salir del puente en mas de 3 Kms. en cada dirección del eje vial.

La unidad sufrió cuantiosas pérdidas en 1988 y 1989. En 1990 y 1991, el Contralor Antonio Vargas, de la cadena de restaurantes, vió que los precios mas accesibles de la temporada baja fueran mantenidos durante la temporada alta a fin de atraer clientes extras. Como resultado, solamente se produjeron pequeñas perdidas en 1990 y 1991.

Las cifras correspondientes a las operaciones de 1991 son como sigue:

Ventas:	
22,880 platillos buffete a N\$ 20.00....	N\$ 457,600.-
5,496 platillos buffete a N\$ 17.50....	N\$ 96,180.-
Ventas Totales.....	N\$ 553,780.-
Costo de Ventas.....	N\$ 35,910.-
Gastos:	
Salarios:	
22,880 platillos buffete a N\$ 10.00....	N\$ 228,800.-
5,496 platillos buffete a N\$ 8.50....	N\$ 46,716.-
Sueldo del Gerente.....	N\$ 70,000.-
Sueldo del Cajero.....	N\$ 33,600.-
Sueldos Totales.....	N\$ 379,116.-
Vigilancia.....	N\$ 25,120.-
Impuestos.....	16,260.-
Seguros.....	13,260.-
Depreciación.....	61,250.-
Mantenimiento.....	7,520.-
Publicidad.....	6,000.-
Teléfono.....	4,570.-
Electricidad.....	7,290.-
Agua.....	3,000.-
Gas.....	10,940.-
Diversos.....	2,660.-
	N\$ 157,870.-
Total de Gastos.....	N\$ 536,986.-
Pérdida Neta.....	N\$ 19,116.-

En 1992, el Sr. González hizo varios intentos para vender la unidad pero no pudo conseguir una oferta mayor de N\$ 200,000.- por toda la propiedad, y sostuvo que era imposible continuar con la unidad # 5 señalando que los salarios no podrían recortarse y que un 20% de margen no cubriría todos los gastos necesarios. Para respaldar esta aseveración, trajo a colación las cifras de

las operaciones de 1991. Defendió el alza en los precios, restaurar el diferencial de temporada alta-baja y vender la unidad tan pronto como fuera posible.

Antonio Vargas trató varias veces de convencer al Sr. González de que deberían buscar negocios con mayor margen. Específicamente había sido abordado por el representante de una compañía local de hoteles cuyo servicio de hospedaje estaba directamente enfrente del negocio, con una proposición para hacer dos veces por semana 300 platillos de buffete para los desayunos de las convenciones que ofrecían a razón de N\$13.50 por platillo. El Contralor Vargas había investigado el asunto y llegó a la conclusión de que, trabajando dos veces a la semana durante toda la noche, podrían hacerse cargo de los 600 platillos extras, y los tendrían listos para el desayuno. Además supo que un Hospital en la misma zona, al igual que otra compañía Hotelera, estaban interesados en algún arreglo similar; pero no se había hecho ningún compromiso hasta el momento.

ESTUDIO

Alternativas Disponibles: Las dos alternativas mas evidentes o directrices se presentan virtualmente en el caso:

A.- Plan del Sr. González: Aumento de precios, restauración de los diferenciales de temporada alta-baja, la venta de la unidad tan pronto como sea posible.

B.- Plan del Contralor Antonio Vargas: Continuar las operaciones actuales mas hacerse cargo del negocio marginal de 31,200 platillos de buffete para la Compañía Hotelera a los precios de N\$ 13.50 cada uno.

Hay poca probabilidad de que el plan del Sr. González de elevar los precios vaya a mostrar mejores resultados en un futuro próximo puesto que muy bien podría reducir el numero de platillos a la venta. Su plan, por consiguiente deberá considerarse esencialmente por lo que se refiere a la venta de la unidad por N\$ 200,000.-, la cual fue la mejor oferta que fue capaz de conseguir.

El criterio respecto al plan del Contralor Vargas, comprende un estudio cuidadoso de los probables ingresos incrementados y costos como se verá después.

