

300008
1
2ej.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
Incorporada a la U. N. A. M.

LA CONTRALORIA COMO ELEMENTO BASICO EN LA TOMA DE DECISIONES

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N

RAFAEL JOSE ALVARADO RAMON
JORGE ENRIQUE VILLANUEVA GUTIERREZ ZAMORA



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG
Metodología de la Investigación	1
Introducción	4
Capitulo I.- Antecedentes históricos	
1.- Origen	7
2.- Desarrollo de la contraloría en México	8
3.- Necesidad de la contraloría en México	11
Capitulo II.- Control interno	
1.- Origen y evolución del control interno	15
2.- Definición del control interno	24
3.- Objetivos del control interno	28
4.- Elementos del control interno	31
5.- Relación del control interno con la contraloría	39
Capitulo III.- La Contraloría en la empresa.	
1.- Concepto y definición	42
2.- El perfil del licenciado en contaduría	47
2.1.- Habilidades y aptitudes del licenciado en contaduría	50
2.2.- Preparación profesional del licenciado en contaduría	52
3.- Objetivos que debe lograr el contralor	58
4.- Su estructura departamental	60
4.1.- Posición dentro del organigrama	61

	PAG
5.- Relaciones del contralor	67
5.1.- Relaciones internas	67
5.2.- Relaciones externas	73
6.- Funciones del contralor	74
Capitulo IV.- Informes del contralor a la adminis- tración de la empresa	
1.- Concepto de informes del contralor	79
2.- Objetivos de los informes	82
3.- Clases de informes	84
3.1.- Caracteristicas de los informes internos	86
4.- Información que necesita conocer la administración	92
5.- Análisis del informe para la toma de decisiones	125
5.1.- Métodos de análisis	129
6.- Conclusiones del informe del contralor	153
Conclusiones	156
Bibliografía	161

Metodología de la Investigación

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Determinar la importancia de la contraloría como instrumento básico en el crecimiento y desarrollo de las empresas.

1.1.2 Objetivos Específicos.

- a) Analizar el desempeño del contralor en la preparación de informes a los directivos de la empresa.
- b) Establecer la interrelación de la contraloría con las diferentes áreas de la organización.
- c) Definir el papel del contralor como elemento de medición, control, evaluación y apreciación.

1.2 Planteamiento del Problema

La importancia que en la actualidad se esta dando a las funciones de carácter financieras y contables se ve claramente reflejada en la administración de los negocios

progresistas. Sus cuadros de organización incluyen con frecuencia una sección relativamente moderna en nuestro medio, que cada día se hace más importante. Esta nueva sección es la contraloría y su titular es un funcionario al que se le denomina contralor.

En nuestro país la contraloría no ha tenido el desarrollo adecuado, debido principalmente a la falta de conocimientos de los administradores de empresas sobre la necesidad de contar con un elemento que puede normar y vigilar el funcionamiento y operación de las diversas áreas de la empresa y que pueda a través de un análisis ofrecer sugerencias o posibles soluciones de la situación actual de la entidad.

Es por ello que surge la contraloría como una respuesta a los requerimientos de las empresas, dándole éstas gran apoyo a dicha área para que actúe como un elemento integrador dentro de la organización, lograndose así los objetivos de la misma.

1.3 Hipótesis.

- La efectividad en las actividades de planeación y de control solo se logran a través de un sistema adecuado de información proporcionado por el contra-

lor, el cual servirá de base para la toma de decisiones.

- La contraloría constituye el elemento de interrelación de todas las áreas de la de organización que implica la medición y corrección de las actividades a través del logro de los objetivos.

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

México es un país en vías de desarrollo, la industria y el comercio se acrecientan por razones económicas, lógicas y necesarias.

La administración como función básica, el contralor como auxiliar de la administración y el Licenciado en Contaduría como la persona idónea para ocupar el puesto de contralor, debe contribuir al impulso económico de México, mediante la aportación de sus conocimientos, la investigación continua y la superación constante, sin olvidar que una profesión significa servicio y lleva consigo un cometido social.

Siendo tan importante esta actividad dentro de nuestra profesión, ésta no es conocida a fondo en el plano profesional y menos aún se le ha asignado las funciones debidas.

Fueron las razones antes mencionadas las que nos impulsaron a considerar éste como tema de nuestro seminario de investigación, el cual tratará de esclarecer ciertas dudas con respecto a la contraloría, además que buscará la

aportación de conocimientos de interés general para la profesión.

Ahora bien, sabemos que la información contable financiera dentro de la administración de una empresa, debidamente analizada e interpretada es la base de toda buena decisión.

De lo anterior se desprende que el director general debe tomar decisiones, y para ello necesita información suficiente y oportuna la cual será proporcionada por el contralor. Al incorporarse en los estados financieros las normas o principios de contabilidad, estos estados sirven de partida para formular juicios sobre bases firmes y para realizar un análisis e interpretación suficiente sobre dicha información contable-financiera que le resulten correlativos.

Una empresa cuenta con información financiera sobre hechos históricos y futuros, que tienen elementos relacionados entre sí. Para encontrar estas relaciones existentes, es necesario realizar un análisis de la información, el cual consiste en aplicar una gama de técnicas y procedimientos de tipo matemático.

Posteriormente al análisis debemos aplicar nuestro criterio personal, y experiencia práctica, para poder emitir un diagnóstico sobre la situación financiera, resultados y proyección de la empresa.

A lo largo del presente trabajo de investigación hacemos mención en forma indistinta del Contador Público así como del licenciado en contaduría para fines prácticos.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES HISTORICOS

1. Origen.

Los antecedentes de la contraloria se remontan a los inicios de la actividad del contador público.

Antiguamente las operaciones comerciales e industriales se llevaban a cabo en forma rutinaria. Las actividades de compra venta, elaboración, guarda y custodia de las mercancías descansaban por lo general en una sola persona. Al surgir la producción en serie y al revolucionarse el comercio y la industria, aparece la necesidad de un adecuado control en los negocios.

El industrial y el comerciante, en vista del aumento del volumen de sus operaciones, observaron que no era posible efectuar por ellos mismos la supervisión del trabajo y el control. Fue entonces, cuando se estableció personal especializado que se responsabilizara de las funciones esenciales del control de la empresa.

Como consecuencia de lo anterior, se adiestró al personal para las funciones de financiamiento, compra-venta producción, contabilización, etc., y es justamente en esta etapa de desarrollo cuando nace la contraloría y se implanta entonces, a un coordinador general de todas las actividades dentro de la empresa, en la persona del contralor.

Los primeros antecedentes de las funciones del contralor las encontramos en Inglaterra, en el siglo XVI, en varios puestos de la Casa Real. En Estados Unidos en 1789 el gobierno federal, crea el Ministerio de la Hacienda e implanta a los primeros contralores. A fines del siglo XIX la empresa privada en los Estados Unidos la crea, dentro de algunas empresas como lo son: Ferrocarrilera Atchinson, Topeka Santa Fé en 1890, la Southem Pacific en 1885, la Lehigh Valley en 1890, la General Electric Co. en 1900, notándose cada día más la importancia y el desarrollo que va adquiriendo esta función.

2. Desarrollo de la contraloría en México.

En México, al igual que en los Estados Unidos, surge la contraloría dentro del gobierno federal, durante el go-

bierno de Don Venustiano Carranza, al promulgarse el 25 de diciembre de 1917 la Ley de Secretarías de Estado, que creó el departamento autónomo de contraloría, y el 18 de enero de 1918 la Ley Orgánica del Departamento de Contraloría aparece publicada.

Debido a que la naturaleza y finalidad de esta institución no fueron bien comprendidas y a ellas se deben las censuras a las que fue objeto, calificandosele de innecesaria y honerosa, imputandosele que se extralimitaba en sus facultades y aseverando que solo debería de haber recibido las cuentas de las oficinas que las producen, formulando las observaciones conducentes, el departamento de contraloría es derogado por decreto presidencial publicado el 29 de diciembre de 1932 absorbiendo sus funciones la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Otro de los antecedentes en nuestro país de la existencia de un contralor fue dentro de la empresa General Motors de México, S.A. de C.V. en el año de 1935, siendo sus funciones en aquel entonces más propias de un auditor interno que de contralor.

Posteriormente en el Banco de México, S.A. se crea en el año de 1941; en Nacional Financiera, S.A en 1942, implantando con bases propias la función de contraloría como un

puesto en el que se coordinaban las funciones de tesorería, contabilidad y auditoría, así como el estudio de futuras operaciones proyectadas por el consejo de administración (mismo que otorgó el nombramiento dependiendo el contralor del director general).

A partir del año de 1946, empezaron a definirse en forma más amplia y estructurada la autoridad y funciones de la contraloría en importantes empresas en México: Ford Motor Company S.A., en 1946, Industria Eléctrica S.A. en 1948; en General Popo, S.A. en 1952; siendo numerosas las empresas que posteriormente han creado esta área en forma sistemática por considerarse indispensable para el óptimo desarrollo y coordinación de sus operaciones y dada la complejidad de éstas dentro de su organización y administración se hizo necesaria la implantación de controles mediante los cuales la administración pudiera asegurarse, en lo posible, que la organización y los fines que persigue se realicen conforme a lo planeado y a las políticas de la misma.

Debido al gran desarrollo que ha tenido la contraloría en la última década, el ejecutivo a través de las iniciativas de reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, presentada al H. Congreso de la Unión en diciembre de 1982, estableció la necesidad de crear la

Secretaría de la Contraloría General de la Federación, con el fin de armonizar el sistema de control de la Administración Pública Federal, con facultades para normar y vigilar el funcionamiento y operación de las diversas unidades de control con que cuenta la administración pública centralizada y paraestatal, sancionar o en su caso, denunciar las irregularidades ante el ministerio público.

Y es aquí donde se deja sentir la contraloría como un medio de auxilio a la administración pública y privada para el correcto encauzamiento de sus operaciones, en donde la contraloría deberá llevar a cabo su importante misión.

3. Necesidad de la Contraloría en México.

Ante los continuos fenómenos socio-económicos infinitud de interrogantes se pueden plantear al hombre de negocios, y en particular, al contador público en su carácter de contralor, por asumir él la responsabilidad de tan importante área que es precisamente la de contraloría, en donde convergen los más diversos y complicados problemas y a cuyo reto podrá contestar en la medida que vaya adquiriendo mayor experiencia y despliegue una mayor visión financiera.

En la actualidad se le presentan básicamente dos problemas que afectan al país como son la inflación y la devaluación, considerando que dichos fenómenos socio-económicos son externos y que repercuten directamente en la economía de las empresas, no queriendo decir con esto que son los únicos problemas, ya que también se enfrentan a problemas internos de la organización.

El desarrollo económico de un país puede medirse por las fuentes de trabajo que tiene, por las que crea y por el aprovechamiento que lleva a cabo de sus recursos naturales (productividad). México, un país en vías de desarrollo, tiene la necesidad de crear constantemente fuentes de trabajo, esto es, estableciendo fábricas que transformen la materia prima, empresas que distribuyan los productos, terminados, así como otras instituciones que favorezcan el ciclo económico y eleven el nivel de vida de los habitantes del país.

A medida que cualquier organismo crece, es más complejo el funcionamiento de sus órganos. Lo mismo pasa con las empresas, que continuamente se desarrollan y agudizan sus problemas de tal manera, que la persona que podía dirigir un negocio de tipo medio por sí sola, tendrá que recurrir a colaboradores y elementos técnicamente preparados cuando el volumen de sus operaciones sea mayor.

Hace apenas, 50 o 60 años, una empresa bien dirigida, contaba con un director o un gerente para su manejo, pero la tecnología, los grandes capitales y la especialización producto de la división del trabajo, se han impuesto, por lo que la administración de una empresa es más compleja y necesita llevarse a cabo por técnicos en la materia, que sumen sus conocimientos y esfuerzos para obtener mejores resultados. Naturalmente estos valores necesitan combinarse aumentarse y delimitarse.

Es así como en la empresa moderna se ha llegado a establecer el puesto de contralor como una parte importante del complicado engranaje de la administración. No queremos decir con esto que toda empresa, en la actualidad, cuente con un contralor o con una dirección de contraloría, pero sí podría aceptarse que la mayoría de las empresas en los países más desarrollados han implantado dentro de su organización este puesto, convencidos de las ventajas que les proporciona.

En México, son relativamente pocas las empresas que cuentan con un contralor, y todavía menos las que lo utilizan como tal, debido al escaso conocimiento que se tiene sobre su correcta actuación.

La contraloría es una de las actividades encomendadas al contador público; desde el punto de vista de su actuación como profesional dependiente de una empresa. Funciona en los países de alto desarrollo económico e industrial alcanzando gran reconocimiento y aceptación como un colaborador de inestimable valor en la administración.

CAPITULO II

CONTROL INTERNO

1.- Origen y evolución del control interno.

La ciencia y la técnica en las últimas décadas se ha desarrollado en forma insospechada gracias al esfuerzo del hombre, lo que ha producido como resultado controlar el medio ambiente y adaptarlo a la satisfacción de sus necesidades.

En los últimos años del siglo XIX se inició el crecimiento industrial y económico, el cual originó un cambio en la estructura de las empresas, surgiendo los grandes emporios industriales, esto ocasionó que la organización de tipo familiar que era la base de la economía de esa época tuviese que evolucionar ya que paulatinamente se involucraron más asuntos y se requirió de un mayor número de empleados capacitados, que atendiesen todas las necesidades de una entidad hasta llegar al complejo panorama de una

empresa que atiende infinidad de aspectos con múltiple personal.

A continuación daremos un breve aspecto de los antecedentes históricos más sobresalientes de este tema:

Babilonia.- El código del Rey Hammurabi escrito 2000 años antes de Cristo, es el documento más antiguo que se conoce en el aspecto de la administración.

Egipto.- 1300 años A.C., existía una economía planificada con un sistema burocrático amplio, los transportes fluviales y las tierras eran propiedad comunal administrada por el estado; teniendo como objetivo el que todos disfrutaran de la propiedad que existía.

China.- 1000 años A.C., se elaboró un manual o constitución que fijaba reglas sobre organización, funciones, procedimientos, métodos, controles y sanciones llamadas constitución Chow, la que establece lo siguiente:

a.- Forma de organizar el gobierno.

b.- La cooperación entre los miembros de una organización es indispensable.

c.- Los procedimientos utilizados en la administración harán el trabajo más eficiente.

d.- Frecuentemente fue necesario hacer ajustes para valorar los resultados de organización.

Grecia.- 450 años A.C., los griegos utilizaron una buena administración en sus gobiernos y algunos pensamientos lo demuestran:

Sócrates dice: "No desprecies a un hombre que tiene la habilidad suficiente para conducir un hogar porque la conducta que se lleva en la dirección de los asuntos privados difiere de los asuntos públicos únicamente en la magnitud, en todos los demás aspectos son similares."

Roma.- 250 años A.C.; Es indudable que la fuerza de su organización militar le hizo posible crear el imperio más grande desde Alejandro Magno; pero lo que permitió conservarlo fue una eficiente administración.

Edad Media.- En esta época es en la que se desarrolla el feudalismo, régimen en el que se concentró la tierra en la corona, la iglesia y los monasterios, sin embargo la

tierra era cultivada por los campesinos que estaban obligados a prestar servicios a los nuevos señores.

Durante el feudalismo fue desarrollandose gradualmente la producción de mercancías: se extendieron los oficios en las ciudades y los productos de la economía campesina tuvieron que ser intercambiados en las mismas.

Al desarrollarse la producción de mercancías, se desarrolla el intercambio y los feudos van perdiendo su razón de ser. Poco a poco las ciudades se vuelven más importantes que las aldeas feudales. De esta forma, el feudalismo (Edad Media) va llegando a su fin para dar paso a una etapa histórica, que se conoce como Renacimiento, en la cual va a darse un gran desarrollo en todos los órdenes.

En el Feudalismo encontramos formas de administración en los gremios que eran asociaciones de artesanos quienes representaban al comercio y la industria de la época, estas agrupaciones se regían por reglas determinadas que marcaban los grados de los agremiados: aprendiz, compañero, patrón; todos ellos hacían vida en familia, siendo el tiempo y las circunstancias factores determinantes para que los agremiados llegaran a ser patronos.

Renacimiento.- Siglos XVI y XVII, sigue desarrollándose la producción artesanal, el intercambio de mercancías se incrementa, se forman los mercados nacionales y se fortalece el poder del Estado. Todo esto a su vez, incrementa el desarrollo del comercio. Los talleres artesanales crecen y se multiplican; muchos artesanos caen en desgracia y son contratados por otros que se han enriquecido; La producción a su vez se incrementa considerablemente.

Dadas las necesidades de producción y el comercio, se conquistan y colonizan áreas geográficas extensas de las cuales se van a extraer considerablemente riquezas naturales (oro, plata, materias primas); lo que a su vez ayuda a fortalecer el comercio y a formar un mercado mundial.

Revolución Industrial.- Siglos XVIII Y XIX; fue una serie de cambios técnicos y de producción en periodos relativamente cortos, los que influyeron en forma decisiva en el destino del mundo.

