

320808

1
24

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO



PLANTEL TLALPAN
ESCUELA DE CONTADURIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

EL CONTRALOR EN LA EMPRESA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
PATRICIA GONZALEZ HERRERA

Asesor de Tesis: Lic. Asdrual Díaz V.

México, D. F.

1990

TESIS CON
FALLA DE OR:GEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION		1
CAPITULO I.	GENERALIDADES Y DESARROLLO DE LA CONTRALORIA	4
I. 1.	IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA	4
I. 2.	ANTECEDENTES DE LA CONTRALORIA	7
I. 3.	CONCEPTO DE CONTRALORIA	13
I. 4.	FUNCIONES DE LA CONTRALORIA	17
CAPITULO II.	EL CONTRALOR IDEAL EN LA EMPRESA	26
II. 1.	ESTUDIO PARA LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA	26
II. 2.	DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACION DE LA CONTRALORIA	30
II. 3.	EL CONTRALOR EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	36
II. 4.	APTITUDES PARA UN CONTRALOR IDEAL	40
CAPITULO III.	FUNCIONES OPERATIVAS DEL CONTRALOR	43
III. 1.	CONTABILIDAD	45
III. 2.	AUDITORIA INTERNA	63
III. 3.	TESORERIA	73
III. 4.	OTRAS FUNCIONES A CARGO DEL CONTRALOR	81
CAPITULO I.V.	LAS FINANZAS Y LOS PRESUPUESTOS	83
I.V. 1.	FINANZAS ANTECEDENTES Y CONCEPTO	83

	I.V. 2.	FINANZAS PUBLICAS Y PRIVADAS	88
	I.V. 3.	PRESUPUESTOS ANTECEDENTES CONCEPTO E IMPORTANCIA	92
	I.V. 4.	ANALISIS PARA LA PLANEACION Y ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS	97
CAPITULO	V.	EL CONTRALOR EN LA FUNCION DE ANALISTA FINANCIERO	101
	V. 1.	LA PLANEACION FINANCIERA	101
	V. 2.	ESTUDIOS QUE SE REALIZAN PARA LA PLANEACION	113
	V. 3.	ANALISIS FINANCIERO	121
	V. 4.	FUENTES Y TIPOS DE FINANCIAMIENTO	133
	V. 5.	INFORMES	139
		CONCLUSIONES	143
		BIBLIOGRAFIA	

BIBLIOGRAFIA

FINANZAS EN LA ADMINISTRACION
J. FRED WESTON
EUGENE F. BRIGHAM
INTERAMERICANA

DR. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS
EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA
1a. EDICION INURGENTES

ROBERTO W. JOHNSON
ADMINISTRACION FINANCIERA
CONTINENTAL

DR. ANDERSEN Y SCHIDT
CONTRALORIA PRACTICA
UTEHA 1a EDICION

DR. ROBERTO MACIAS PINEDA
EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
Y LAS DEFICIENCIAS EN LAS EMPRESAS
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

CESAR DONIALEZ A.
LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES
EDICIONES CONTABLES Y ADMVAS.

C.P. EMILIANO MADRIGAL PATIRO
CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
PLATICAS ORGANIZADAS

PATON W.A.
MANUAL DEL CONTADOR
HISPANO AMERICA

JOAQUIN GOMEZ MORFIN
EL CONTROL INTERNO DE LOS NEGOCIOS
FONDO DE CULTURA ECONOMICA

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

En la actualidad, el mundo de los negocios tiene un creciente desarrollo el cual se debe, en mucho, a la implantación de sistemas y procedimientos administrativos cada vez más eficientes, colocando a los tradicionales en el terreno de la obsolescencia, por tal motivo, los Profesionistas de hoy en día están obligados a capacitarse y actualizarse cada vez más para desempeñar puestos ejecutivos dentro de la organización de cualquier tipo de empresa que se encuentre en desarrollo mediante estas técnicas.

Es evidente que cualquier cambio en este sentido, afecta la actividad que el Licenciado en Contaduría venia desempeñando hasta hace algunos años como Tenedor de Libros, por tal razón, es necesario conocer otros campos de acción que tiene la Contaduría como el Control rutinario de las operaciones, así como los Presupuestos y el aspecto Financiero, al cual, es necesario darle la importancia que tiene para fortalecer la Empresa, Financiera y Administrativamente y no dar lugar a que la Empresa tenga que enfrentar resultados negativos en sus operaciones.