Realmente, existen varias subalternativas, las cuales deben ser evaluadas antes de poder llegar a una decision inteligente. La posibilidad de añadir todavía mas negocios marginales, como los anteriormente mencionados, aunque no se dan los hechos necesarios. Esto puede considerarse como la alternativa B1). Otra importante posibilidad esta en tomar los negocios marginales por un período suficientemente largo para demostrar la factibilidad y entonces vender la unidad # 5 presumible a un precio mejor que

los N\$ 200,000.- que ofrecen ahora.

A continuación el Contralor presenta un pequeño análisis de las posibles utilidades que se obtendrían sobre el negocio marginal. Si existe realmente, una utilidad sobre el negocio regular mas una utilidad sobre el negocio marginal, la continuación de la operación de la unidad puede que sea la mejor alternativa.

ANALISIS DE LA POSIBILIDAD DE NEGOCIOS MARGINALES

El enfoque mas seguro para el estudio de la oportunidad de los negocios marginales relacionada tan estrechamente como sea posible a los negocios ya existentes como en el presente caso, consiste en arreglar los ingresos y gastos incrementales actuales en columnas, paralelas, como se mostrará mas adelante. Esta forma es especialmente útil como un respaldo para el estudio de las estimaciones, las cuales son mejor vistas como ampliaciones de las cifras reales conocidas.

Se supone en éste caso que los datos estimados con anticipación para el negocio marginal de 31,200 platillos de buffete están sujetos a una amplia interpretación y que, por lo tanto, es necesaria la técnica mostrada en las dos columnas del lado derecho encabezadas como "la mas favorable" y "la menos favorable".

EMPRESA RESTAURANtera X, S.A.

ANALISIS DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO "MARGINAL"
EN LA UNIDAD RESTAURANtera #5

		OPORTUNIDAD INCREMENTAL 31,200 PLATILLOS	
	1991 RESULTADOS REALES	ESTIMADO MAS FA- VORABLE	ESTIMADO MENOS FA- VORABLE
Ventas:			
22,880 platillos a N\$ 20.00...N\$	457,600	421,200	421,200
5,496 platillos a N\$ 17.50...N\$	96,180		
	-----	-----	-----
Ingresos Totales.....N\$	553,780	421,200	421,200
Costo de Ventas.....N\$	35,910	39,758	39,758
Gastos:			
Salarios:			
22,880 platillos a N\$ 10.00...N\$	228,800	312,000	312,000
5,496 platillos a N\$ 8.50...N\$	46,716		
Sueldo del Gerente.....N\$	70,000		10,000
Sueldo del Cajero.....N\$	33,600		
	-----	-----	-----
Sueldos Totales.....N\$	379,116	312,000	322,000
Vigilancia.....N\$	25,120	2,500	22,370
Impuestos.....	16,260		
Seguros.....	13,260		2,650
Depreciación.....	61,250		
Mantenimiento.....	7,520		
Publicidad.....	6,000	500	6,500
Teléfono.....	4,570		
Electricidad.....	7,290	500	2,430
Agua.....	3,000		
Gas.....	10,940	12,112	12,112
Diversos.....	2,660		1,890
	-----	-----	-----
	N\$ 157,870	15,612	47,952
	-----	-----	-----
Total de Gastos.....N\$	536,986	327,612	369,952
	-----	-----	-----
Pérdida Neta-Negocio regular.....N\$	19,116		
Utilidad Neta-Negocio marginal...	=====	53,830	11,490
		=====	=====

Existen dos alternativas, la primera es pagar un velador dos veces por semana lo cual traería como consecuencia una erogación anual de N\$ 2,500.-, que sería lo mas favorable. La otra alternativa menos favorable es contratar a dos vigilantes de planta, a los que se les tendría que pagar anualmente N\$ 22,370.-

La partida del seguro muestra una diferencia de N\$ 2,650.- Si el seguro es interpretado como seguro contra incendios solamente, probablemente no habría aumento por las dos noches extras de trabajo. Si incluye un aseguramiento mas amplio contemplando robos y demás daños creemos necesario adquirirlo.