Se dio por primera vez en Inglaterra y ocasionó una serie de cambios sociales que provocaron una mayor explotación de grandes masas de obreros asalariados que ahora tenían que vender su fuerza de trabajo para poder subsistir.

La Revolución Industrial empezó en la industria textil y con el invento de la máquina de vapor se extendió a otras ramas productivas, lo que ocasionó una mayor producción y productividad que pudo satisfacer la demanda existente de mercancías. La industria necesitaba mayor número de obreros que se obtenían de los campos y además se ocupaba el trabajo de mujeres y niños.

A partir de esta época licenciaturas como las de contaduría y administración se desarrollan extraordinariamente, ya que el empleo de nuevos y mejores métodos de racionalización y organización de la producción y las ganancias estuvieron a la orden del día.

Epoca Contemporánea.- El desarrollo industrial Norteamericano hace que los primeros esbozos administrativos se localicen en ese país.

Federico W. Taylor.- (1856-1915) Fue el iniciador de la administración científica y en relación con sus estudios realizados podemos mencionar algunos aspectos de los mismos tales como:

- a) Aprovechar al máximo las capacidades, evitar desperdicios e incrementar la eficiencia.

- b) Necesidad de una gerencia sistemática que se apoye en leyes, reglas y principios.
- c) Formación de principios de gerencia científica aplicables a todas las actividades humanas.
- d) Obtener los mejores resultados para la empresa y el trabajador puesto que no son intereses antagónicos.

En resumen la gerencia científica demanda:

- a) Desarrollo de una verdadera ciencia.
- b) Selección científica del obrero.
- c) Educación y desarrollo científico.
- d) Intima y amistosa cooperación entre gerencia y obreros.

Henri Fayol.- (1841-1925); Ingeniero minero francés considerado como el padre de la administración, planteó los lineamientos generales de toda su teoría en los siguientes términos:

a) Capacidades que constituyen el valor del personal de las empresas.

b) Principios generales de administración.

c) Elementos de la administración.

- Previsión y Planeación.

- Organización.

- Dirección.

- Coordinación.

- Control.

Epoca Moderna.- (1940- a la fecha); La evolución económica que se ha dado a lo largo de estos últimos años ha propiciado la necesidad de un mayor control y vigilancia del patrimonio de las empresas por lo que el control interno se ha desarrollado a la par de este crecimiento.

El primer paso hacia el concepto actual de control interno se encuentra en "La verificación interna", especialmente en lo relativo a las transacciones de caja.

Cuando la verificación empezó a ampliarse a otras áreas, fue requerido, aplicar un mayor grado de estudio y de juicio al problema, surgiendo de ahí un cambio completo, ya que de procedimientos empíricos se convirtieron en un conjunto de métodos y procedimientos en los cuales es indispensable el estudio, juicio y discernimiento, lo que nos da el concepto actual.

En 1939 el Instituto Americano de Contadores confirma el concepto de "chequeo y control interno" en su boletín "Alcance de los procedimientos de Auditoría".

En 1947 se da el último paso hacia el concepto actual en el libro Normas de Control Interno y lo relativo a procedimientos de Auditoría.

En 1949 el Instituto Americano de Contadores Públicos publicó su reporte especial intitulado "Control Interno.- Elementos de un sistema coordinado y su importancia para la administración y el contador público independiente."

En Febrero de 1957 el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, publica dentro de las Normas y Procedimientos de

Auditoria el estudio y evaluación del control interno incluyendo sus elementos y objetivos.

2. Definición de Control Interno.

El control interno es la base donde descansan las actividades y transacciones de una empresa como lo son la producción, distribución, financiamiento, administración, etc.

Como se ve, la función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, y de su efectividad, depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas las que mejor convenga a los intereses de la empresa.

En si, el objetivo es proporcionar el máximo de seguridad, que resulte práctico de acuerdo con las circunstancias debiendo darse adecuada consideración a los posibles riesgos y al costo de mantener dichos controles.

A continuación se transcriben conceptos que algunos autores han escrito sobre el control interno:

George E. Bennet dice que: "El control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, compruebe continuamente el el trabajo de otro empleado hasta determinado punto que pueda involucrar la imposibilidad de fraude"

Victor Z. Bruck en su "Internal Auditing" nos dice: "El control interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase por medio de las cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad, los procedimientos que afectan su uso de manera que la administración de un negocio obtiene de la función contable, la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control".

El maestro Joaquin Gómez Morfin define así el control interno: "El control interno es un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio puede depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita".

El comité de procedimientos de Auditoria Interna del Instituto Americano de Contadores Públicos dice:

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas, adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y el grado de confianza que merece la contabilidad, promover eficiencia en las operaciones y estimular la la observancia de las reglas prescritas por la gerencia".

La comisión de Normas y Procedimientos de Auditoria del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín E-02 sobre control interno dice:

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en una forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover eficiencia operacional y provocar adherencia a las politicas prescritas por la administración".

Analizando las definiciones anteriores concluimos que el control interno es un sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica, abarca las

actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo; sus relaciones públicas y privadas así como la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación y crecimiento.

Queremos decir que consideramos al control interno como el elemento base de una buena administración y por ende que se refleje en los estados financieros que son el pilar de nuestras decisiones, a través del análisis de los mismos.

Dentro de este aspecto podemos considerar que el control interno está enfocado a dos puntos fundamentales:

- a) Considerar el control interno administrativo; en el que se tocan todos los temas de políticas y procedimientos a seguir por la organización para lograr la eficiencia en la operación.
- b) Considerar el control interno contable; dirigido a las actividades financieras de la empresa con el fin de verificar los registros y operaciones con el propósito de obtener información veraz y oportuna.

3. Objetivos del Control Interno.

El control interno no solo tiene por objeto evitar o reducir las irregularidades sino que también constituye una salvaguarda contra el desperdicio, la ineficiencia y además encausa el cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.

Son cuatro los objetivos del control interno:

- a) La protección y salvaguarda de los activos de la empresa.
- b) La obtención de información financiera confiable, veraz, oportuna, objetiva, verificable y provisional.
- c) La promoción de eficiencia en la operación del negocio.
- d) Que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Los dos primeros objetivos mencionados anteriormente corresponden al control interno contable y los otros dos

objetivos citados se refieren al control interno administrativo.

A continuación comentaremos en forma general los objetivos del control interno.

a) La protección y salvaguarda de los activos de la empresa:

Una de las más claras finalidades de un eficiente sistema de control interno es la de protección de los intereses de la empresa, en otras palabras de su patrimonio lo cual se logra mediante el uso de un plan de organización, el empleo de medidas necesarias para el desarrollo de una buena administración, los sistemas de contabilidad, la supervisión continua y una adecuada contratación de personal. Todo esto en realidad forma parte de los elementos constitutivos de un adecuado sistema de control interno.

b) La obtención de información financiera confiable, veraz, oportuna, objetiva, verificable y provisional:

Para dirigir cualquier actividad es absolutamente necesario conocer no sólo su propia naturaleza sino los resultados de que en ella se obtengan.

Es conocido que en las empresas la información financiera es básica, pues en ella descansan un gran número de decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras. Esta información no sólo será útil para la administración sino en general para todas aquellas personas que por la naturaleza propia de sus relaciones con la misma, necesitan tal información.

En virtud de que la información financiera proviene de la contabilidad, es necesario que el registro de las operaciones sea correcto, que las transacciones efectuadas se registren en forma tal que no exista omisión alguna.

c) La promoción de eficiencia en la operación del Negocio:

Esta promoción de eficiencia se puede lograr a través de planes de incentivos, además de permitir la participación abierta de los elementos de la organización en la toma de decisiones.

De la misma manera deben tenerse bien definidos los manuales y procedimientos de operación a seguir para el logro de los objetivos de la empresa.

d) Que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la Administración de la empresa.

Este último objetivo que persigue una empresa en la cual se han establecido procedimientos de control interno, se logra mediante la evaluación sistemática del manual de políticas y procedimientos elaborado para alcanzar los objetivos establecidos. Esta evaluación se deriva de la distribución adecuada de las labores y supervisión constante de los mismos en forma metódica, con el propósito de localizar los errores cometidos por el personal de una empresa y con ello lograr que el trabajo sea más efectivo, sabiendo de antemano que será supervisado en forma sistemática.

4.- Elementos del Control Interno.

En vista de que cada empresa opera en condiciones peculiares de acuerdo con su ramo, magnitud y localización no es posible prefabricar sistemas estandares de control interno que satisfagan las necesidades de todas ellas, sin embargo, existen ciertos factores que pueden ser considerados como esenciales para lograr un control interno satisfactorio:

a) Organización: Un plan de organización que establezca claramente las líneas de autoridad y responsabilidad y separe las funciones de operación registro y custodia.

Se divide:

- Dirección: Obtener los resultados que se habían previsto y planeado a través de guiar y vigilar las actividades de los empleados.

- Coordinación: Que adapte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico para evitar confusión de funciones, etc.

- División de labores: Que defina claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro. Ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

- Asignación de Responsabilidades: Que establezca con claridad los nombres dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autoridad congruentes con las responsabilidades asignadas.

b) Procedimientos: son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada fusión concreta de una empresa, garantizando la solidez de la organización.

Estos procedimientos son:

- Manuales de políticas y procedimientos contables:

Toda empresa tiene establecidos métodos y procesos contables para realizar, registrar y elaborar estados financieros.

Estos procedimientos deberán presentarse por escrito en forma clara y entendible; lo más recomendable es que sean con hojas sustituibles con el propósito de ir actualizando y en su caso eliminando aspectos que ya no se requieran.

El manejo uniforme de operaciones similares es esencial para la producción de registros contables e informes confiables y uniformes en el manejo de operaciones esto es solo posible cuando los procedimientos establecidos para el manejo de las operaciones rutinarias se hacen del conocimiento de todos los empleados.

Un ejemplo que podemos mencionar acerca de los procedimientos es el establecimiento de un catálogo de cuentas con su respectivo instructivo y manual de políticas y procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables.

El catálogo de cuentas lo podemos explicar como una lista clasificada de todas las cuentas por usar que sean más comunes, y por separado su instructivo respectivo para que no exista confusión sobre alguna cuenta, constituye una guía y nos sirve para unificar el criterio de quien la maneja.

c) Controles presupuestarios;

Un presupuesto lo podemos explicar como un plan financiero y de operación para un periodo futuro, establece metas definidas y consecuentemente provee a la administra-

ción de un criterio para la evaluación de sus resultados reales.

Los presupuestos se encuentran ligados frecuentemente con sistemas de costos estandar puesto que ambas implican el establecimiento de parámetros predeterminados y continuos análisis de las correcciones entre estos estandares y las cifras reales de operación.

Hay diferentes clases de presupuestos para abarcar las diversas áreas de operación de la empresa. A continuación se mencionan brevemente cada una de esas clases:

Presupuestos de operación: Los presupuestos de operación son planes para manejar la entidad durante el periodo al que se refiere. Los principales presupuestos de operación son el de ventas y los de gastos. Se combinan para formar el presupuesto general de operación. Representa el plan maestro de la empresa durante el periodo contable.

Presupuesto de efectivo: Coordina las entradas y salidas de caja. Para manejar eficientemente el efectivo, es conveniente pronosticar los cobros a clientes, así como proyectar desembolsos que surgirán de los recursos y servicios que se adquieran, a fin de que la empresa no afronte una escasez de fondos en los periodos en que los ingresos

disminuyen, y pueda invertir temporalmente su excedente de efectivo en los periodos de pocos gastos.

Presupuestos de Capital: Es el plan para la adquisición de bienes de capital, es decir, aquellos cuya vida excede de un año, como la maquinaria y equipo. Los presupuestos de capital constituyen un elemento importante para determinar el futuro de la empresa.

Presupuestos de Contingencias: Estos presupuestos se formulan por separado, como reflejo de todos los demás. No se quiere decir que merezcan menos atención que sus contrapartes primarios; son planes de reserva para corregir los errores de juicio que se producen inevitablemente.

d) Prenumeración de documentos;

Un instrumento de control interno de amplia aplicación constituye la utilización de documentos prenumerados.

Ejemplo de ellos podemos mencionar a los cheques, facturas, pedidos, recibos, remisiones, acciones, y un sin fin de documentos que pueden ser controlados de ésta forma.

El comité de procedimientos de auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, en su estudio internacio-

nal referente a las normas que deben de regir a los registros y formas contables establece los siguientes puntos.

- Deben servir como medio para cumplir con los procedimientos implantados por la dirección de acuerdo con sus objetivos establecidos.
- Deben ser suficientemente sencillos para que se facilite el uso y entendimiento a quienes los soliciten, facilitando el registro oportuno y correcto de datos a un costo mínimo.
- En su diseño deben tenerse presentes todo sus usos posibles a fin de que el número de registros y formas sean el mínimo razonable.
- Deben ser diseñados en tal forma que su empleo correcto obligue a la adopción de los procedimientos prescritos contribuyendo de esta manera al sistema interno de verificación en el registro de formas establecidas originalmente.

e) Información Interna Periódica:

Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de

realizarla, el elemento de control más importante es la información interna.

Para ello no es suficiente sólo la elaboración de informes de resultados sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

Los informes contables constituyen en este aspecto un elemento muy importante del control interno, desde la preparación de estados de situación financiera mensuales, hasta las hojas de distribución de saldos de clientes por antigüedad o obligaciones por vencimientos.

Las actividades de compras y distribución pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos con los de ventas, distribución y consumo.

f) Personal:

Dentro de cualquier organización se requiere para el logro de los objetivos del control interno una adecuada estructura de personal. Para que dicha estructura exista se necesita la presencia de los siguientes elementos:

- Entrenamiento: Establecer programas de entrenamiento y capacitación con el propósito de lograr la máxima eficiencia en las operaciones y con ello permitir la reducción de errores y desperdicios.

- Eficiencia: Depende del aspecto subjetivo que aplique cada persona en la labor realizada y con ello reducir costos y obtener beneficios.

- Moralidad: Es el elemento más importante sobre el que descansa el control interno. La organización deberá promover dicha moralidad a través de adecuados sistemas de selección de personal, políticas de rotación de personal, así como de fianzas de fidelidad con el fin de proteger el patrimonio de la organización.

- Retribución: Consiste en la implantación de un sistema de incentivos y premios capaz de lograr que el personal colabore con entusiasmo y mayor cuidado en el cumplimiento de sus funciones.

5. Relación del Control Interno con la Contraloría.

Los elementos del Control Interno antes descritos son la base para aplicarlo, así el contralor deberá conocerlos

y vigilar que sus principios no sean alterados a menos que existan causas que lo justifiquen y sean plenamente conocidas y aprobadas por la dirección.

Al respecto consideramos necesario puntualizar que para obtener los mejores resultados de los controles que se implantan, estos deben ser:

a) Comprendidos por el personal.

b) Elaborados y aplicados en tal forma que permitan su pervisar las operaciones en forma individual desde su origen hasta su terminación y tanto al momento de efectuarse como posteriormente.

Esta supervisión es la que normalmente hace el departamento de Auditoría interna y también el contador público independiente cuando se le contrata para expresar una opinión sobre la razonabilidad de la información financiera plasmada a través de los registros de las operaciones diarias que realiza la compañía ya que las pruebas que haga serán con base en el control interno y así determinar el alcance de su trabajo.

Así también como el control interno se refiere concretamente al conjunto de procedimientos necesarios tendientes

a ejercer dentro de la empresa una inspección adecuada de las operaciones de la misma y la protección de sus activos, corresponde al contralor establecer todas aquellas medidas de control interno que juzgue necesario y adecuados a la empresa.

El departamento de Auditoria Interna tiene como objetivo medir y evaluar la efectividad de los controles establecidos en la empresa, y deberá informar al contralor sobre los resultados obtenidos para que sea éste quien sugiera o dicte las medidas necesarias, con el propósito de proteger sus activos y lograr una información veraz y oportuna para la dirección de la empresa.

CAPITULO III.

LA CONTRALORIA EN LA EMPRESA.

1. Concepto y definición.

El Origen de la palabra contraloría lo encontramos en el latín; en la época de los romanos si un individuo hablaba de la rueda de una carreta, la palabra con que se le designaba era "rota". Si se trataba de una rueda pequeña la palabra era "rotula". Posteriormente esta palabra se aplicó a las hojas de pergamino enrolladas y en las cuales se hacían los registros.

La palabra contralor proviene de la voz francesa "contraleur" la cual se deriva del latín bárbaro "rotula" que expresó la idea de un libro de cuentas donde se llevaba un doble registro para comprobar las inscripciones que se hacían.

En el idioma inglés la palabra se introdujo como una derivación del latín y del francés, la encontramos como roll. En los tiempos en que surgió éste vocablo

acostumbraba conservar un registro por duplicado de las cuentas para confrontar las operaciones anotadas por el personal subalterno; a dicho duplicado se le dio el nombre de "counteroll", adaptando la palabra counter del latin "contra".