La relevancia de los factores antes mencionados así como la importancia del Control de las operaciones y la toma de decisiones en el desarrollo de las Empresas modernas, han despertado diversas inquietudes en los especialistas y estudiosos del tema, quienes han realizado múltiples investigaciones, de las que se han tomado los diferentes criterios aplicados en las mismas, para el desarrollo de este trabajo.

El Licenciado en Contaduría es en la actualidad el Profesionista con mayor capacidad para ejercer en estas áreas.

Tomando en cuenta su experiencia en la Administración, Contaduría y otras tareas afines, para lograr los objetivos de la Empresa eficientemente y que, por la naturaleza de su trabajo, siempre está en contacto con los más altos niveles jerárquicos de la organización como son los Directores, Ejecutivos, Financieros y en ocasiones con los propios Accionistas de la Empresa.

Por la importancia de las funciones y responsabilidades asumidas al Contador en la Empresa se ha visto y experimentado la necesidad de que una sola persona sea la encargada de todas las funciones Administrativas y Financieras. A esta persona se le ha dado el nombre de Contralor.

En el desarrollo del primer capítulo, se habla del Licenciado en Contaduría como Contralor; antecedentes, importancia, así como conceptos y funciones diversas dentro de la Empresa.

El segundo capítulo analiza las diversas formas de organizar el departamento de Contraloría, la delegación de autoridad que tiene el Contralor como alto Ejecutivo, las aptitudes para ser ideal a su puesto.

En el tercer capítulo se habla de las diversas funciones de tipo operativo en las cuales el Contralor supervisa, controla y ejerce su responsabilidad ante cualquier situación que se pueda presentar.

El cuarto capítulo considera los antecedentes y conceptos de las Finanzas. Se habla sobre los Presupuestos como otra de las funciones del Contralor.

El quinto capítulo muestra la Planeación Financiera así como el análisis y la información Financiera como una de sus más

importantes funciones para ser un Ejecutivo de alto nivel. El objetivo principal de esta investigación es hacer hincapié en la importancia que tiene en la actualidad el Licenciado en Contaduría coordinando los diferentes departamentos de la Empresa, porque así existirá un mejor Control en las operaciones Administrativas y mayor visión para el análisis Financiero.

Es importante mencionar que en el contenido de este trabajo, las fuentes de información se encuentran numeradas para localizarlas al pie de página.

Se espera que el objetivo principal se cumpla y el contenido de este trabajo aporte algo positivo a la profesión Contable, por lo que se presenta a consideración del H. Jurado para que tenga a bien juzgarlo con benevolencia.

CAPITULO I.

GENERALIDADES Y DESARROLLO DE LA CONTRALORIA

I.1. IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA

Antiguamente, el comerciante no necesitaba que el trabajo se dividiera y se supervisara, ya que él personalmente compraba, cuidaba y vendía la mercancía, o sea que todo el trabajo descansaba en su persona por ser el propietario; esto mismo se observaba en el industrial, ya que él mismo efectuaba la fabricación y venta de sus productos. Posteriormente la actividad del comerciante y del industrial fué creciendo y evolucionando, surgiendo así la división y supervisión del trabajo y la necesidad de implantar el Control en los negocios.

Lo anterior trajo como consecuencia que el comerciante y el industrial, propietarios del negocio, palparan la imposibilidad de seguir haciendo los trabajos por sí mismos, surgiendo así, la necesidad de asesorarse de personas especializadas con la habilidad suficiente para poder asignarles funciones y delegarles responsabilidades según las actividades del negocio.

Así se fueron determinando, conforme avanzaba el tiempo, las diversas funciones y su división entre los individuos haciéndose cargo, unos de las Compras, otros de la Producción de las mercancías, del Control de estas, de las Ventas, de la Contabilidad, de las Cuentas por Pagar, del Crédito y la Cobranza, del Archivo, etc., con lo cual la organización de la Empresa dependería directamente de los encargados de cada departamento. Las actividades, del

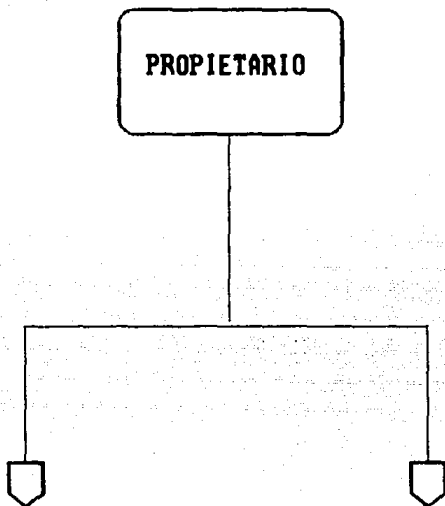
negocio se distribuyeron y quedarón como se muestra en el cuadro I.1.