El mantenimiento muestra una diferencia de N\$ 6,000.- en la mas y en la menos favorable. Si ésta cuenta incluye el costo de mantenimiento de equipo de cocina incluyendo reparación y reposición de hornos, refrigeradores, y de otras partes del equipo, ésta partida bien podría ser el doble al duplicarse el volumen real de trabajo. Por otro lado, si la reposición de equipo de cocina es incluida en la cuenta de depreciación, el contenido restante de la cuenta de mantenimiento puede que no aumente mas de los N\$ 500.- nominales asentados en la columna mas favorable.

La publicidad y el teléfono claramente no muestran perspectiva de aumento a causa del negocio marginal. Los gastos de electricidad de nuevo representan un rompecabezas en la

información. Si los N\$ 7,290.- de electricidad son en su mayor parte el costo de iluminación de un anuncio lumínico desplegado de gran tamaño, ninguna parte del costo deberá cargarse al renglon marginal.

Si consideramos que se requiere de electricidad para iluminación del local durante el trabajo marginal que se lleve a cabo en esas dos noches extras por semana, los N\$ 2,430 probablemente serían demasiado modestos.

Las compras de abarrotes, carnes y verduras y el costo del gas han sido cargados al negocio marginal en proporción simple (31/28) al aumento esperado de volumen. "Diversos" se estimó a través de suposiciones hechas de las clases de gastos que la integran.

Mediante los resultados expuestos en el análisis anterior, mostramos extremos de utilidad neta N\$ 53,830 en las suposiciones mas favorables, una utilidad neta muy pequeña de N\$ 11,490 para las suposiciones menos favorables. La cifra de utilidad neta mas grande convertiría los N\$ 19,116 de pérdida sobre el negocio regular en una utilidad neta total de N\$ 34,714; la utilidad neta mas pequeña de N\$ 11,490 sobre el negocio marginal dejaría al total neto todavía en rojo, es decir, en N\$ 7,626.-

Con lo anterior demostramos la importancia del trabajo del

Contralor ya que sin la asesoría de éste, el Gerente no hubiera considerado las demas alternativas para salir adelante con el negocio y tal vez habría cometido un grave error vendiendo el negocio a un mal precio, de N\$ 200,000.-, ya que tan solo el terreno, el local y el equipo tienen un valor en libros de N\$ 312,500.- como se muestra en la siguiente tabla:

	Costo	Deprec. Anual	Deprec. a la fecha	Valor en libros
Terreno	N\$ 70,000	70,000
Local	400,000	20,000	240,000	160,000
Eqpo. de Cocina	288,750	41,250	206,250	82,500
Total	N\$ 758,750	61,250	446,250	312,500

=====

C O N C L U S I O N E S

La Industria Restaurantera a desarrollado, en México, fuertes inversiones de capitales, la generación de fuentes de trabajo en gran escala y diversas funciones sociales dentro de la comunidad.

Las operaciones en la industria restaurantera se presentan en una forma muy variada y con grados de complejidad diferentes, en relación con otras empresas, por lo que es de suma utilidad que se cuenten con conocimientos adecuados y una buena experiencia para el buen manejo administrativo y contable de la empresa.

El fracaso de una empresa restaurantera se debe principalmente a la falta de un control, una administración eficiente o a la falta de dirigentes bien capacitados y asesorados que las condujera por el camino del progreso.

Para poder llevar a cabo el control se necesita tomar decisiones adecuadas con el fin de que la empresa logre alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Todo buen ejecutivo debe saber que el punto medular de su actuación dentro de una empresa es la toma de decisiones pero sobre todo saber decidir en los asuntos de importancia y en el momento oportuno.

El Contralor es una persona capacitada que asesorara en la resolución de los múltiples problemas que se le presentan al alto ejecutivo.

Todo buen Contralor debe conocer todas y cada una de las funciones que la empresa realice, sin que tenga que ser un especialista en cada una de ellas, para afrontar mejor sus responsabilidades y asegurar decisiones mas acertadas.