Así el individuo que hacia uso del "counteroll" fue designado con dicho nombre.

La palabra fue adaptada aproximadamente en el siglo XII o XIII. En el nuevo Diccionario Murray existe una referencia a una publicación hecha en 1922 en la cual se decia que la palabra era "Counter-roullour" y que provenia del francés.

En la enciclopedia Británica en sus primeras ediciones incluye el vocablo contralor como el nombre que se le da al funcionario cuya principal obligación es examinar y llevar las cuentas y por consiguiente dirigirlas y controlarlas.

De acuerdo con el Diccionario Hispano Americano contralor conota el oficio honorifico de la Real Casa, equivalente a lo que llamaban "veedor"; persona que interviene en las cuentas, los gastos y que ejercia otras funciones importantes.

Por lo que respecta al español diremos que la palabra contraloría constituye un galicismo, pues este término llega a nuestro idioma a través del francés.

El diccionario UTEHA define al contralor de la siguiente manera: "cargo análogo al del interventor que existe en algunas instituciones" .

Es lógico suponer que para hablar de contraloría, es necesario definir previamente el término.

Ahora citaremos algunas definiciones de contraloría:

Anderson y Schmidt:

"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 obtener la información requerida".

C.P. Manuel Fernández Chavez;

Emitió en un curso de contraloría práctica en el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. que; "Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información-financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, información al gobierno, coordinación de auditoría externa, protección de los activos de la empresa y de su evaluación económica".

Después de haber analizado las definiciones y conceptos sobre contraloría que exponen los diferentes autores, podemos concluir que la contraloría es considerada como el elemento clave en el desarrollo de los planes futuros de la entidad, puesto que a través de un análisis y evaluación de las alternativas se podrá establecer, coordinar y mantener un plan integral para el control de sus operaciones, comparando los resultados reales con los planeados y haciendo un análisis de variaciones, realizar una interpretación de los informes obtenidos.

La contraloría está estrechamente relacionada con el proceso administrativo, puesto que la función de órgano de control de las diferentes áreas de la organización va ligada a las etapas de planeación, organización, dirección y control.

A continuación citaremos algunas definiciones de contralor:

El J.K. Laiser Tax Institute en su "Manual Estandar para Contadores" expresa que "El contralor es el ejecutivo de la contabilidad, en muchas empresas es uno de los más altos funcionarios, interviene en el consejo de administración sobre asuntos económicos con ingerencia en la determinación de políticas importantes".

Robert M. Anthony en su libro "Contabilidad en la Administración de Empresas" se refiere al contralor como "Algo más que un contador y algo menos que un alto funcionario" y añade que, además de su labor contable de recopilar cifras históricas, es responsable del análisis de dichas cifras, para señalar su importancia a la gerencia y hacer las recomendaciones sobre la acción que debe tomarse.

Podemos afirmar que el contralor desempeña la función de organización en doble aspecto; como miembro del grupo de alta dirección participa en la coordinación de la empresa en general, aplicando sus conocimientos sobre mercadotecnia consumo, distribución, finanzas, objetivos, políticas de la compañía, etc. y además organiza su propia área y los departamentos de que ella dependan.

Consideramos que el profesional idóneo para desempeñar la función de contralor es el licenciado en contaduría, debido a que cuenta con conocimientos en diversas áreas como son; contabilidad, auditoría, fiscal, finanzas, costos, derecho, economía, matemáticas, administración, lo que le permite tener un amplio campo de acción durante su desarrollo profesional y otorgar a la empresa que requiera de sus servicios eficiencia en su trabajo.

2. El perfil del Licenciado en Contaduría.

La necesidad social que debe satisfacer este profesional, es la exigencia universal y constante que tienen personas y entidades de información financiera idónea para tomar decisiones, para cumplir obligaciones legales fiscales o para ejercitar control sobre sus bienes, derechos o patrimonio.

La profesión de licenciado en contaduría siempre ha estado ligada a la información financiera que se tornó imprescindible dentro del desarrollo de la economía capitalista. Apareció en la escena histórica cuando hubo una demanda ocupacional concreta para que una persona experimentada en el movimiento financiero, con criterio lógico y conocimientos de matemáticas, pudiera oír la rendición de

cuentas y opinar sobre su corrección. Con el curso del tiempo y con el desarrollo de la economía moderna, esa actividad se difundió hasta convertirse en la de contador público, profesional independiente que ahora tiene como función distintiva opinar sobre la corrección de la situación financiera reflejada por los estados financieros de una empresa. Para emitir esta opinión, necesita una serie de conocimientos y prácticas que respaldan el valor de la misma. Los planes de estudio tradicionales se orientaron esencialmente hacia esa función de dictaminación, que hoy día, es el factor determinante de la imagen del licenciado en contaduría.

Otra concepción muy difundida pero no correcta es aquella que identifica a este licenciado como el registrador de las operaciones y agente fiscal de una empresa.

Es cierto que el contador público está capacitado para dictaminar estados financieros, para registrar las operaciones y para tramitar los asuntos fiscales de una empresa. Pero un enfoque así planteado, estrecha la visión de la contaduría en cuanto a las actividades profesionales que le corresponden dentro de un organismo y sobre todo, sugiere la idea de que el licenciado en contaduría sólo puede trabajar profesionalmente al servicio de las empresas privadas

Pero no es así. Organismos internacionales, gobiernos, empresas públicas o privadas, sociedades civiles o mercantiles, fundaciones de asistencia, organismos descentralizados, personas físicas, etc., independientemente de objetivos propios, requiere información financiera. El perfil del licenciado en contaduría tiene que partir de esa noción universal de información financiera.

El sistema de información financiera comprende la captación de información, el procesamiento e interpretación de la misma y la elaboración de los estados financieros. En consecuencia el sistema de información no debe contemplar solamente un aspecto histórico, sino que comprende también las proyecciones futuras.

De lo anteriormente descrito se establece que el licenciado en contaduría debe estar capacitado, desde el momento en que obtiene su título, para preparar técnicamente todo tipo de información financiera de cualquier persona o entidad, definiéndose claramente los requerimientos de los usuarios de este servicio. No debe esperar que ellos le manifiesten sus necesidades, sino adelantarse a tal manifestación. Establecerá los procedimientos y sistemas adecuados en cada situación para captar las operaciones que afectan financieramente a la entidad, y traducirles a los registros necesarios. Tiene que conocer y comprender las

realidades humanas y sociales que influyen en la información. Planificará y ordenará las informaciones financieras para responder a las distintas necesidades concretas de diversos niveles de operación dentro del marco legal impositivo. Dictaminará sobre la corrección de los informes y por último, interpretará la información para que rinda mayor utilidad a los usuarios.

2.1. Habilidades y aptitudes del licenciado en contaduría.

Esta profesión requiere una buena capacidad de observación, análisis y posibilidad de adaptarse satisfactoriamente a la actividad de trato personal, así como sentido de orden y sistematización.

Es también deseable la facilidad de expresión, dado que gran parte de su trabajo lo presenta en informes ya sean verbales o escritos.

Es necesario señalar que por las condiciones específicas en que se desenvuelve este profesional, debe tener presente que la integridad moral es un requisito básico para la realización de sus funciones, por lo cual debe regir su trabajo de acuerdo a los postulados del código de ética profesional.

Debe poseer también intereses eminentemente prácticos y preocupación por la aplicación útil de los conocimientos teóricos adquiridos relativos al manejo de los aspectos financieros de las entidades, esto es, la forma en que obtiene y aplica sus recursos materiales, así como el registro de esas mismas operaciones financieras.

Además de las mencionadas anteriormente, consideramos que debe contar con las siguientes:

- Intuición y gran visión de los negocios, que le permiten captar los problemas en forma integral y no aislada, además de no solo captarlos en el presente, sino tener habilidad para proyectarlas a un futuro.

- 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.

- Determinación clara de los objetivos, tanto de la empresa como de los grupos que se encuentran bajo su supervisión.

- Utilización eficaz de todos los recursos materiales y humanos, además de los técnicos, con que cuenta la empresa.

- Conocimientos y comprensión de la especialidad industrial comercial, de acuerdo al giro de la empresa en que se desenvuelve.

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

2.2 Preparación profesional del licenciado en contaduría.

La carrera de licenciado en contaduría se integra de diversas materias destacando las siguientes:

a) Contabilidad.

Incluye la teoría general, los conceptos, categorías, las técnicas y los principios contables y financieros y su aplicación en todo tipo de entidades.

A continuación mencionamos el objetivo general del área de contabilidad.

Esta área, se propone desarrollar aptitudes, sensibilidad, criterio sólido para comprender, sistematizar interpretar y comunicar los fenómenos y sus repercusiones que se originan en el proceso contable-financiero.

La base del desarrollo de ese criterio profesional abarca tres campos, estrechamente interrelacionados:

- 1.- El operativo-contable: Comprende el conocimiento y aplicación de los principios, normas, métodos y procedimientos de contabilidad, que el profesional requiere para el desempeño de sus funciones.
- 2.- El administrativo-contable: Comprende el conocimiento de la función y participación de la contabilidad en el proceso administrativo.
- 3.- El científico-contable; Comprende la investigación que conduzca al conocimiento del fenómeno contable y su desarrollo histórico.

b) Finanzas.

Sus objetivos son:

- 1.- Capacitar al profesionista en el manejo de los principales conceptos, instrumentos y técnicas financieras, relacionándolos con sus conocimientos contables y económicos.
- 2.- Conocer la estructura y funcionamiento del sistema financiero mexicano y algunos aspectos de otros sistemas internacionales para interrelacionar estos macrosistemas con las finanzas de una entidad.
- 3.- Estudiar la estructura financiera y el costo de capital de una entidad, así como los métodos de análisis y evaluación de inversiones necesarias para la toma de decisiones. Estudiar los aspectos financieros de las fusiones y adquisiciones de empresas y de la integración y funcionamiento de los grupos industriales mexicanos.

c) Costos.

Sus objetivos son:

- 1.- Dotar al profesionista de los conocimientos de los costos históricos y otros conceptos de costos en cualquier tipo de entidad.
- 2.- Proveer al estudiante de la carrera de contaduría pública de conocimientos necesarios para la determinación de costos predeterminados en cualquier tipo de entidad.

d) Auditoria.

Sus objetivos son:

- 1.- Dar al alumno conocimientos de la finalidad de la auditoria, sus aplicaciones a los estados financieros y a otros informes financieros, las normas de auditoria, las técnicas y principales procedimientos de auditoria.
- 2.- Estudiar casuisticamente el dictamen de estados financieros y otras informaciones adicionales, así como la administración de la auditoria.

3.- Proporcionar capacitación para que se apliquen las técnicas de auditoría tendientes a lograr la mayor eficiencia en la información financiera de cualquier entidad.

e) Impuestos.

Su objetivo es:

- Que se adquirieran los conocimientos necesarios para la aplicación de los conocimientos contables a los aspectos impositivos de las entidades.

La carrera de licenciado en contaduría además de estar formada por las cinco materias anteriormente mencionadas cuenta con las siguientes áreas de apoyo:

A) Administración.

Tiene como propósito que el alumno adquiriera una visión en general del desarrollo de la administración y en lo particular de los principios generales y los elementos fundamentales del proceso administrativo. Abarca también los conocimientos fundamentales de las áreas funcionales de

los organismos sociales y los instrumentos más importantes para la organización del trabajo en las oficinas.

B) Matemáticas.

Los conceptos y las técnicas de matemáticas deben orientarse al planteamiento, resolución y conceptualización de problemas de la contabilidad y la administración. por otra parte, la sistematización necesaria en el estudio de las matemáticas, se integra como método de pensamiento en el estudiante, de tal manera que le permite transferirlo a otras áreas.

C) Ciencias Sociales.

Crear una visión humanística sobre lo técnico operativo para lo cual incluye un conjunto de conocimientos económicos, sociológicos, psicológicos y jurídicos que le permitirán analizar la realidad en la cual el futuro profesionalista aplicará sus conocimientos para con ello dar una perspectiva social a los estudios de contaduría y administración.

Estas áreas se distribuyen en un conjunto ordenado de asignaturas que son apoyadas por una serie de seminarios.

Estos tienen por objeto integrar los conocimientos de varias asignaturas adquiridas durante la carrera.

3. Objetivos que debe lograr el contralor.

La función de contraloría debe tener los siguientes objetivos:

- Mantener la integridad patrimonial y solidez financiera, lo cual implica un control que garantice la protección de sus propiedades.
- Establecer, coordinar y mantener a través de la administración un plan integral para el control de sus operaciones.
- Comparar los resultados reales con los planeados y los estandares de operación aprobados, así como la interpretación de los resultados de las operaciones, informando sobre ellos a todos los niveles de la administración.
- Evaluar los objetivos de la empresa e informar sobre su validez y sobre la efectividad de su política, su organización estructural y los procedimientos a seguir para alcanzar dichos objetivos.

- Obtener un rendimiento que compense adecuadamente la inversión, promoviendo la máxima eficiencia posible.
- Tender al crecimiento sano y continuo de la empresa, basándose en una planeación adecuada a largo plazo y en decisiones inteligentes sobre proyectos alternativos de inversión.
- Interesarse por conocer las necesidades de la dirección de la empresa y el nivel gerencial, en cuanto a la información que requieren para conocer el resultado de las operaciones y que se sirva de base para la toma de decisiones.
- Actuar como consejero y participar en las decisiones que tratan de resolver problemas de áreas diferentes a las suyas evaluando métodos y alternativas y sugiriendo mejoras.
- Señalar honesta y en forma imparcial, las deficiencias que observa en la organización, aceptando sugerencias de otros, para evitarlas y corregirlas.
- Practicar un riguroso control de su propio trabajo, evitando aquellas actividades que le distraigan y que

entorpezcan sus funciones y asegurarse completamente de que las normas y políticas de la empresa sean cumplidas de acuerdo a lo planeado.

Es evidente que los objetivos esenciales de la contraloría, se identifican con todos los aspectos en los que intervenga para diseñar y operar los registros de la entidad comunicando e interpretando la información de los mismos.

4. Su estructura departamental.

El contralor como responsable de su área no puede llevar a cabo todas las funciones, dada la cantidad y complejidad de éstas. Por lo tanto, se hace necesario delegar la autoridad a otras personas, para que bajo su supervisión y dirección se encarguen de la ejecución de las mismas.

Esto no significa que la responsabilidad del contralor disminuya o se delegue, ya que tendrá la obligación de mantener una coordinación y control suficientes sobre sus ayudantes evaluando la eficiencia de sus actividades.

Es conveniente determinar los objetivos generales de la contraloría para poder organizar con base en ello, la

división o subdivisión de funciones en tantos departamentos como sea necesario, lo que origina gran variedad de alternativas a elegir, en cuanto a la estructura más adecuada y funcional, que en algunos casos depende de factores como:

- 1.- Las características particulares de cada organización.
- 2.- Los límites de la función de contraloría.

Lógicamente el contralor al delegar su autoridad deberá evaluar la función y eficiencia de esa delegación mediante una supervisión que asegure el cumplimiento de los objetivos y programas de trabajo y que las funciones y operaciones se desarrollen dentro de las normas preestablecidas.

La supervisión debe ser constante y a fondo para que el contralor puede conocer la marcha del negocio, los problemas y las posibles soluciones.

4.1. Posición dentro del organigrama.

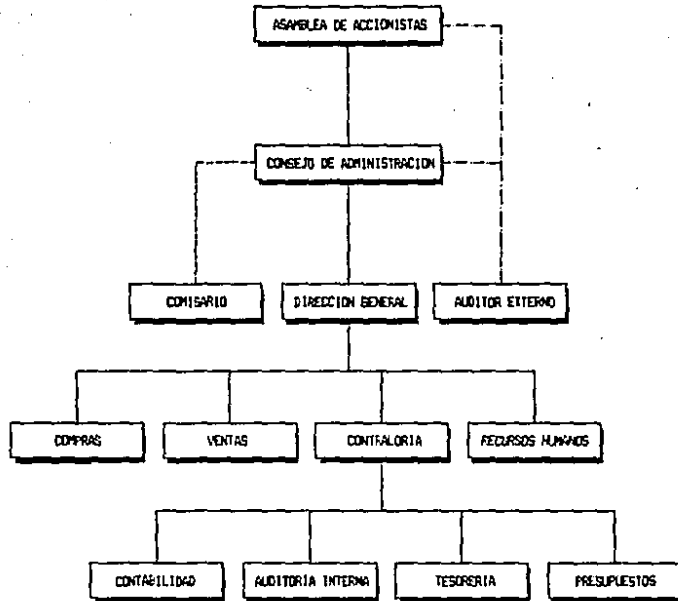
Ninguna estructura organizacional de la contraloría llena absolutamente todas las necesidades. No se puede decir que exista un diagrama de una organización ideal para

todas las empresas. Sin embargo, deben determinarse las funciones como requisito fundamental de organización, ya que ésta es el elemento administrativo que conjuga los objetivos, políticas, procedimientos y programas establecidos para lograr el fin planeado. Este proceso es el que establece las bases medulares que permiten formular el organigrama general de la empresa. Presentamos tres tipos de organigramas donde se localiza al contralor administrativo, al contralor asesor (staff) y a la combinación de ambos.