Años después cuando los negocios seguían creciendo, ya no bastaba con tener los encargados de cada departamento pues estos crecieron y fue necesario buscar a personas más preparadas para desarrollar otras funciones que se fueron haciendo indispensables por el crecimiento de los negocios. La administración de los negocios ya no sería tan fácil que el propietario la llevara pues surgen sistemas de Contabilidad, cambios constantes de las leyes fiscales, surgiendo continuas revisiones de Auditoría y múltiples controles para el mejor funcionamiento de la empresa todas estas actividades tendrán que ser encomendadas a personas con gran experiencia y preparadas para cualquier cambio. Estos cambios constantes dan lugar a la formación de las Empresas modernas creando así, la necesidad de contar con personas de alta capacidad profesional, es decir, con conocimientos adquiridos en las universidades, o bien, a través de la experiencia en trabajos específicos de Administración, Contaduría, Auditoría y otros, para que pudieran manejar en forma adecuada la Administración de una Empresa. A estas personas se les conoce como Contralores.

La Contraloría como es natural, también ha venido evolucionando a través de los años y su completo desarrollo se empieza a observar en el presente siglo, especialmente en los últimos treinta años en los que cada día ha tomado mayor fuerza en los países industrializados y en las Empresas modernas en general.

Al no tener ésta más de cincuenta años de creación como actualmente se conoce, se puede decir que se trata de una especialización relativamente joven y que se encuentra en periodo de transformación.

ACTIVIDADES EN LA EMPRESA



- CUENTAS POR COBRAR
- CUENTAS POR PAGAR
- CONTABILIDAD
- PRODUCCION
- NOMINAS
- COMPRAS
- VENTAS
- ARCHIVO
- ETC.

La implantación de la Contraloría dentro de las Empresas se debió principalmente al natural proceso de evolución y crecimiento de los negocios y a los problemas de la Administración y de la Dirección de los mismos, ya que, al hacerse las operaciones cada vez más complejas, fué necesario especializar a la persona que tenía mayores conocimientos en el aspecto Contable y Financiero de la Empresa, para hacerse cargo del Control de las mismas.

En muchos negocios se optó porque el Contador General desarrollara estas nuevas actividades. En los países de habla inglesa estas funciones las desempeñaba el "Controller", de donde se toma el nombre actual de "Contralor", ya que se le quería encargar como una de sus funciones principales el controlar las operaciones de la Empresa y se determinó que el Profesionista que, dentro de sus conocimientos conjunta todo lo necesario para el puesto de Contralor, es el Contador Público, ahora Licenciado en Contaduría.

En términos generales se puede decir que el desarrollo de la Contraloría se ha proyectado paralelamente al desenvolvimiento y evolución de los países industrializados, así como en los pueblos económicamente más fuertes, en donde la Contraloría ha alcanzado su más completo desarrollo.

I.2. ANTECEDENTES DE LA CONTRALORIA

En la Francia del siglo XV, bajo el reinado de Luis XIV, ya se conocía el término Contralor el cual era un nombramiento que se daba a las personas que prestaban sus servicios al Estado.

El primer ministro Colbert fué nombrado por Luis XIV, Director del Consejo de Finanzas con el título de "Contraleúr Generale Des Finances", quedando a su cargo la Dirección de Tesorería y otras labores de importancia.

Ya en el siglo XVI, en Inglaterra se encuentra, también en el gobierno, la Auditoría de la Real Hacienda en la que había una persona (Auditor), quien se encargaba del análisis sistemático de las cuentas públicas; posteriormente se adoptaron varios puestos en la Real Casa de Inglaterra.

Estados Unidos, considerado uno de los países más avanzados en aspectos Contables y Organizacionales, estableció el departamento de Contraloría, dentro de su gobierno, el 26 de Septiembre de 1778 por medio del Congreso.