El Contralor por sus conocimientos y experiencia es un elemento muy útil para la administración de una empresa ya que contribuirá y apoyará a la gerencia al proporcionarle la información que le servirá de base para normar sus decisiones administrativas futuras.

Después de haber concluido mi trabajo, de haber afirmado los puntos anteriores y de haber comprobado la hipótesis o respuesta del problema que se planteó para la realización del mismo, a mi parecer, la asesoría proporcionada por el Contralor en cualquier empresa es de gran importancia ya que con la eficiencia de dicho asesoramiento se podran tomar decisiones correctas para el logro de los objetivos de las mismas.

RECOMENDACIONES

Recomiendo a las empresas restauranteras que:

Cuenten con una administración eficiente cuyos dirigentes tengan una formación profesional adecuada, una actitud positiva y una amplia experiencia para que sean capaces de tomar las mejores decisiones para el crecimiento y desarrollo de la empresa restaurantera, a través de la ayuda y el asesoramiento adecuado del

Contralor, quien será un profesionalista que deberá contar con los conocimientos que se mencionan en este trabajo, además de una completa experiencia en el ramo restaurantero.

El Contralor deberá tener una actitud de progreso y desarrollo para que al enfrentarse a cualquier problema lo resuelva de la mejor manera y deberá de mostrar una personalidad de autoridad natural y un sentido muy desarrollado de análisis y de organización.

Además quiero recomendar que dentro de la empresa restaurantera siempre exista una excelente relación de trabajo entre los diferentes departamentos y que la posición del Contralor a nivel staff sea respetada para que éste pueda realizar su trabajo con la autoridad necesaria sobre cada uno de dichos departamentos, sin dejar de sentirse cómodo en sus contactos a todos los niveles.

Espero que mi trabajo sirva como un manual para todos los colegas o personas interesadas en el tema y además sirva de ayuda a la resolución de problemas que se presentan día con día en empresas de este tipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Administración de Empresas, Agustin Reyes Ponce,
Ed. Mc Graw Hill, México, 1980.

Administración de Servicios de Alimentos, Eshbach Charles E.,
Ed. Diana, México, 1983.

Así se dirige una Empresa Moderna, Appleby Robert,
Ed. Anaya, España, 1981.

Contabilidad de Eficiencia y Control, Beyer Robert,
Ed. Ediciones Contabilidad Moderna, Argentina, 1978.

Contraloría Práctica, Anderson David R.,
Ed. UTEHA, México, 1965.

Control Administrativo y Sistemas de Toma de Decisiones,
Alan L. Patz, Alan J. Rowe,
Ed. Limusa, México, 1982.

Curso de Administración Moderna, Koontz Harold y
Cyril O' Donnell
Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1989.

El Aspecto Humano de la Empresa, Mc. Gregor Douglas,
Ed. Diana, México, 1970.

El Ejecutivo en la Empresa Moderna, Martínez Villegas Fabián,
Ed. Ediciones Contables y Administrativas, México, 1990.

El Presupuesto, del Rfo Gonzalez Cristobal,
Ed. ECASA, México, 1988.

El Restaurante como Empresa, Durón García Carlos
Ed. Trillas, México, 1989.

Fundamentos de Administración, Munch Galindo, García Martínez,
Ed. Trillas, México, 1987.

Fundamentos de Contabilidad, Neal Margolis y Paul Harman,
Ed. Limusa, México, 1981.

La Administración Basada en la Contabilidad, Smith Richard,
Ed. CECSA, México, 1985.

La Contabilidad en la Administración de Empresas, Anthony Robert,
Ed. UTEHA, México, 1973.

La Contraloría y sus Funciones, Gonzalez A. Cesar,
Ed. ECASA, México, 1991.

Manual del Contador, W.A. Paton, Casas Alatraste Roberto,
Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, México, 1979.

Manual del Contralor, Goodman James J.,
Ed. Mc Graw Hill, México, 1984.

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Instituto
Mexicano de Contadores Públicos, A.C.,
Ed. Resendiz, México, 1991.

Terminología del Contador, Mancera Hnos. y Colaboradores,
Ed. Banca y Comercio, México, 1990.