La asignación de labores se realiza en cada empresa de acuerdo con sus necesidades específicas. No obstante, podemos generalizar en el sentido de que las actividades del contralor siempre serán de planeación, implementación y control.

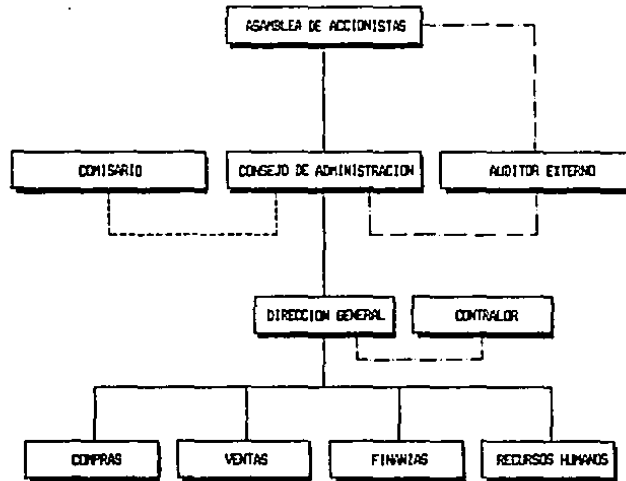
Por asumir actividades tanto de planeación como de control y dentro de éstas la supervisión de la contabilidad, aspectos fiscales, asesoría administrativa etc. que en ocasiones motiva la falta de atención a aspectos de evaluación de políticas y objetivos, estudio de nuevos procedimientos, etc. situación que generalmente se presenta en empresas de expansión en que se van multiplicando las actividades administrativas diariamente.

ORGANIGRAMA EN EL CUAL EL CONTRALOR
ES UN EJECUTIVO DE LINEA



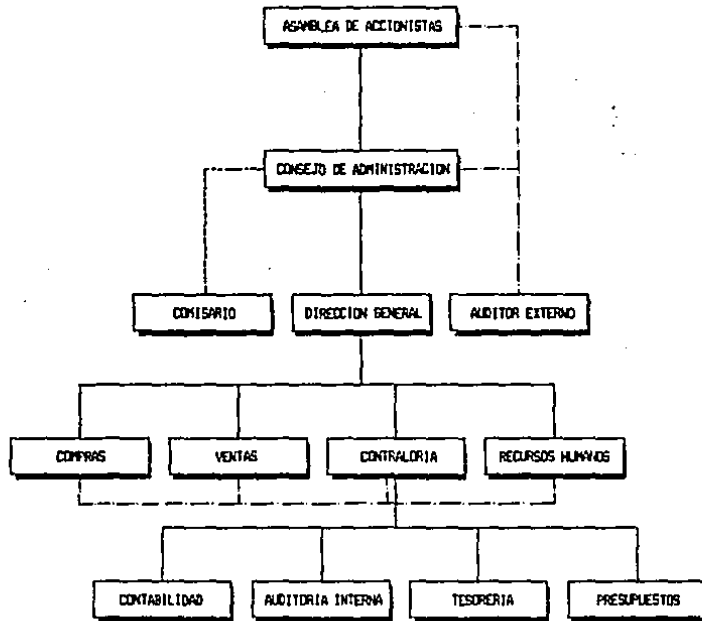
DEPENDENCIA DIRECTA ———
VIGILANCIA HACIA - - - - -
ASESORIA A - - - - -

ORGANIGRAMA DONDE EL CONTRALOR
FUNCIONA COMO ASESOR



DEPENDENCIA DIRECTA ———
VIGILANCIA HACIA - - - - -
ASESORIA A -

ORGANIGRAMA DONDE LAS FUNCIONES DEL
CONTADOR SON DE ASESORIA Y DE LÍNEA.



DEPENDENCIA DIRECTA ———
VIGILANCIA HACIA - - - - -
ASESORIA A - - - - -

Debido a esto han surgido dos teorías en relación a las funciones del contralor.

La primera sostiene que éste es un ejecutivo de línea al que sólo se le confieren tareas que caen dentro del campo de las operaciones básicas de la empresa y como se reconoce que su labor es de tipo administrativo, también se le autoriza para participar en otras funciones como las de ventas y producción, aunque únicamente en lo que se refiere a la operación desde el punto administrativo, así también considerando al "contralor administrativo" (que así se le puede designar), se le confiere sobre el personal administrativo y lo responsabiliza de las decisiones que tengan lugar en su área. En este caso, el contralor decide diariamente las operaciones que deben efectuarse.

La segunda teoría reconoce al contralor como un ejecutivo (staff), es decir, que realiza labores de asesoría técnica o consultoría, desentendiéndose de las operaciones diarias de la empresa. El contralor asesor trabaja con planes a largo plazo, recomendando políticas generales y supervisión del trabajo administrativo. Tiene autoridad de línea únicamente sobre su departamento y autoridad funcional sobre todas las áreas de la empresa, lo cual le ayuda a compilar e interpretar datos que le servirán para asesorar

a otros ejecutivos en la determinación de políticas sanas y su correcta ejecución.

De las dos teorías anteriormente descritas podemos desprender una tercera, que es la combinación de ambas.

El contralor de asesoría y de línea conserva de la organización lineal la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. A su vez asesora a cada una de las áreas de la empresa, actuando como un cuerpo de asesoramiento y servicios técnicos especializados para cada función.

De lo anterior, podemos concluir que las necesidades y el volumen de operaciones de la empresa, así como su magnitud son las razones que motivan que sea conveniente que el contralor sea designado como ejecutivo de línea o staff o la combinación de ambos.

Principales características de ambas consideraciones.

A. Contralor Administrativo.

- Ejecutivo de línea.

- Autoridad sobre el personal administrativo.

- Responsabilidad sobre sus decisiones.
- Sus labores son de operación.
- Sus actividades se enfocan hacia el control.
- Es recomendable en empresas de tamaño mediano.

B. Contralor - Asesor (Staff)

- Asesora a ejecutivos de línea.
- Autoridad de línea sólo sobre su departamento y funcional sobre el resto de la empresa.
- Sus actividades se especializan en planeación a largo plazo, así como organización y estudio de nuevos procedimientos de control.
- Sus labores son de consultoría y asesoría, trabajando con planes a largo plazo, recomendando políticas generales y supervisando el trabajo administrativo.
- Es recomendable en empresas de gran magnitud.

Como se puede observar, el contralor administrativo, como ejecutivo de línea, ejerce autoridad a fin de que las decisiones que tome sean obligatorias para sus subordinados recayendo toda la responsabilidad en él. Por otro lado, el trabajo del contralor-asesor es más especializado en cuanto a planeación y organización. Por la posición que guarda dentro de la empresa motivará que los demás ejecutivos acepten sus proposiciones respecto a sistemas, procedimientos, cambios de políticas, etc., por convencimiento y autoridad.

En nuestra opinión el factor principal para determinar el tipo de estructura organizacional más adecuado es el establecer la magnitud de la empresa estudiada.

En este trabajo nos hemos enfocado a empresas comerciales de mediana capacidad, por ello consideramos que el mejor sistema de organización para este tipo de entidades es el lineal-staff ya que es sencillo y claro, no existen conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, además facilita la rapidez de acción, asesora y participa en la elaboración de planes (contralor) conjuntamente con los ejecutivos de otras áreas, con el fin de tomar decisiones e implantar cursos de acción adecuados, todo esto aprobado por la dirección general.

5. Relaciones del contralor.

Debido a su actividad de control, coordinación y asesoramiento el contralor mantendrá relaciones internas y externas a la empresa.

5.1 Relaciones internas del contralor.

A. Relaciones con los departamentos que dependen de él.

a) Con presupuesto:

El contralor debe tener autoridad directa con este departamento debido a que constituye una herramienta importante en la toma de decisiones ya que realiza proyecciones que servirán de base para planear y corregir las desviaciones encontradas, después de que el contralor analizó e interpretó los presupuestos preparados.

b) Con contabilidad:

En este departamento el contralor debe supervisar, analizar e interpretar los informes y estados financieros que se preparan de acuerdo con las necesidades de informa-

ción económica y financiera, para que con ello los ejecutivos de las diferentes áreas puedan tomar decisiones.

c) Con auditoría interna:

Las funciones del contralor son de mucha trascendencia para la proyección de la empresa. De ahí que la relación con este departamento y su responsable debe ser muy estrecha, puesto que los informes que supervisa el contralor para entregarlos directamente al director e indirectamente al consejo de administración y a la asamblea de accionistas son o representan una garantía de su capacidad, por lo cual esa información deba ser verídica ya que estaría sujeta a examen continuo por el departamento de auditoría interna, que coordine sus actividades con el auditor externo, a fin de proponer correcciones y modificaciones en el control interno, y así evitar falsedad en los datos y cifras proporcionadas.

d) Con tesorería:

El contralor en forma conjunta con el tesorero analizará y evaluará los proyectos de inversión así como las necesidades de efectivo relacionadas con crédito y cobranzas, la aplicación de excedentes de efectivo y todo lo relacionado con las fuentes de financiamiento de la empresa

asimismo elaborarán informes periódicos sobre la administración financiera de la empresa.

B. Relaciones con las otras áreas de la organización.

a) Con la Dirección General:

El contralor deberá informar al director general de los resultados obtenidos a través del análisis y evaluación de los informes que le proporcionan las diversas áreas de la empresa mediante información verbal o escrita que contenga los datos necesarios para que el director exponga ante el consejo de administración la situación de la empresa con el propósito de discutirla y tomar decisiones.

b) Con ventas:

El contralor deberá tener control sobre el trabajo que se realiza en sus oficinas, pero es indiscutible que en lo referente a su relación con ventas, al igual que con las demás áreas de la empresa, es limitada y tendrá una jurisdicción sobre los mismos en forma indirecta.

El contralor deberá tener la autoridad necesaria para exigir de las áreas que forman la organización, la informa-

ción para la preparación de las estadísticas de importancia para la misma. En el caso de ventas, ésta tendrá la obligación de proporcionar los datos que el contralor necesite para su información y puesto que él es encargado de la supervisión de presupuestos, el director de ventas deberá proporcionarle los cálculos de las ventas y las estimaciones que sean necesarias para la preparación de los mismos.

La aprobación del presupuesto deberá llevarse a cabo después de la revisión y deberán hacerse resaltar las condiciones con que ambos están de acuerdo y los puntos en que se encuentren en desacuerdo, a fin de estudiarlos y llegar a conclusiones que sean lógicas y beneficien a la empresa.

c) Con Recursos Humanos:

La dirección de recursos humanos es de los principales auxiliares en la dirección de la empresa. La misma área es la encargada de la preparación de los instructivos para el personal con el propósito de definir y evaluar los puestos.

Deberá existir, como en todos los casos, un director de recursos humanos que será el más indicado para que él y el contralor establezcan las relaciones necesarias, derivadas del ejercicio de las funciones que cada uno de ellos desempeñe. En cuanto a lo que se refiere a la función del

Área de recursos humanos nos encontramos que deberá establecer normas a seguir para la contratación, concesión de ascensos, sistemas de salarios, discusión de programas de trabajo, establecimiento de planes de incentivos etc. La dirección de recursos humanos deberá intervenir también en la organización de instituciones que beneficien al personal que agrupan, encauzándolo hacia la formación de cajas de ahorro, fondos de ahorro, pensiones, fondos de riesgo por accidente, etc., y deberá en combinación con los funcionarios de la empresa señalar los procedimientos a seguir, para proporcionar a los trabajadores comodidad y mejoramiento personal, entre lo cual podemos mencionar:

- Servicios Médicos.
- Instrucción (Capacitación).
- Despensas familiares.
- Actividades sociales recreativas.
- Parques deportivos.
- Bibliotecas.
- Becas.
- Seguros y fianzas.

En cuanto a la función del contralor dentro de la dirección de recursos humanos, se limitará a realizar los estudios que crea conveniente para la determinación de la política a seguir en la empresa, referente a las presta-

ciones hechas al personal, expone su opinión acerca de las mismas, realiza estadísticas de trabajo, gastos y sueldos, es el encargado de la vigilancia de fondos y pensiones, gastos de previsión social, así como responsable en el manejo de las inversiones que se hagan de los fondos del personal por medio de tesorería.

d) Con Compras:

Esta área tiene como propósito el suministrar a la empresa de los insumos necesarios para su operación, tomando como base la existencia de mercancías y los requerimientos que se tengan de activos fijos.

El contralor deberá mantenerse informado de las operaciones realizadas con el área de compras con el objeto de que sean consideradas dentro de los requerimientos de efectivo, este control se llevará a cabo a través de las requisiciones respectivas. Otro aspecto a considerar en este punto será el de las inversiones a futuro con el propósito de que sean tomadas en cuenta en la realización del presupuesto anual, de esta manera la dirección general tomará las decisiones pertinentes.

5.2. Relaciones Externas.

Comprenden todas aquellas relaciones con personas u organismos que tengan interés en diversos aspectos de la empresa.

a) Con auditoría externa.

La relación existente se establece con la información que requiera el auditor para efectos de su revisión pero primordialmente creemos que lo que debe buscarse es la coordinación entre el contralor y el auditor externo para evitar duplicidad en los trabajos a realizar, así como para lograr una mejor y más completa dictaminación de los estados financieros.

b) Con terceros, acreedores, inversionistas, sindicatos, etc.

Estas relaciones surgen de la necesidad que tienen personas u organismos de conocer en un momento determinado cual es la situación de la empresa con el propósito de tomar decisiones de acuerdo a la posición que guarden ante la empresa.

c) Con las autoridades:

El contralor es la persona responsable de que se cumplan todas las obligaciones legales y fiscales a las que está sujeta la empresa. Deberá vigilar que estas se apeguen a lo previamente establecido por las leyes correspondientes y se cerciorará de la corrección de los datos que se enteran.

Es muy conveniente que el contralor mantenga relaciones con aquellos funcionarios gubernamentales con los que la empresa tenga relaciones oficiales; asimismo deberá proporcionar la información que se le requiera por cualquier organismo gubernamental.

6. Funciones del contralor.

El contralor es un ejecutivo de la empresa que requiera conocimientos profesionales, preferentemente de contador público. Debe tener amplio criterio e iniciativa, capacidad para resolver los problemas que se le presenten, sentido práctico, especialmente en la toma de decisiones rápidas y efectivas, don de mando y calidad humana. Estos son requisitos indispensables en el contralor, puesto que tendrá obligaciones tanto técnicas como administrativas.

incluyendo en estas últimas las correspondientes a las relaciones públicas.

Es muy importante que cuente con conocimientos profundos de todo el funcionamiento de la empresa, que unidos a su experiencia profesional, le servirán para coordinar y supervisar las funciones que realizan los departamentos que están bajo su dirección.

El contralor asignará labores y vigilará que los trabajos que se realicen sean satisfactorios y proporcionen la información oportuna y precisa sobre todas las áreas de su responsabilidad.

La información a la dirección general y a las distintas áreas de la empresa debe ser clara, sencilla y completa, con el objeto de que su interpretación no requiera trabajos adicionales.

Entre las funciones que desempeña el contralor se encuentran las siguientes:

- a) Planear, coordinar y controlar la toma de inventarios físicos de mercancías de tiendas y de los almacenes, debiendo elaborar para ello, instructivos y todo lo relacionado con este punto.

- b) Planear y controlar los inventarios de los activos fijos de la organización, así como los procedimientos establecidos para controlar adecuadamente estos activos, en cuanto a identificación, localización y clasificación.

- c) Revisar mensualmente los estados financieros preparados por contabilidad, elaborando informes sobre el análisis e interpretación de los mismos o sobre cualquier otro trabajo que se le encomiende, no concretándose sólo a conocer las fallas en que se incurrió, sino también a expresar su opinión sobre la solución de los problemas observados.

- d) Preparar los presupuestos en coordinación con las otras áreas.

- e) Coordinar sus funciones para elaborar los nuevos proyectos de inversión.

- f) Revisar los instructivos y procedimientos propuestos por la dirección general para que entren en vigor, vigilando que se cumplan esos procedimientos y políticas establecidas en esos instructivos y comprobar que se sujeten a ellos, así como promover

las modificaciones a los mismos cuando sean necesarias.

- g) Emitir su opinión sobre los informes que elabora auditoria interna y comunicar a los departamentos a su cargo las recomendaciones de esos informes, así como las de los auditores externos.
- h) Vigilar todos los aspectos que se relacionan con el control del personal.
- i) Estar al tanto de cualquier anomalía que se presente con relación al mantenimiento y servicios de oficina y autorizar las adquisiciones de mobiliario y equipo.
- j) Participar en las juntas que lleva a cabo la dirección con las distintas áreas de la empresa para discutir el funcionamiento general de la misma.
- k) Mantenerse al corriente en lo que se refiere a las disposiciones relativas a impuestos en general y vigilar su debido cumplimiento.