En compañías norteamericanas la Contraloría se implantó aproximadamente en 1880, siendo las primeras compañías en tener un departamento de Contraloría organizado: "Topeca", "Ferrocarrilera Atkinson", "Santa Fe Railway System". A partir de 1885 fue implantado el departamento en todas las compañías ferrocarrileras tales como:

"Southern Pacific Company", "New York-New Haven-Hartford Railroad Company", "Leigh Valley Railroad Company", "Illinois Central System", etc.

Es hasta el año de 1894 cuando se observa un cambio importante ya que entonces fueron definidas las funciones del Contralor que, después de esta modificación, llegó a ser un verdadero Ejecutivo de oficina dentro de las Empresas privadas mientras que, en las organizaciones gubernamentales, asumió la responsabilidad centralizada para el manejo y ajuste de las Cuentas Públicas.

En 1900, "General Electric Co. de New York" y la compañía de servicios Públicos "Consolidated Edison Compañy Inc. of New York", organizaron su departamento de Contraloria tomando en cuenta lo anterior.

Jackson dice en su libro "NACA Year Book Estadística" (1930), el haber realizado una encuesta en 175 grandes Empresas de Estados Unidos; la mayoría de ellas contaban con activos con más de 10 millones de dólares, solo recibió respuesta de 132 compañías, de éstas, 75 tenían ya establecido el departamento de Contraloría, lo que significa un 58%. Posteriormente efectuó otra en 195 compañías, de las cuales, 143 contaban con el departamento desde hacía 22 años lo que significa un 73%.

En la actualidad la mayoría de las compañías en Estados Unidos cuentan con un departamento de Contraloria perfectamente organizado.

En México, igual que en otros países, el puesto de Contralor surgió primero en el gobierno; sus antecedentes datan del año de 1917.

El 25 de Diciembre de ese año se promulgó la Ley de Secretarías de Estado la cual menciona, en el artículo 13, la creación del Departamento Autónomo de Contraloría de la Federación con la función de vigilar el manejo de los fondos y bienes de la nación, nombrando a su Director, Contralor General de la Nación. Dicho departamento se reglamentó de acuerdo con la Ley Orgánica del Departamento de Contraloría bajo el gobierno de Venustiano Carranza el 19 de Enero de 1918, el cual tendía a unificar, uniformar y simplificar la Contabilidad oficial, perfeccionándose en 1926 por Don Luis Montes de Oca (C.P.T.), y dejando de existir en 1936, quedando sus funciones a cargo de la Contraloría Federal de la Nación.

Con fecha 29 de Diciembre de 1962 se dio a conocer, en el diario oficial de la federación, (art.32 Bis. de la

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal) la Secretaría de Contraloría General de la Federación, la cual tiene a su cargo las funciones siguientes:

- Planear, coordinar y organizar el sistema de Control y evaluación gubernamental.
- Expedir, inspeccionar y vigilar el cumplimiento de normas y disposiciones para el Control y Fiscalización de la Administración Pública Federal en materia de sistemas de registro y Contabilidad, contratación y pago de personal y de servicios, obra pública, adquisiciones, arrendamiento, conservación, enajenación y baja de bienes muebles e inmuebles, almacenes y demás activos de la Administración Pública Federal.
- Apoyar a los órganos de Control interno dependientes de la Administración Pública Federal.
- Realizar todo lo referente a las auditorías que se efectúan en las entidades de la Administración Pública Federal. Dar apoyo en auditorías de sus propios órganos de Control.
- Comprobar el cumplimiento de las disposiciones en lo referente a la Planeación, Presupuestación, inversión, deuda, ingresos Financieros, patrimonio y fondos, valores de la propiedad o al cuidado del Gobierno Federal.
- Opinar junto con la Secretaría de Programación y Presupuesto antes de expedir las normas de Contabilidad y de Control en materia de Programación, Presupuestación, Administración de Recursos Humanos, materiales y Financieros.
- Sugerir en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sobre normas en materia de contratación de deuda y de manejo de fondos y valores, así como de Control y Fiscalización a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- Proponer la designación de comisarios y titulares de

las áreas de Control de los órganos de vigilancia en las Empresas paraestatales. Estos deberán reunir los requisitos que establecen las Secretarías.

- Informar anualmente al titular del Ejecutivo Federal y a las autoridades competentes, los resultados de las Fiscalizaciones que se realizaron.
- Recibir, registrar, investigar y verificar las declaraciones patrimoniales que deban presentar los servidores de la Administración Pública Federal de acuerdo con las leyes.
- Dar a conocer, ante el Ministerio Público, las malas conductas detectadas para aplicar las sanciones que correspondan conforme a las leyes.

Por otra parte, el Banco de México en 1941 estableció el nombramiento de Contralor, pero este departamento no había quedado perfectamente delineado como tal, ya que solamente ejercía funciones de Auditoría Interna, sin tomar bajo su responsabilidad ningún otro cargo relativo a la Contraloría.

Fue hasta el año de 1953, cuando se avocó a llevar a cabo otras funciones correspondientes a la Contraloría.

Posteriormente Nacional Financiera, S.A. nombró, en 1942, un jefe de departamento de Contraloría dándole funciones de Tesorero, Contador, Auditor Interno, y el estudio de las operaciones proyectadas por el área de Administración.

En la actualidad, Banco Nacional de México y Nacional Financiera tienen un departamento de Contraloría, cuya función, en general, se refiere al Control y cuidado de los Valores, Efectivo, Contabilidad en General, Auditoría Interna, y otras.

En las Empresas privadas de México el puesto era desconocido hasta hace algunos años; las primeras compañías que establecieron el departamento de Contraloría fueron de origen americano tales como "General Motors Company", "Ford Motor Company", "Industria Eléctrica de México", "General

Electric de México", "Minnesota Manufacturera de México, S.A.", "Wells Fargo Co". "Express S.A." y otras.

La posición del Contralor en nuestro país, está generalmente desempeñada por Contadores Públicos en más del 80% de la totalidad de dichos puestos, esto según estadísticas del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C., significando, para la profesión Contable, una conquista más en el desarrollo de sus actividades.

La función del Contralor es definitivamente patrimonio de la profesión del Contador Público sin embargo, aún existen en México muchas Empresas que no cuentan con un Contralor y otras tantas que, a pesar de tenerlo, no lo utilizan como tal, debido al escaso conocimiento que se tiene sobre su correcta adecuación; todavía, en algunas Empresas, el Contralor es utilizado como una especie de comodín debido a que existe la confusión cuando se trata de determinar su autoridad, jerarquía y responsabilidad dentro de la organización. Esto sucede en Empresas de tamaño mediano o pequeño y además existe la situación de que, por similares que sean algunas, los Contralores que en ellas trabajan, desarrollan generalmente actividades muy simbólicas y comunes y en algunas Empresas se les encomiendan funciones que definitivamente no encajan con su campo de acción, perdiéndose con esto los objetivos básicos de su actividad y sobre todo, el beneficio que debe reportar el Licenciado en Contaduría como Contralor de Empresas.

Como se señaló en párrafos anteriores, la importancia de establecer la Contraloría dentro de las Empresas se debe a su crecimiento continuo, aunado a la necesidad de mejorar la organización en ellas ya que uno de los principales problemas a los que se enfrentan los negocios en México, es la carencia de una buena organización enfocada a tener posibilidades de alcanzar el fin deseado sin estancarse con respecto a la competencia. Esto repercute en los sistemas

Administrativos, por lo que nace la inquietud de perfeccionar cada uno de los departamentos para que la Empresa marche sobre planes y objetivos definidos.

Establecer la función de la Contraloría no significa substituir la función Directiva, más bien es complementarla con su asesoría en la implantación de normas y procedimientos, por esta razón, es importante la relación que hay entre el Contralor y el personal Administrativo, Funcionarios, Directivos y Accionistas para conocer sus inquietudes y poder dar respaldo en cualquier situación.

Ultimamente los Directores de Empresas se han dado cuenta de las ventajas que da la Contraloría para la adecuada Administración, por lo que cada vez más compañías cuentan con un Contralor para el mejor logro de los objetivos de la Empresa, aunque la situación que guarda en las diversas Empresas no es uniforme, ya que varía según la organización y la clase de Empresa en que se establece.

1.3. CONCEPTO DE CONTRALORIA

Antes de analizar diversas opiniones sobre el concepto de Contraloría, se aclara que no hay un criterio uniforme sobre su función debido, principalmente, a su estado evolutivo como se asienta en el punto anterior.

En México son muy pocas las Empresas las que han implantado la función tal cual es, siendo en los países altamente industrializados en los que se ha hecho indispensable.