Las actividades que desarrolla el contralor son muy extensas debido a que tiene que desempeñar cualquier traba-

jo que le sea encomendado por la dirección, por lo cual las funciones que se han enunciado no son limitativas.

CAPITULO IV

INFORMES DEL CONTRALOR A LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

1.- Concepto de informe del contralor

El punto que hará se culmine el trabajo del contralor será el de mostrar los resultados obtenidos y procesados a la dirección para que ésta tome las decisiones que juzgue necesarias en base a los mismos resultados.

Para poder mostrar los resultados obtenidos, debemos hacerlo en forma clara, breve y oportuna.

Previamente definiremos cada uno de los términos que componen nuestro capítulo:

Información: "Es un proceso de comunicación que se produce cuando una o varias personas cambian el grado de conocimiento que poseen sobre su medio". (1)

Informe: "Es la comunicación en forma usual a un sujeto responsable, sobre datos pertinentes con un propósito específico, que ayude a conocer las situaciones en un estudio determinado". (1)

El informe es para el contralor la culminación de su trabajo, en el a puesto toda su experiencia, y capacidad profesional para lograr un resultado que en su opinión es positivo. asimismo, es una demostración del trabajo que ha desarrollado.

El informe, según el Diccionario de la Lengua Española es: "la noticia o instrucción que se da de un negocio o suceso, o bien acerca de una persona". Este concepto es desde luego de carácter general, pero su análisis puede llevar a definir o cuando menos a exponer un concepto de informe útil a los efectos de este trabajo.

También podemos definir los informes del contralor como aquellos que formula en forma verbal, escrita o gráfica a la dirección de la empresa a fin de dar a conocer el resultado de las decisiones y políticas tomadas por la misma.

(1) Virgil S. Till: Financial Statemet Presentation.
Cap. 18. C.P.A. Handbook. New York. American Institute
of Accountants.

Los informes pueden efectuarse de cuatro maneras:

- 1.- Verbal.
- 2.- Escrito.
- 3.- Graficas.
- 4.- Combinando las formas anteriores. (1)

Para efecto de los informes que emite el contralor periódicamente, podemos decir que se llevan al cabo mediante las cuatro formas descritas anteriormente, usando en ocasiones todas ellas según las necesidades, de acuerdo con lo que su criterio juzgue conveniente.

En este seminario de investigación consideramos los estados financieros que se preparan en las empresas como informes, en razón de que a través de ellos, cuando son explícitos, se conocen los problemas que afectan los resultados o bien la situación de un negocio.

Los estados financieros se preparan con el propósito de presentar un informe o normar criterios del progreso de la entidad y tratan del estado de la inversión en los

(1) Albert S. Bows: Methods and forms of Reporting. N.A.A. Bulletin Sept. 1967. Editor National Association of accountants. New York pag. 64.

negocios y de los resultados de operación obtenidos durante el periodo acerca del cual se informa.

2.- Objetivos de los informes.

En toda empresa, la información juega un papel fundamental y solo es posible concebir los resultados, a través de los informes o estados financieros, los cuales debidamente preparados y estudiados, cumplirán el cometido deseado por los accionistas de conocer por una parte la productividad o el rendimiento del negocio y por otra, su solvencia, capacidad y estabilidad, tanto presente como estimada constituyéndose los informes de esta manera en un valioso elemento para la administración de la empresa.

Cabe hacer un paréntesis con el fin de señalar que a menudo las palabras informe y estado financiero se confunden. Estado financiero es también informe. Los estados de situación financiera, estados de resultados, estados de cambio en la situación financiera y los estados de variaciones en el capital contable constituyen informes, agrupados mediante cifras tabuladas y conceptos claros y definidos, con el fin de proporcionar la información que más interesa conocer a la administración sobre la situación

financiera y resultados de operación obtenidos por la entidad en un periodo determinado.

Informe, en cambio, puede formarse de estados financieros, notas, anexos del mismo, conclusiones y observaciones formuladas durante su estudio; es decir el informe puede comprender uno o más estados financieros y las conclusiones sobre los mismos, así como otros datos y conceptos.

La técnica en la preparación de los informes varia de acuerdo a las necesidades de información de cada empresa, no obstante, de acuerdo con las circunstancias, de manera que una misma clase de informes puede revestir diversas formas, los objetivos primordiales al realizar los informes pueden resumirse como sigue:

- 1.- Proporcionar el máximo de información.
- 2.- Presentar, de la manera más práctica posible, los datos que revelen las condiciones y las situaciones reales del negocio.

- 3.- Facilitar la supervisión o inspección efectiva de la operación de la empresa.
- 4.- Ayudar a alcanzar los más elevados estándares de eficiencia.
- 5.- Contribuir a la obtención de mayores utilidades o rendimientos netos.
- 6.- Ayudar a fijar normas o políticas.

Finalmente mencionaremos las fuentes de toda información que requieren los administradores de empresas para lograr con máxima eficiencia sus objetivos, dichas fuentes son:

Interna.- Datos que se refieren a la situación y marcha del negocio.

Externa.- Datos concernientes a las condiciones económicas reinantes en el país, enfocando la atención hacia las actividades de negocios similares al considerado.

3.- Clases de informes.

Los informes pueden clasificarse atendiendo al usuario de la información como pueden ser: socios o accionistas, proveedores, acreedores, clientes, sindicatos, empleados, oficinas gubernamentales, etc, así como por su periodicidad.

dad, su carácter, su finalidad, etc. es decir desde muchos puntos de vista.

Ahora bien, la información que rinde el contralor abarca los siguientes aspectos:

- A) Información contable.
- B) Información estadístico-contable.
- C) Información gráfica.

El primer inciso esta formado por estados financieros y demás información financiera contable conexas, los incisos segundo y tercero son aquellos en que el análisis desempeña un papel fundamental. Los informes estadístico-contables se obtienen del material suministrado por diversos grupos de cuentas. En el último inciso, el análisis se hace por representaciones gráficas. Estos dos últimos incisos no siguen una forma prescrita, se deben presentar de manera que se adapten a las necesidades específicas del director para quien se hayan formulado.

Podemos decir que los informes que presenta el contralor son de carácter interno, aunque existen ocasiones en que son externos, son periódicos, con diversos objetivos y pueden presentarse en forma numérica o gráfica.

3.1.- Características de los informes internos:

Es importante que los informes se presenten en forma lógica, que los puntos de interés para los usuarios de la información salten a la vista, con el propósito de que sean oportunos y cumplan con una de las características de la información.

Para darnos una idea de las normas que son inherentes a los informes mencionaremos las siguientes:

a) Utilidad.- Es la característica de la información financiera por virtud de la cual esta se adecúa al propósito del usuario.

Se considera que la información financiera se adecúa al propósito del usuario, cuando su contenido informativo es:

- Significativo.- Capaz de representar mediante símbolos (palabras y cifras) a la entidad económica y su evolución, su estado en el tiempo y sus resultados de operación.
- Relevante.- Selecciona los elementos informativos para optimizar la comunicación que emite.

- Veraz.- Es objetivo en la representación financiera de la entidad.
- Comprobable.- Permite que la información pueda confrontarse en los diferentes puntos del tiempo para una entidad y entre dos o más entidades entre sí.

Finalmente debe decirse que los estados financieros deben ser oportunos, lo cual significa que la adecuación al usuario y por lo mismo la utilidad de la información no se logra si ésta no llega a manos del usuario cuando pueda utilizarla para tomar decisiones a tiempo y lograr sus fines.

b) Confiabilidad.- Es la característica de la información financiera, por virtud de la cual ésta es aceptada y utilizada por el usuario para tomar decisiones basándose en ella

Se considera que la información financiera es confiable, cuando cumple los siguientes requisitos:

- Estabilidad.- Consistencia en la observancia de los elementos de la teoría contable, para asegurar una información obtenida bajo las mismas bases.
- Objetividad.- Apego realista a los elementos de la teoría contable, eliminando cualquier distorsión de tipo personal.
- Verificabilidad.- Posibilidad de que aplicando repetitivamente un criterio o un procedimiento para obtener información, se llegue a los mismos resultados.

c) Provisionalidad.- Es la característica de la información financiera por virtud de la cual ésta no representa hechos totalmente consumados.

Las reglas generales que deben observar los informes, son las siguientes:

- 1.- El informe deberá ser elaborado en función al nivel administrativo al cual va dirigido. Entre más alto sea el nivel al que se dirige, deberá ser menos detallado.

- 2.- El informe deberá ser formulado a tiempo. La información retrasada no tiene validez.
- 3.- El informe deberá contener la suficiente información para que sea útil, pero no tanto que lo haga confuso.
- 4.- La información deberá ser de utilidad para quien la reciba, de tal manera que pueda tomar decisiones.
- 5.- La información deberá presentarse de la mejor manera posible dentro del informe.

Antes de preparar un informe, es conveniente hacer las siguientes preguntas, como medio de confirmar la necesidad de prepararlo:

- 1.- ¿Es oportuno?
- 2.- ¿Es adecuado y sirve para el propósito para el que fue creado?
- 3.- ¿Puede servir de base para tomar decisiones?
- 4.- ¿Qué costo representa obtenerlo?
- 5.- ¿Cuánto tiempo nos llevará formularlo?

Algunos de los informes periódicos más importantes que se utilizan normalmente en las empresas, depende generalmente de la magnitud de la misma y de sus operaciones. Presentamos algunos ejemplos de ellos:

I.- Informes diarios.

Estos se relacionan casi siempre con las existencias de efectivo y con ciertas actividades de la producción.

- 1.- Movimiento en bancos, en moneda nacional y extranjera.
- 2.- Cobranza recibida en el día y la recibida en el mes hasta la fecha, por sucursales o distribuidores, si los hay.
- 3.- Compromisos financieros en moneda nacional y extranjera a la fecha.
- 4.- Pedidos recibidos, clasificados por zonas de venta y por artículos.
- 5.- Pedidos despachados, clasificados también por zonas de ventas y por artículos.
- 6.- Presupuestos de caja y sus variaciones al compararlo con el incurrido hasta la fecha.

II.- Informes semanales.

- 1.- Ventas netas realizadas y clasificadas por artículos y por zonas de venta, comparadas con el mes anterior, y con el mismo mes del año anterior, (parámetro de comparación).
- 2.- Producción efectuada. Puede compararse al mismo tiempo con la presupuestada.
- 3.- Rotación de personal. Personal de nuevo ingreso y personal dado de baja clasificados por departamentos respectivamente, indicando el total laborando actualmente.
- 4.- Variaciones en los costos, cuando el sistema contable establecido permite comparar con presupuestos o estándares o bien con periodos anteriores iguales.
- 5.- Avance de estudios en trabajos de investigación y desarrollo.
- 6.- Resumen de la relación de cobranza realizada y las cuentas incobrables a la fecha.

III.- Informes mensuales.

- 1.- Estado de situación financiera comparativo.
- 2.- Estado de resultados comparativo.
- 3.- Estado de cambios en la situación financiera en base a flujo de efectivo.

4.- Estados de tipo estadístico, tanto de ventas, como de costos.

Anteriormente nos referimos a que en éste seminario de investigación buscamos determinar qué tipo de información es la que generalmente debe rendir el contralor a la dirección de la empresa o bien al consejo de administración.

Los informes enumerados anteriormente son parte de los que mencionaremos como esenciales; sin embargo consideramos conveniente avocarnos a ellos en su oportunidad, con el fin de no desviarnos de nuestro propósito de dar a conocer la información que requiere la administración de la compañía y al mismo tiempo darnos cuenta de qué decisiones se pueden tomar mediante el estudio de dichos informes que presenta el contralor.

4.- Información que necesita conocer la administración.

El objetivo de una empresa es servir de medio económico para un mejoramiento social.

El objetivo particular del empresario es el propósito de lucro o utilidad.

La utilidad que se obtiene no puede ser medida más que en términos financieros, es decir en unidades monetarias. Esas unidades monetarias indican con frecuencia problemas de distinta índole que sólo pueden ser resueltos mediante una buena administración.

De lo anterior inferimos que la mejor manera de resolver los problemas de las empresas, consiste en estar bien informado de lo que pasa en ellas. No es posible tomar decisiones, sin conocer su alcance y objetivos, así como el tiempo que será necesario para su solución.

Esos informes además de exponer la situación actual que prevalece, deberán contener una proposición concreta que sirva a la dirección para tomar nuevas decisiones o bien ratificarlas.

Cabe aclarar que las proposiciones que haga el contralor a través de sus informes, sobre ciertos aspectos o problemas que correspondan a su área de acción directa, deberán estar fundamentadas en un intercambio de impresiones previamente realizado con los funcionarios responsables de las áreas de que se trate.

A continuación definiremos el segundo término que forma parte de nuestro capítulo:

Administración: "es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". Esta definición es lo bastante amplia para abarcar todos los aspectos de la administración.

En términos más restringidos, podemos decir que la administración se refiere a la determinación de las políticas de la empresa, a la coordinación de las finanzas, de la producción y de la distribución, y al establecimiento de la estructura de la organización, bajo el control, en última instancia, del cuerpo ejecutivo.

Los elementos esenciales de la administración son:

- A) Planeación.
- B) Organización.
- C) Integración.
- D) Dirección.
- E) Control.

- Planeación.

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investiga-

ción y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

- Organización.

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

- Integración.

Consiste en los métodos necesarios para proporcionar, a una entidad, los elementos materiales y humanos adecuados para el logro de sus objetivos.

- Dirección.

Es una función de coordinación del esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

- Control.

A través de un adecuado control, la administración comprueba, examina, revisa e inspecciona todas y cada una de las operaciones que realizan sus elementos materiales y humanos. Este elemento es decisivo en la vida de una empresa y juega un papel muy importante en los objetivos que se persigan.

En síntesis podemos definir la administración como el estudio constante de las políticas de una empresa a fin de planear, coordinar, ejecutar y controlar sus actividades, encaminadas todas ellas, a conseguir los objetivos para los que fue creada.

El contralor informará y dará asesoría cuando se le necesite o se lo pidan funcionarios de la empresa, para la formulación de planes y resolución de problemas, pero a quien debe informar es a la dirección o al consejo de administración a través del primero.

Razón fundamental para pensar así, constituye el que la dirección y el consejo de administración, así como también en ciertas ocasiones, los accionistas son quienes deben tomar la decisión final.

Conviene por razones prácticas, la ayuda de otros jefes y empleados, pero es a los primeros tres mencionados a quienes finalmente les corresponde decidir qué es lo que se debe hacer.

Según se desprende del proceso administrativo, se espera que el director sea quien tome la decisión de acuerdo a los objetivos preestablecidos y por medio de la opinión de los empleados y los accionistas.

En esta sección nos referimos a la información que necesita conocer la administración desde el punto de vista de la contraloría, quizá la administración necesite en ocasiones algún tipo de información especial de acuerdo a las características de la empresa de que se trate. Nos referiremos exclusivamente al tipo de información financiera contable más común que puede ser utilizada en cualquier entidad que se juzgue conveniente.

Las bases para tomar decisiones son los estados financieros utilizando la experiencia, los hechos y el criterio formado que debe tener un director.

La dirección de una empresa para tomar decisiones debe estar bien informada. Las áreas principales de una entidad donde los informes tienen un papel importante son:

- a) Financiera, donde el problema básico es determinar las necesidades de financiamiento de la empresa.
- b) Compras, donde existen problemas tales como: distribución de la mercancía, estudio de tiempos y movimientos programación de las compras así como cantidad, tipos de tipos de artículos, etc.
- c) Ventas, donde hay que determinar las zonas de venta fijación de precios, descuentos por ventas al mayoreo, políticas sobre servicios e investigación de mercados, suficiencia en pedidos de compra etc.
- d) Recursos humanos, un campo extenso donde se caracterizan principalmente los siguientes problemas: planes de pensión a trabajadores y empleados, sueldos y salarios, condiciones de trabajo, encuestas de carácter social etc.

En seguida indicaremos sobre estas áreas, el tipo de decisiones que la gerencia puede tomar al llevar al cabo su cometido.

Los tipos de decisiones que la dirección o el consejo de administración pueden tomar a raíz de los informes que el contralor presente son:

1.- Finanzas.

- 1.1.- Proponer un aumento de capital, al consejo de administración.
- 1.2.- Políticas de crédito y cobranza.
- 1.3.- Pago de dividendos a los accionistas.
- 1.4.- Planes de refinanciamiento.
- 1.5.- Fusión con otras empresas.
- 1.6.- Liquidaciones.

2.- Compras.

- 2.1.- Aumento o reducción de las compras.
- 2.2.- Realización de mercancías obsoletas.
- 2.3.- Cambio en los métodos de compras.
- 2.4.- Forma en que deben disponerse los almacenes.

3.- Ventas.

- 3.1.- Precios.
- 3.2.- Mercados por conquistar y sus planes de investigación correspondiente.

- 3.3.- Apertura de sucursales.
- 3.4.- Nuevas líneas de productos.
- 3.5.- Publicidad.
- 3.6.- Promoción de ventas, principalmente la correspondiente a nuevos artículos.
- 3.7.- Planes de compensación a los agentes vendedores.
- 3.8.- Bonificaciones especiales, siempre y cuando sean importantes en cuanto a su monto.

4.- Recursos Humanos.

- 4.1.- Fuentes de mano de obra.
- 4.2.- Técnicas de selección de personal.
- 4.3.- Técnicas de enseñanzas y adiestramiento.
- 4.4.- Determinación de políticas en relación a la valuación de puestos.
- 4.5.- Negociaciones con el sindicato.
- 4.6.- Planes de pensión.
- 4.7.- Gratificaciones anuales.
- 4.8.- Formación de comités, para previsión de riesgos del personal.
- 4.9.- Puntualidad y ausentismo.

Creemos necesario señalar algunos trabajos previos que deben realizarse a fin de obtener un mejor resultado, más claro y definido de dicha información.

- 1.- Efectuar una clasificación de los departamentos que forman la entidad por áreas de responsabilidad.
- 2.- Efectuar un estudio concienzudo del catálogo de cuentas en vigor.
- 3.- Formular presupuestos de operación para cada departamento, con base en estudios técnicos o experiencias de ejercicios anteriores.
- 4.- Considerar la conveniencia de usar formas estándar para los informes y estados que van a presentarse, mensualmente con ello se facilita la comparación de cifras y datos, y se ahorra tiempo del personal que lo formule, por estar ya acostumbrados a ello.
- 5.- Presentar los estados correspondientes en miles de pesos, a fin de simplificar su estudio.

No está de más aclarar que los estados financieros a que nos referiremos más adelante, deberán ser el resultado de una contabilidad acorde con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Del estudio de los casos que sobre los distintos aspectos informativos que la contraloría ofrecen diversos autores, hemos determinado los estados financieros-contables que consideramos más necesarios e importantes, los cuales citamos a continuación:

1.- Estado de situación financiera comparativo.

- a) Con el mes anterior.
- b) Con el ejercicio anterior.

2.- Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo:

- a) Del mes.
- b) Del período transcurrido en el ejercicio.

3.- Estado de resultados comparativo.

- a) Con el mes anterior.
- b) Del mes, comparado con el acumulado a la fecha.
- c) Del mes, comparado con el mismo del ejercicio anterior.

4.- Informe que muestra la posición de la tesorería.

5.- Informe de las ventas.

6.- Conclusiones del estudio del balance general y del estado de resultados, efectuado por el contralor, con sus proposiciones de solución a cada uno de los problemas encontrados.

1.- Estado de situación financiera comparativo.

El estado de situación financiera es uno de los estados contables primordiales. Desde el punto de vista de su importancia se clasifica como un estado principal.

Partiendo de la clasificación anterior podemos decir que el Estado de Situación Financiera es el estado que muestra la situación de la inversión, a una fecha determinada. De allí la importancia del mismo como elemento informativo.

El título "Balance General" es con el que generalmente se le conoce en la profesión, sin embargo se la designa también con otros nombres como:

Balance General.

Estado de Recursos, obligaciones y patrimonio.

Estado de activo, pasivo y capital.

Estado de situación financiera.

Estado de capital neto.

Estado de posición financiera.

El Estado de Situación financiera se divide fundamentalmente en tres secciones o agrupaciones de cuentas:

- A) El activo.
- B) El pasivo.
- C) El capital.

Este último viene a ser la diferencia entre los dos primeros.

La agrupación que se dé a cada uno de estos conceptos deberá ser lo más clara y condensada posible.

Según Montgomery en un Estado de Situación financiera perfecto deben sobresalir los puntos siguientes:

- 1.- El activo, debidamente valuado, agrupado y arreglado en el orden de su disponibilidad.
- 2.- El pasivo, también debidamente arreglado y agrupado en el orden en que se debe cubrir (exigibilidad).
- 3.- Una sección en que se diga a quién pertenece el excedente (tratándose de una sociedad, hay que indicar las acciones emitidas; agregándose a las mismas el importe del superávit o disminuyéndoles el déficit).

El estado de situación financiera para que pueda ser analizado necesita que las secciones que hemos mencionado anteriormente se subdividan en los siguientes conceptos, de acuerdo con su orden de disponibilidad o exigibilidad:

Activo.

Circulante.

Caja y Bancos.

Cuentas y documentos por cobrar.

Deudores diversos.

Inventarios.

Pagos anticipados (I.S.R.)

Inversiones en valores.

Seguros y Rentas Pagadas por Anticipado

No Circulante

Propiedades planta y equipo.

Cuentas complementarias de activo fijo.

Patentes y marcas.

Otros Activos

Gastos de instalación, investigación, etc.
Cuentas complementarias de activos diferidos.
Seguros y rentas pagadas por anticipado.

Pasivo

A corto plazo.

Préstamos bancarios.
Cuentas y documentos por pagar.

A largo plazo

Acreedor Hipotecario.

Capital Contable

Capital Social.
Reserva legal.
Reserva de reinversión.
Utilidad o pérdida de ejercicios anteriores.
Utilidad o pérdida del ejercicio.
Superávit por revaluación.

Para que el contralor analice el informe sobre la situación financiera del balance general, debe tener una base de referencia que puede ser el estado de situación financiera del mes anterior o el inicial del ejercicio, o del ejercicio anterior. Así comparara las cifras de uno y otro para conocer las tendencias y cambios ocurridos.

Lo menos que podemos hacer para darles significación a las cifras de nuestros estados financieros es expresarlos en forma comparativa.

El estado de situación financiera podrá formularse en forma vertical, en el orden y conceptos que establezcan previamente.

Al analizar las variaciones habidas en las cuentas del balance general se encontrarán algunos aumentos o disminuciones que una vez explicados, si a criterio del contralor se juzgan importantes formarán parte del estado de situación financiera en calidad de anexos. (notas a los estados financieros con carácter de explicativos).

2.- Estado de cambios en la situación financiera en base a flujo de efectivo.

La finalidad del estado de cambios en la situación financiera en base a flujo de efectivo (también conocido como: estado de flujo de efectivo, estado de origen y aplicación de fondos, estado de inversiones y su financiamiento entre otras denominaciones similares) es presentar en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de efectivo (o sea sobre su obtención y aplicación) por parte de la entidad durante un período determinado y como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera (o sea en sus inversiones y financiamientos), para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar en forma conjunta con los otros estados básicos, la liquidez o solvencia de la entidad a través de los siguientes aspectos básicos:

- Capacidad para generar efectivo a través de sus operaciones normales.
- Manejo de las inversiones y financiamiento a corto y largo plazo.
- Como consecuencia de los dos aspectos anteriores, tener una explicación de los cambios en la situación financiera reflejados en el estado de situación financiera comparativo.

Para efectos de la preparación y presentación de este estado, el concepto de efectivo abarca las existencias de efectivo en caja y bancos, así como en inversiones transitorias (en fondos y/o en valores) que se utilizan normalmente para invertir temporalmente los excedentes de efectivo.

La base para preparación del estado de flujo de efectivo la constituyen los dos balances generales (o sea un balance comparativo) referidos al inicio y al fin del periodo al que corresponde el estado de flujo de efectivo, así como un estado de resultados correspondiente al mismo periodo.

El proceso de preparación que prosigue, consiste fundamentalmente en analizar las variaciones resultantes del balance comparativo a efecto de identificar los orígenes (referidos básicamente a financiamientos, aumentos de capital y/o de inversiones) y las aplicaciones (relativas principalmente a inversiones, pagos de deuda, dividendos y reducción de capital) culminando con el incremento o decremento neto en el efectivo. Para este análisis es importante la identificación del flujo de efectivo generado por (o destinado a) la operación, que consiste esencialmente en traducir el resultado neto reflejado por el estado de re-

sultados a flujo de efectivo mediante la segregación de las partidas incluidas en dicho resultado que no implicaron recepción o desembolso de efectivo (partidas virtuales).

Finalmente, aquellos movimientos contables que sólo representen trasposos y no impliquen movimientos de fondos, deberán ser compensados para efectos de la preparación de este estado. Ejemplos de estos movimientos contables que no representan flujo de efectivo los constituyen la capitalización de utilidades y el traspaso de pasivo a largo plazo a pasivo circulante.

Creemos que el Estado de cambios en la Situación Financiera en base a efectivo viene a resolver de inmediato las siguientes preguntas que en muchas ocasiones formulan los accionistas o la administración de la empresa:

¿ A cuánto ascienden las utilidades arrojadas por la empresa en el ejercicio? .

¿ Están esas utilidades reflejadas en los saldos de las cuentas bancarias que maneja la empresa? .

Se nos informó que en el periodo se obtuvo una determinada utilidad.

¿Dónde se encuentran esas utilidades, si no están en efectivo o en bancos?

Las fuentes más comunes en el origen de recursos pueden ser:

- a) Aumentos de Pasivos.
- b) Aumentos de Capital.
- c) Disminuciones de Activo.
- d) Aumento a las cuentas complementarias de Activo.
- e) Disminución del Capital de Trabajo.

Las fuentes más comunes en la aplicación de recursos pueden ser:

- a) Disminuciones de Pasivo.
- b) Disminuciones de Capital.
- c) Aumentos de Activo.
- d) Disminuciones a las cuentas complementarias de activo.
- e) Aumento del Capital de trabajo.

Muy importante es que al prepararse el Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a efectivo, se cuide que los aumentos o disminuciones ocurridos, se clasifiquen adecuadamente a fin de que conceptos que puedan ser

comunes, no se presenten por un lado como origen y por otro como aplicación cuando en realidad no son ni una cosa ni otra.

Por ejemplo, un aumento en documentos descontados provenientes de documentos a cargo de funcionarios o empleados no puede considerarse un origen de recursos, así como el aumento en deudores por esos documentos no puede considerarse una aplicación.

En este caso la empresa no obtuvo ni aplicó recurso alguno y sería tergiversar los hechos si así se considera.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera en base a efectivo que se presente dentro del informe del Contralor comprenderá los movimientos realizados en el mes y en el ejercicio.

3.- Estado de resultados comparativo.

El estado de resultados es un complemento del estado de situación financiera, ya que mientras este indica las propiedades de una empresa, sus derechos y los de terceros,

Boletín B-11 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos
A.C.

aquel da cuenta de las operaciones y cambios habidos en un periodo determinado, en su patrimonio.

Es un estado primordial que necesariamente debe presentarse en forma periódica, ya que se refiere al curso que ha tomado el negocio.

Desde el punto de vista de su importancia se clasifica como un estado principal.

El estado de resultados debe estar compuesto de los siguientes rubros:

- a) Ventas o productos de operación.
- b) Costo de ventas.
- c) Los gastos de operación.
- d) Los productos y gastos financieros.
- e) Otros productos y gastos.
- f) Utilidad del periodo.

a) Ventas o productos de operación.

Este renglón debe mostrar los ingresos ordinarios de operación. Estos deben separarse de acuerdo con las fuentes de ingresos de que provienen. Debe mostrar también el im-

porte de las devoluciones y rebajas sobre ventas efectuadas en el periodo. Dichos ingresos son propios de la entidad.

b) Costo de ventas.

En este renglón deben mencionarse los costos básicos de los ingresos que se detallaron en el renglón anterior, de acuerdo con su orden. Por costo básico debe entenderse el que representa un artículo hasta el momento en que se encuentra listo para su venta.

c) Gastos de operación.

En esta parte deben quedar comprendidos todos los gastos efectuados en la venta, administración y distribución de los artículos que se producen o comercializan. Para fines de estudio conviene separarlos en ese orden. Es muy importante la implantación de políticas de registro para que puedan interpretarse correctamente los resultados de operación.

d) Productos y gastos financieros.

Estos conceptos no provienen directamente de las transacciones con mercancías, pero son incidentales al negocio,

y están representados por intereses cobrados y pagados, y en general por todo aquello que proceda del manejo de dinero o sea la retribución por el uso del crédito.

e) Otros productos y gastos.

Dentro de este renglón deberán registrarse todas las partidas que hayan tenido como origen operaciones que no son las regulares o normales del negocio.

f) Utilidad neta del periodo.

Significa el remanente de los renglones anteriores. Mediante la planeación y control de ellas puede calcularse aproximadamente la utilidad que razonablemente, de acuerdo con las circunstancias, debe obtenerse, también debemos descontar impuestos tales como el I.S.R. y la P.T.U.

Una provisión mensual de los impuestos que se liquiden al final del año, es conveniente se deduzca de este renglón a fin de presentar más uniforme los resultados mensuales.

A fin de analizar mejor el estado de resultados es recomendable se presente en forma comparativa y con expresión de porcentajes para cada concepto del mismo. Puede ser con el del mes anterior si se desea conocer la

proporción de los costos y gastos habidos en el mes objeto de estudio. Puede compararse con el fin del ejercicio anterior para conocer si las fallas de operación estudiadas en aquella fecha persisten. Puede compararse al mismo periodo del año anterior, como medio de conocer si la situación del mercado, políticas del gobierno, volumen de producción, reinversión de utilidades etc... que prevalecían en aquella época son similares a las actuales. En este sentido son tantas las combinaciones que pueden hacerse para realizar un estudio. En este seminario hemos mencionado únicamente las que hemos creído más importantes.

Es por medio de este estado, complementado con otros estados como el de Situación Financiera, el de Cambios en la Situación Financiera, como se pueden presentar útiles resúmenes generales de los datos financieros acumulados de una empresa. Con base en ellos el gerente puede medir la efectividad de sus propias políticas y decisiones, recomendar la adopción de nuevas políticas y procedimientos y documentar a los propietarios de los resultados de sus esfuerzos administrativos.

4.- Informe que muestra la posición de la tesorería.

En toda empresa la función financiera es una de las más importantes. Puede decirse que abarca dos aspectos, el financiamiento y su control.

La necesidad de efectuar periódicamente un estudio de la tesorería se funda básicamente en la poca disponibilidad de fondos requeridos y en el uso cada vez mayor del crédito comercial. De esa suerte podemos afirmar que las operaciones de contado son las menos usuales dentro de la industria la banca o el comercio. Con ello se busca diferir el pago y obtener una ganancia por el efecto de la inflación.

El financiamiento se refiere a los problemas relativos a la obtención de fondos y su inversión. Se ha demostrado en la práctica a través de estadísticas que en muchos casos la insuficiencia de capital de trabajo provoca el fracaso de la empresa. La falta de previsión del capital adicional necesario para operar ha sido la causa más común.

La programación cuidadosa y detallada de las necesidades financieras de una empresa y como se van a proveer las mismas, constituye el presupuesto de entradas y salidas de efectivo o presupuesto de tesorería, como también se conoce. Su control y vigilancia una vez elaborado indica

las fechas y cantidades de fondos adicionales que se necesitarán durante el ejercicio, enjuiciando las posibilidades de contar con ellos.

De las ventajas anteriores deriva la importancia de que el contralor informe periódicamente a la alta administración de la empresa el resultado de la comparación del presupuesto de entradas y salidas de efectivo con el real.

En el presupuesto de efectivo será factor indispensable la estimación de cobros que mensualmente formule el departamento de cobranzas, previo estudio de la cartera en su poder.

Los conceptos que generan entradas pueden clasificarse en ordinarios y eventuales. Los principales conceptos son:

Ordinarios.

- a) Cobros a clientes.
- b) Préstamos bancarios.
- c) Cobro de cuentas y documentos por operaciones distintas al giro de la entidad, es decir clientes.
- d) Cobro de intereses por depósitos a plazo fijo.

Eventuales.

- a) Cobro de dividendos.
- b) Aumentos de capital social.
- c) Emisión de obligaciones.

Los principales conceptos que pueden originar salidas de efectivo son:

Ordinarios.

- a) Compras.
- b) Sueldos y salarios. (prestaciones sobres sueldos y salarios)
- c) Impuestos.
- d) Pago de préstamos bancarios.
- e) Otros pagos normales.

Eventuales.

- a) Amortización de obligaciones emitidas.
- b) Pago de dividendos decretados.
- c) Reparto de utilidades a los trabajadores.

El presupuesto de efectivo tiene como base fundamental los registros de la empresa y los presupuestos de operación de la empresa.

El pronóstico guarda una estrecha relación con los presupuestos, es casi imposible establecerlos sin apoyarse en alguna previsión, se basa en un cálculo previo del volumen probable de ventas.

El presupuesto de efectivo es una previsión y un programa que incluye una estimación de las entradas por diversos conceptos, durante un periodo determinado, y un estado de las obligaciones que han de ser cubiertas dentro del mismo periodo, con un programa general de gastos.

Ya hemos definido qué es el presupuesto de caja, en qué consiste, cuándo debe formularse y cuales son los principales conceptos que lo integran. Ahora diremos en qué forma debe presentarse.

El presupuesto de efectivo puede estimarse de acuerdo con sus conceptos en forma semanal, quincenal, o mensual, debido a que los ingresos dependen de circunstancias ajenas a la empresa.

No así las salidas de efectivo, que en ocasiones, significan compromisos ineludibles. Tienen que cubrirse independientemente de los ingresos que se reciban. De allí la necesidad de que cuando se formule se detallen las obligaciones de cada día del mes. De esa manera diariamente pueden compararse por un lado, las entradas de efectivo recibidas contra los presupuestados a fin de apurar los cobros, contratar préstamos bancarios, cobro de otras cuentas etc., y por otro las entradas recibidas contra los compromisos acumulados, a fin de que la dirección tome las medidas correspondientes. El tiempo que pueda dedicarse a este trabajo se recompensa ampliamente, al cuidar el buen crédito de la empresa y el ahorro de financiamientos que a veces es necesario cubrir para salir adelante.

Un resumen de las variaciones ocurridas en este estado con su explicación de causas y el efecto que representó para la empresa en el mes, es conveniente que presente el contralor a la administración de la empresa.

5.- Informe de las ventas.

Este informe se referirá al resultado que se ha obtenido en el renglón de ventas, a través de datos estadísticos que se tengan por medio de la contabilidad o estudios especiales que haya realizado el departamento de ventas.

Otra fuente valiosa de información pueden ser los datos que se tengan de la competencia en ese aspecto.

De lo anterior, inferimos la necesidad de que en las empresas haya una persona o más si es necesario, que tenga a su cuidado, el manejo de datos estadísticos, con base en las fuentes de información mencionadas en el párrafo anterior.

La presentación de datos estadísticos relacionados con las ventas puede variar tanto, de acuerdo con el giro de la empresa, artículos que maneje o volumen de operaciones. Es importante establecer formas especiales que puedan aplicarse en forma general. Sin embargo, consideramos se pueden señalar las partes esenciales de los datos estadísticos de ventas:

- a) Usos de las estadísticas de ventas (actuales y de años anteriores).
- b) Grupos que comprenden las estadísticas de venta.
- c) Formas de estudio de las estadísticas de venta.

a) Uso de las estadísticas de venta.

Los principales usos que se pueden hacer de las estadísticas de venta son las siguientes:

- 1.- Averiguar las ganancias o las pérdidas producidas por cada uno de los departamentos, sucursales, agentes de ventas, clase de producto, o cualquiera otra subdivisión análoga de las cuentas.
- 2.- Distribuir los gastos de operación por tipo de producto.
- 3.- Ayudar a preparar los planes de ventas y los presupuestos.
- 4.- Estudiar las posibilidades de ampliar los negocios ofreciendo incentivos a los vendedores.
- 5.- Determinar la intensidad que deberán tener los esfuerzos para vender.
- 6.- Determinar el valor de la propaganda y el valor relativo de los diferentes medios usados para la misma, ayudar a decidir los cambios en los planes publicitarios.
- 7.- Estudio del mercado: averiguar las diferencias que existen entre los distintos territorios, en lo que respecta a las diversas clases de mercancías que

compran, las demarcaciones según las temporadas, situación del mercado, variaciones de la demanda, etc.

b) Grupos que comprenden las estadísticas de venta.

- 1.- Estadísticas de vendedores.
- 2.- Estadísticas de las sucursales.
- 3.- Estadísticas de principales clientes.
- 4.- Estadísticas por zona y por producto del volumen de ventas del mes.

c) Formas de estudio de las estadísticas de ventas.

Esta parte de las estadísticas de venta comprende los trabajos que deberán realizarse, para proceder a informar a la administración de la empresa, del resultado obtenido en cada mes.

La clasificación de las formas de estudio de las estadísticas de ventas son las siguientes:

- 1.- Ventas por periodos de tiempo determinado (semana, mes, años, etc.)
- 2.- Comparación con el periodo o periodos anteriores.
- 3.- Porcentajes de los aumentos o disminuciones en comparación con los periodos anteriores.

- 4.- Ventas por clases de producto, unidades de producto, medios de publicidad y distribución territorial.
- 5.- Devolución de ventas (incluyendo tabulación de las causas de devolución).
- 6.- Ventas reales comparadas con las que se habían previsto
- 7.- Porcentaje del importe de ventas netas.
- 8.- Pedidos recibidos.
- 9.- Pedidos cancelados.
- 10.- Pedidos no despachados.

Existen en la actualidad equipos mecánicos y electrónicos modernos, que permiten realizar todos estos trabajos y muchos más, con un ahorro de tiempo y dinero significativos. Su costo no representa mucho en relación a los resultados que se obtienen.

- 5.- Análisis del informe para la toma de decisiones.

-Pruebas de Análisis e Interpretación.

Para el contralor no debe bastar conocer los hechos que arrojan los datos o registros contables. Funciones de su puesto son el análisis e interpretación de esos hechos. A través de estas funciones el contralor se forma juicios que posteriormente redundan en implantación de medidas que corrijan las fallas encontradas.

El análisis de estados financieros tiene por objeto determinar:

- 1.- Las tendencias.
- 2.- La situación en un momento determinado, con el fin de descubrir los síntomas de cada uno de los cinco defectos más comunes de que adolecen las entidades los cuales son:
 - a.- Insuficiencia de las utilidades.
 - b.- Inversiones excesivas en cuentas por cobrar.
 - c.- Inversiones excesivas en los inventarios.
 - d.- Inversiones excesivas en el Activo Fijo
 - e.- Insuficiencia de capital.
- 3.- Logros esperados por la dirección de la entidad.

El uso de la técnica de análisis en la práctica se dificulta porque:

Los informes y estados financieros no se preparan con la frecuencia debida, ni se realiza el análisis necesario para poder controlar las operaciones en el momento en que ocurren y para fijar la responsabilidad de los mismos dentro de la organización, únicamente se preparan para

informar, en términos generales, los resultados de las operaciones y para cumplir con ciertos requisitos legales.

Existen muchas pruebas de análisis para diferentes estudios. En todas ellas encontramos que su aplicación práctica se concreta a dos estados financieros: el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados. Es entonces, en estos estados donde se pueden encontrar los principales datos que afectan a las entidades.

Problemas financieros:

- a) Reducida Liquidez y Solvencia.
- b) Exceso de inversión en cuentas por cobrar.
- c) Exceso de inversión en inventarios.
- d) Exceso de inversión en activo fijo tangible.
- e) Insuficiencia de capital.
- f) Distribución inadecuada de utilidades.

Problemas de Utilidades.

- a) Ventas insuficientes.
- b) Excesivo costo de ventas.
- c) Excesivos gastos de ventas.
- d) Excesivos gastos de administración.
- e) Excesivo costo de financiamiento.

f) Productos y gastos diversos.

El análisis cuando se realiza mensualmente tiene la ventaja, de que, los resultados que se obtienen se pueden comparar con los de una fecha determinada posterior, e incluso mencionarse comparativamente en el informe a fin de observar las tendencias correspondientes.

Como técnica de análisis también tenemos la llamada "punto de equilibrio", la cual consiste en indicar gráficamente la situación de la empresa atendiendo a sus ventas, costos y gastos. Permite conocer el volumen y monto de las ventas necesarias para lograr la recuperación de los costos y gastos así como el volumen adicional de ventas necesario para obtener el margen de utilidad estimado.

Al término del ejercicio, conviene formular la gráfica del punto de equilibrio, con base en los resultados obtenidos, la cual servirá para planear las operaciones del siguiente periodo, podrá por lo tanto incluirse en el informe que el contralor rinda a la administración de la entidad.

5.1.- Metodos de analisis.

Por método de analisis como técnicas aplicable a la interpretación podemos entender: "El orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros". (1).

Existen varios metodos para analizar el contenido de los estados financieros, sin embargo, tomando como base la técnica de la comparación, podemos clasificarlos en forma enunciativa y no limitativa, como sigue:

I.- Método de análisis vertical.

- a) Procedimiento de porcentos integrales.
- b) Procedimiento de razones simples.
- c) Procedimiento de razones estándar.

II.- Metodo de análisis horizontal.

- a) Procedimiento de aumentos y disminuciones.

(1) Perdomo Moreno Abraham, Analisis e interpretacion de estados financieros. Cap. 16 Editor Escasa.

III.- Método de análisis históricos.

- a) Procedimiento de tendencias.

IV.- Método de análisis proyectado o estimado.

- a) Procedimiento del Control del Presupuesto.
- b) Procedimiento del Punto de equilibrio.

El método vertical, se aplica para analizar un estado financiero a fecha fija o correspondiente a un periodo determinado.

El método horizontal, se aplica para analizar dos estados financieros de la misma empresa a dos fechas distintas o correspondientes a dos periodos, según se trate de estados financieros estáticos o dinámicos.

El método histórico, se aplica para analizar una serie de estados financieros de la misma empresa, a fechas distintas o correspondientes a periodos distintos.

El método proyectado o estimado, se aplica para analizar estados financieros presupuestales o pro-forma y, en cierta forma, para proyectar o estimar cifras que prevalecerán en el futuro.

1.- Procedimiento de porcentos Integrales.

El procedimiento de porcentos integrales consiste en la separación del contenido de los estados financieros a una misma fecha o correspondiente a un mismo periodo, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con el todo.

Este procedimiento puede recibir otros nombres, tales como:

- Procedimiento de Porcientos Comunes.
- Procedimiento de Reducción a Porcientos; etc.

Este procedimiento toma como base el axioma matemático que se enuncia diciendo que; "el todo es igual a la suma de sus partes", de donde al todo se le asigna un valor igual al 100% y a las partes un porcentaje relativo.

Su aplicación puede enfocarse a estados financieros estáticos, dinámicos, básicos o secundarios, etc. tales como balance general, estado de resultados, estado analítico de gastos de venta, etc., desde luego, que el procedimiento facilita la comparación de los conceptos y

las cifras de los estados financieros de una empresa, con los conceptos y las cifras de los estados financieros de empresas similares a la misma fecha o del mismo periodo, con lo cual se podrá determinar la probable anormalidad o defecto de la empresa que es objeto de nuestro trabajo.

2.- Método de Razones Simples.

Este método consiste en relacionar cifras de conceptos homogéneos de los estados financieros y de su resultado obtener consideraciones que nos sirvan para apoyar nuestro análisis acerca de la solvencia, liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de la empresa.

El objetivo fundamental del análisis a base de razones simples, también puede usarse para determinar probabilidades y tendencias. Señalará los puntos débiles en el negocio y sus principales fallas, siempre que se tenga cuidado de escoger relaciones proporcionales, adecuadas con las cifras de mayor significación, esto es, que sus elementos integrantes tengan entre si relaciones estrechas de dependencia.

Desde el punto de vista de las matemáticas, "razón" significa la relación que existe entre dos o más cifras del mismo género. Aplicando este razonamiento, el análisis

financiero consiste en determinar la conexión que existe entre los diversos conceptos que se agrupan entre si.

Los diversos elementos que figuran entre los estados financieros de una entidad muestran la configuración financiera de esta, pero el significado de tales elementos cuando se les considera aisladamente, es demasiado limitado para concederles importancia, son las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los estados financieros las que tienen importancia y no los valores absolutos de estos.

Debido a la consideración anterior y a la sencillez del método, el análisis de los estados financieros por medio de razones, debe tener especial cuidado de no calcular una razón si antes no se ha fijado con precisión el vínculo que existe entre sus elementos, que las relaciones sea proporcionales y adecuadas a los renglones de mayor significación es decir, que las relaciones o razones sean lógicas.

Las razones, índices o cocientes financieros pueden dividirse en cuatro grupos básicos: razones de liquidez, de actividad, de endeudamiento y de rentabilidad. Como requisito general, los insumos necesarios para un buen análisis financiero deben incluir, por lo menos, el estado de situación financiera y el estado de resultados. Los elemen-

tos importantes relacionados con las operaciones a corto plazo con la liquidez, la actividad y la rentabilidad, proporcionan la información crítica para la operación a corto plazo de la empresa. Si ésta no puede sobrevivir a corto plazo, no es necesario recurrir a sus perspectivas financieras a largo plazo. Las razones de endeudamiento son útiles exclusivamente cuando el analista está seguro de que la empresa ha enfrentado con éxito el corto plazo.

1.- Razones de Liquidez.

Liquidez es una situación presente de crédito, es la capacidad de pago que tiene una entidad para liquidar su pasivo a corto plazo, su estudio trata de medir los recursos con que cuenta una empresa para cumplir con sus obligaciones inmediatas. Entendiéndose por pasivo a corto plazo a las cuentas y documentos por pagar con vencimiento menor de un año, esta norma o clasificación la han establecido la costumbre y la práctica contable.

La capacidad de pago a corto plazo no es otra cosa que la seguridad de poder generar el dinero necesario para:

- Pagar a los proveedores.
- Cubrir gastos de operación.
- Reponer los inventarios y dar crédito a clientes.

Las dos medidas básicas de liquidez son:

- Razón de liquidez.
- Razón de prueba rápida o del ácido.

Razón de liquidez:

Es la relación que indica si el pasivo circulante o a corto plazo está cubierto por el activo circulante. El resultado de esta división indica el número de unidades monetarias de activo realizable a corto plazo que cubre cada unidad monetaria del pasivo con vencimiento a corto plazo por lo que sirve para conocer la capacidad de pago a corto plazo.

La causa fundamental de la importancia de este índice estriba en que las obligaciones a corto plazo no se cubren con las inversiones de carácter permanente ni con las cuentas al cobro a plazos largos sino con los valores disponibles, con los de fácil realización y con las cuentas al cobro en plazos cortos.

Formula:

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante.}}{\text{Pasivo Circulante.}}$$

Razón de Prueba Rápida o del Acido.

Se utiliza para conocer la posibilidad inmediata para cubrir en un momento dado, obligaciones exigibles a la vista o a plazo sumamente corto en que no hubiera tiempo para realizar las existencias de mercancías. Este índice se calcula dividiendo entre el pasivo circulante, la suma de las cantidades que se tengan de efectivo en caja, en bancos y en valores fácilmente realizables como son las acciones, obligaciones y los valores que se cotizan en el mercado.

Para el cálculo de este coeficiente se excluyen los inventarios ya que este es generalmente el activo circulante con menor liquidez y por tanto, no debe tomarse en cuenta. La razón o índice anterior se calcula como sigue:

$$\text{Razón de prueba rápida} = \frac{\text{Activo Circulante-inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

2.- Razones de Actividad.

Las medidas de actividad se emplean para medir la velocidad o rapidez a la que diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo, así como también las compras de mercancías o salidas de efectivo.

-Rotación de Inventarios.

La actividad o liquidez del inventario de una empresa se mide normalmente por su rotación. Este cálculo se elabora de la manera siguiente:

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de lo vendido.}}{\text{Inventario}}$$

El resultado de la rotación es significativo sólo si se le compara con el de otras empresas del mismo ramo o con la rotación del inventario anterior de la empresa.

-Período promedio de cobro.

El período de cobranza promedio o duración media de las cuentas por cobrar, es útil para evaluar las políticas de crédito y cobranzas. Con esta razón podemos medir la recuperabilidad de la cartera de créditos otorgados.

Se obtiene dividiendo las cuentas por cobrar entre las ventas promedio diarias.

Periodo promedio de cobro = $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}/360}$

-Periodo promedio de pago.

Este plazo, llamado también duración media de las cuentas por pagar, se calcula del mismo modo que el plazo de cobranza promedio:

Plazo de pago promedio = $\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras anuales}/360}$

Esta cifra sólo es significativa con respecto a las condiciones usuales de crédito promedio que se le concede a la empresa. Tanto los proveedores como los acreedores se interesan especialmente en el plazo de cuentas por pagar promedio, ya que esto les permite fijar las normas de pago de la empresa.

-Rotación de Activo totales.

La rotación de activos totales indica la eficiencia con la que la empresa puede emplear sus activos para generar efectivo por ventas. Cuanto mayor sea esta rotación,

tanto más eficiente se habrán empleado los activos. La rotación de activos totales es quizá de mayor interés para la administración de la empresa, pues le indica si sus operaciones han sido financieramente eficaces. Esta medida también interesa a los acreedores y a los propietarios actuales y futuros. La rotación de activos totales de la empresa se calcula como sigue:

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

3.- Razones de Endeudamiento.

La situación de endeudamiento de una empresa indica el monto de dinero de terceros que se usa para generar utilidades. El analista financiero se ocupa en especial de las deudas a largo plazo de la entidad, ya que éstas la comprometen a pagar intereses a largo plazo y a devolver la suma prestada.

- Razón de Endeudamiento.

Este índice mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuanto mayor sea este índice, tanto mayor será la cantidad de dinero de

otras personas que se esté utilizando para generar ganancias. La razón se calcula como sigue:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

- Razón Pasivo-Capital.

Este cociente indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, y los que aportan los propietarios de la empresa. Generalmente se utiliza para estimar el grado de apalancamiento financiero de la empresa y se define como sigue:

$$\text{Razón pasivo-capital} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital social}}$$

- Número de veces en que se ha ganado intereses.

Este índice es denominado a menudo razón de cobertura de intereses totales. Mide la capacidad para cubrir los pagos de intereses contratados. Entre más alto sea el valor de esta razón, tanta más capacidad tendrá la empresa de satisfacer sus obligaciones de intereses. Esta razón se calcula como sigue:

Razón de cobertura de intereses=

Utilidades antes de intereses e Impuestos.

Intereses

4.- Razones de Rentabilidad.

Estas razones permiten al analista evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, de activos, o de la inversión de los accionistas. Se presta especial atención a la rentabilidad de la empresa, ya que para sostenerse es necesario producir utilidades.

- Margen de utilidad bruta.

Este margen indica el porcentaje que queda sobre las ventas después de que la empresa ha pagado sus existencias. Lo idóneo es que mientras más alto sea este margen, menor sea el costo de la mercancía vendida, aunque también puede suceder lo contrario. El margen de utilidad bruta se calcula como sigue:

Margen de utilidad bruta = $\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$

- Margen de utilidades de operación.

Esta razón representa lo que a menudo se denomina utilidades puras que gana la empresa por cada peso de ventas. Las utilidades son puras en el sentido de que no se han disminuido ni los intereses e impuestos y de que determinan las ganancias obtenidas exclusivamente en las operaciones (ventas). Un nivel alto es lo mejor para este margen, el cual se calcula como sigue:

$$\text{Margen de utilidades de operación} = \frac{\text{Utilidades de operación}}{\text{Ventas}}$$

- Margen de utilidad Neta.

Este margen determina el porcentaje que queda de cada pesos por ventas después de deducir todos los gastos, incluyendo impuestos.

El margen de utilidad Neta debe mantenerse lo más alto posible, ya que es una medida común del éxito de una empresa con respecto a las utilidades sobre las ventas. El margen neto de utilidades se calcula como sigue:

Margen de utilidad neta =

$$\frac{\text{Utilidades después de Int. e Imptos.}}{\text{Ventas}}$$

3.- Procedimiento de razones estándar.

El procedimiento de razones estándar consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geométricamente el promedio de las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros.

Dicho en otras palabras podemos establecer que la razón estándar es igual al promedio de una serie de cifras o razones simples de estados financieros de la misma empresa a distintas fechas o periodos, o bien, el promedio de una serie de cifras o razones simples de estados financieros a la misma fecha o periodo de distintas empresas dedicadas a la misma actividad.

El número de razones estándar es ilimitado, depende del criterio y sentido común del analista de estados financieros el determinar cuales son de utilidad y cuales sin objetivo práctico.

Las razones estándar podemos clasificarlas como sigue:

Desde el punto de vista del origen de las cifras.	Razones estándar internas. Razones estándar externas.
Desde el punto de vista de la naturaleza de las cifras.	Razones estándar estáticas. Razones estándar dinámicas. Razones estándar estático-dinámicas. Razones estándar dinámico-estáticas.

Las razones estándar internas, son aquellas que se obtienen con los datos acumulados de varios estados financieros a distintas fechas o periodos de la misma empresa.

Las razones estándar externas, son aquellas que se obtienen con los datos acumulados de varios estados financieros a la misma fecha o periodo de distintas empresas dedicadas a la misma actividad.

Las razones estándar estáticas, serán aquellas en las cuales las cifras medias correspondan a estados financieros estáticos.

Las razones estándar dinámicas, serán aquellas en las cuales las cifras medias emanen de estados financieros dinámicos.

Las razones estándar estático-dinámicas, son aquellas en la cual el antecedente se obtiene con el promedio de cifras de estados financieros estáticos y, el consecuente, se obtiene con el promedio de cifras de estados financieros dinámicos.

Las razones estándar dinámico-estáticas, son aquellas en la cual el antecedente se obtiene con el promedio de cifras de estados financieros dinámicos, y el consecuente con el promedio de cifras de estados financieros estáticos.

Las razones estándar internas sirven de guía para regular la actuación presente de la empresa, así mismo, sirven de base para fijar metas futuras que coadyuvan al mejor desarrollo y éxito de la misma, en la actualidad se aplican generalmente en las empresas comerciales e industriales para efectos de:

- a) Contabilidad de costos.
- b) Auditoria Interna.
- c) Elaboración de presupuestos.
- d) Control de presupuestos, etc.

Las razones estándar externas se aplican generalmente en las empresas financieras, para efectos de concesión de créditos, de inversión, etc. asimismo, estas razones son muy útiles para efectos de estudios económicos por parte del Estado, etc.

Ahora bien, las razones estándar internas rinden mejores frutos y son de mayor aplicación, supuesto que en general cualquier empresa conoce mejor sus problemas que los ajenos. Sin embargo en la actualidad el analista de estados financieros aplica razones estándar externas cuando existe en determinada región, situaciones o fenómenos que afectan a un ramo de empresas dedicadas a la misma actividad.

Tanto las razones estándar internas, como externas, deben ser objeto de una revisión constante, con el propósito que se sujeten a las condiciones siempre variables que prevalezcan en el medio.

4.- Procedimiento de Aumentos y disminuciones.

Consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas, obteniendo de

la cifra comparada y la cifra base una diferencia positiva, negativa o neutra.

Este método es utilizado fundamentalmente para hacer la comparación de estados financieros de un mismo género, tomando como base dos o más ejercicios, y nos proporciona las diferencias mostradas en las cifras que corresponden a un mismo concepto durante ese período, ayudando así a seleccionar los cambios adecuados para su aplicación posterior.

Se entiende que para realizar este tipo de análisis se utiliza lo que conocemos como estados financieros comparativos, de los cuales a continuación mencionaremos algunos.

- Estado comparativo de situación financiera.
- Estado de Resultados comparativo.
- Estado de origen y aplicación de recursos.
- Estado de las modificaciones del Capital de Trabajo.

Para llevar a cabo el análisis podemos considerar la comparación de estados financieros sobre la base de aumentos y disminuciones de cifras absolutas.

El hacer la comparación de los estados financieros es el mostrar la situación financiera a una fecha con otra

situación a otra fecha, nos permite predecir el futuro sobre bases adecuadas para lo cual es necesario conocer el pasado y presente, el saber de donde viene y hasta donde se va, lo cual nos permite pronosticar alguna probabilidad de que hacer y como hacerlo, resultando el siguiente cuestionamiento ¿Cómo pretender proyectar para el porvenir, si no entendemos en forma adecuada el pasado?.

La ventaja de aplicar esta técnica de análisis es el proporcionar al analista un medio para comprender las relaciones más importantes, por consiguiente se deben mostrar en los estados financieros los aumentos y disminuciones de los conceptos que integran estos, para señalar el camino de los estudios de análisis que deberán hacerse en forma más minuciosa. Las consecuencias que se derivan del análisis del estado comparativo serán correctas y tendrán un valor práctico cuando el estudio de los cambios se realice con toda la información adicional necesaria que explique no solo el cuánto, sino también el cómo y el por qué de los cambios. Generalmente esto se debe a que el éxito o fracaso de los negocios se da y desenvuelve normalmente durante el transcurso de los años y no en determinado ejercicio.

5.- Procedimiento de tendencias.

El análisis de la situación financiera de una empresa tomando como base cifras de varios ejercicios para mostrar las tendencias se verá notablemente empleado, ya que el estudio del pasado servirá de base para predecir lo que sucederá en el futuro, siempre y cuando no se presenten fenómenos imprevistos que modifiquen la marcha de la empresa.

El método de tendencias consiste en hacer cálculos de porcentajes que muestran cambios operados en los renglones de los estados financieros en diversos ejercicios, con respecto a un año base, permitiendo al analista apreciar la tendencia de las cifras financieras y opinar si son favorables o no.

Las tendencias son números índices calculados con respecto a un año base, se obtienen como sigue:

- Se ordenan cronológicamente las cifras de los estados que se desean analizar comenzando por la más antigua que se tomará como base, dándole el valor de cien.

- Se calculan los coeficientes de esas tendencias dividiendo cada cantidad entre el año base, siendo los resultados mayores o menores de cien que representará aumentos o disminuciones respectivamente.

5.- Método de análisis proyectado o estimado:

El procedimiento del control del presupuesto, consiste en confeccionar para un periodo definido, un programa de previsión y administración financiera y de operación, basado en experiencias anteriores y en deducciones razonadas de las condiciones que se prevén para el futuro.

La técnica del control presupuestal no es más que el conjunto de caminos y recursos de que se vale el analista de estados financieros para planear, coordinar y dictar medidas para controlar todas las operaciones y funciones de una empresa determinada, con el fin de obtener el máximo de rendimiento con el mínimo de esfuerzo, tiempo y dinero.

Ahora bien, el analista de estados financieros planea, es decir, emplea la técnica por medio de la cual se define el problema, se analizan las soluciones del pasado y se esbozan planes y programas que incluso pueden ameritar cambios en la estructura formal de la empresa.

El propósito fundamental del analista de estados financieros al establecer este procedimiento, consiste en comparar los resultados reales con los previstos, ahora bien, al efectuarse la comparación, deberán seguirse los siguientes pasos:

- 1.- Elaboración de instructivos de bases de comparación.
- 2.- Efectuar las comparaciones de los resultados reales con los estimados.
- 3.- Interpretación de los resultados de la comparación.
- 4.- Estudio de las variaciones.
- 5.- Toma de decisiones.

La vigilancia de la ejecución de los presupuestos puede ser desarrollada por una o varias personas, según la capacidad económica de la empresa, si son varias personas, éstas constituirán el comité cuyas funciones podrán ser las siguientes:

- 1.- Tomar decisiones sobre la variación de normas y políticas que ofrecen a varios departamentos de la empresa.
- 2.- Aprobar los presupuestos.

- 3.- Efectuar estudios de informes de los resultados reales con estimados.
- 4.- Recomendar en su caso la adopción de medidas correctivas.

Ahora bien la persona o personas encargadas de vigilar el control presupuestal deberán reunir las siguientes características:

- a) Conocimientos de contabilidad general.
- b) Habilidad para analizar la organización de la empresa que les permitan formular gráficas de división departamental delineando deberes y autoridad de los principales funcionarios y empleados.
- c) Habilidad para revisar y modificar procedimientos y formas utilizadas en el desarrollo de los presupuestos.
- d) Habilidad para preparar organigramas y manuales de organización.

A continuación veremos algunas formas que, a manera de sugerencia pueden coadyuvar al mejor desarrollo y control del presupuesto, dichas formas son las siguientes:

- a) Informe de Posición Financiera.
- b) Informe de Resultados y eficiencia.

- c) Informe de Ventas.
- d) Informe de Cobranza.
- e) Informe del movimientos de fondos.
- f) Informe de Contabilidad.
- g) Informe del personal.

6.- Conclusiones del Informe del Contralor.

Esta parte de los informes del contralor es esencial. A través de ella la dirección general y el consejo de administración pueden llegar a conocer los problemas de su empresa, comprenderlos y discutir las soluciones que en relación a ellos efectúe el contralor.

El contralor para llegar a conclusiones debe:

- 1.- Revisar cuidadosamente todos y cada uno de los estados financieros mencionados anteriormente.
- 2.- Calcular o medir las cifras que los mismos presentan a través de los métodos de análisis usuales. El análisis lo provee de un método eficaz de estudio.
- 3.- Tomar en cuenta todos los datos o informes complementarios que posea.

4.- Investigar o ampliar aquellos puntos que en su opinión crea confusos e incompletos en el objetivo que se persigue.

5.- Finalmente, considerar el grado de normalidad de la situación, el riesgo o posibilidad de fracaso en sus proposiciones de solución.

Lo certero de sus opiniones, serán desde luego la clave del éxito que se obtenga.

En relación con las conclusiones en los informes, consideramos aplicables las siguientes consideraciones:

- Que la conclusión se deduzca lógicamente de la argumentación que la precede, y no contenga nada que no haya sido antes justificado

- Que aporte una o varias proposiciones, dispuestas en forma clara y ordenada.

- Que sea concreta; una conclusión vaga equivaldría a una ausencia de conclusión, o dicho de otro modo a una ausencia de informe, pues este perdería su razón de ser.

- Que sea práctica.
- Que no sea un resumen ni una recapitulación (salvo excepciones) pero lo que tenga que decir lo diga con brevedad y seguridad.

CONCLUSIONES.

1.- El licenciado en contaduría, por su preparación técnica, aunada a una adecuada práctica profesional, donde adquiere los conocimientos complementarios y la experiencia necesaria para poder cumplir con todas aquellas características de conocimientos básicos de administración, personal, etc., así como su constante actualización en todos los cambios que surgen dentro de la profesión, son responsabilidades del puesto, las cuales deberá cumplir para ocupar el puesto de contralor.

2.- Existen dos clases de contralor, el contralor administrativo y el contralor asesor. El primero desempeña funciones de línea, tiene autoridad, por lo que las decisiones que tome son su responsabilidad y obligatorias para sus subordinados. El segundo desempeña funciones de asesoramiento y consultoría interna; éste es más especializado en cuanto a la planeación y organización y por la posición que guarda dentro de la empresa motiva que los demás ejecutivos acepten sus proposiciones respecto a sistemas, procedimientos cambios de políticas, etc., por convencimiento y autoridad.

La diferencia básica entre el contralor administrativo o de línea y el contralor asesor, es su relación de autoridad.

3.- El contralor debe percatarse de su papel de coordinador de las funciones administrativas y de la importancia que esto significa para la expansión de la empresa, ya que está colocado a un nivel que le permite auxiliar a todas las áreas de la empresa, proporcionando servicios de organización, procedimientos, controles, y como factor principal, la información oportuna, correcta y adecuada a los directivos para la toma de decisiones.

4.- Hemos colocado al contralor y a la contraloría como el punto clave de la administración de la empresa, pero consideramos que no se deberá incurrir en el error de tomar decisiones que no le corresponden, y que se identifican con otros ejecutivos o departamentos, ya que éstas deben ser a través de la administración autorizada, que queda representada por el consejo de administración y/o la dirección general.

5.- Las funciones del contralor se clasifican como sigue:

Planeación.

- a) Finanzas.
- b) Presupuestos y control presupuestal.
- c) Análisis e interpretación de estados financieros.

Organización.

- a) Procedimientos y sistemas.

Control.

- a) Contabilidad general.
- b) Procesamiento de datos.
- c) Control Interno.
- d) Cumplimiento de las disposiciones legales.

Información.

- a) Responsabilidad respecto a los informes que a de proporcionar.

Los deberes esenciales de la contraloria son el diseñar y operar los registros de la empresa, comunicando e interpretando la información.

6.- La constante actualización es uno de los puntos claves que el contralor deberá vigilar ante los cambios economicos, politicos y sociales que estamos viviendo y la repercusión de éstos en la empresa, son la medida por la cual deberá seguir un constante aprendizaje.

7.- El contralor necesita conocer la empresa; con el objeto que detecte cualquier anomalia, en el transcurso de las operaciones, para ello, requiere realizar un estudio y evaluación del control interno con el fin de poder tener una base solida en la realización de sus informes que son el pilar para que los directores de empresas, puedan tomar el mejor curso de acción a seguir en relación con las propuestas o soluciones que emita el contralor y que son el resultado de aplicar su experiencia y criterio profesional a las distintas situaciones que prevalezcan en la entidad.

8.- En el desarrollo de su trabajo, el contralor se vale de las relaciones con las diversas áreas de la empresa para cumplir con las funciones de asesoria, control y vigilancia que le son encomendadas. Por otro lado, debe mantener relaciones con personas, organismos y entidades externas

que tienen interés en conocer la posición de la empresa con el propósito de obtener la información requerida por ellos.

9.- Los resultados obtenidos del análisis e interpretación del contralor sobre los estados financieros nos servirán como guía para establecer políticas, normar criterios, evaluar el control interno, para planeación futura, detectar en un momento determinado las deficiencias de cada una de las áreas de la empresa que se analizan.

10.- Durante el desarrollo de nuestro seminario de investigación nos pudimos dar cuenta que en la actualidad, en las empresas mexicanas el contralor aún no cumple con todas las funciones de la contraloría.

B I B L I O G R A F I A .

- Manual del contralor.

Goodman Sam.

Mc Graw-Hill

México 1983.

- La contraloria y sus funciones.

González Cesar.

ECASA.

México 1974.

- Contraloria y tesoreria áreas básicas del contador público como ejecutivo financiero.

Seminario de investigación contable.

García Romero Fernando.

México 1984.

- Diccionario de la lengua española.

Real academia española.

México 1984.

- Control Interno.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
México 1984.

- Control Interno en los negocios.
Gómez Morfin Joaquín.
Fondo de Cultura Económica.
México 1954

- Manual del director de empresa.
Brown Stanley M.
México 1959.
UTEHA.

- Contabilidad financiera.
Horngren Charles.
Prentice Hall International.
México 1983.

- El análisis de los estados financieros y las
deficiencias en las empresas.
Macías Pineda Roberto.
ECASA.
México 1976.

- Boletín B-11 Estado de flujo de efectivo o Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo.

Comisión de principios de contabilidad.

México 1984.

- Análisis e interpretación de estados financieros.

Abraham Perdomo Moreno.

ECASA 1975.

- Principios de Contabilidad generalmente aceptados

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

México 1984.