Al hablar de Contraloría, los autores tienden a definirla señalando sus objetivos y funciones, como se verá en párrafos posteriores; sólo el libro de Contraloría Práctica¹ dice, refiriéndose específicamente al Contralor como encargado del departamento de Contraloría: "El Contralor es el socio de las cifras en el equipo administrativo".

Sin embargo, se sabe que la palabra Contraloría viene del Francés "Controlleur", palabra que adoptó el diccionario en el Siglo XII y que fué tomada del latín, más tarde cambió a "Comptroller", y la asignación que le dieron fue de "Cuenta" en Francés.

Actualmente quiere decir "la acción de la persona que Controla".

Controlleur	Francés
Comptroller	Cuenta Ahora
	La persona que Controla

La Contraloría es definida por diversos autores. Algunos de ellos se presentan a continuación:

¹ D.R. Andersen Contraloría Práctica
And Schmidt UTEHA pag. 4

I.3.1. MANUAL DE LA PRODUCCION²:

"La Contraloría comprende la Planeación, la Organización, la comprobación de los materiales, los tiempos de las operaciones, la manipulación de las rutinas de fabricación, la fabricación de programas y su desarrollo o distribución y la coordinación del trabajo por medio de la inspección". De modo que el suministro de los materiales, operaciones de la mano de obra, la utilización de las máquinas y las actividades afines a una fábrica, produzcan lo pronosticado.

I.3.2. DICCIONARIO DE LA ACADEMIA ESPAÑOLA³.

"Oficio Honorífico de la Casa Real" según la etiqueta de Borgoña, equivalente a la de Castilla que le llamaban "Veedor". Intervienen las cuentas, los gastos, las libranzas, los cargos de alhajas y muebles, además ejercía diversas funciones importantes.

I.3.3. ANDERSEN AND SCHMIDT⁴

"Es el proceso de reunir, registrar, reportar e interpretar la función cuantitativa. El que intervenía en la cuenta y razón de los caudales y efectos".

El Contralor es el encargado de manejar y diseñar los registros de la Empresa. Presenta e interpreta la información que contienen.

2	Alford, Bangs Hageman	Manual De La Produccion UTEHA 1961
3	D. José Aleman Soliveri	Diccionario de la academia E. Barcelona Roma Bopeda
1	Andersen and Schmidt	Contraloria Practica UTEHA pag. 6

I.3.4.SAM GOODMAN*

El Contralor es el Ejecutivo Financiero de una Empresa, grande o mediana, que combina la responsabilidad de la Contabilidad, la Auditoría, la preparación de Presupuestos, la Planeación de utilidades, los informes, el funcionamiento de las operaciones, el Control de los impuestos y otras actividades corporativas.

También dice: la palabra Contralor, se basa en el sentido directo de la palabra "Control", es decir, de tomar decisión y controlar las acciones que permitan a la compañía obtener utilidades, así mismo, menciona el Control Presupuestal que incluye todos los tipos de evaluación y medidas.

Existen otros autores. los cuales mencionan diferentes conceptos tales como²:

I.3.5.EL CONTRALOR es el descendiente directo, primero, del Tenedor de Libros y posteriormente, del Contador, sin embargo, sus funciones se han desarrollado y multiplicado.

I.3.6.EL CONTRALOR ADMINISTRATIVO, es un Ejecutivo de línea y como tal, tiene derecho de mando, de tal manera, que las decisiones que toma son obligatorias para sus subordinados. La responsabilidad de dichas decisiones recaen directamente sobre el.

I.3.7.EL CONTRALOR STAFF, es un Ejecutivo cuyas funciones esenciales son de consulta y asesoramiento, su autoridad es válida únicamente con el visto bueno de su supervisor de línea, quien tiene la responsabilidad de

4 Sam Goodman

Manual del Contralor
pag 14

5 Fernando Luque

Apuntes de Contraloría
7o. semestre UNAM

las decisiones y emite las instrucciones a la escala jerárquica que depende de él.

I.3.8. El Contralor auxilia a la Administración en aspectos Contables, Fiscales y Financieros, no como Contador registrando datos históricos, sino como un Ejecutivo que al coleccionar e interpretar datos, auxilie a la Administración en la determinación de políticas sanas para el futuro de la Empresa y en su adecuada ejecución.

Analizando estas diferentes definiciones se puede decir que la Contraloría es la especialización más completa de la Contaduría, en la cual el Contralor vela por los intereses, tanto Financieros como Administrativos de los socios, y lo hace por medio de la Planeación, Organización y Control en la ejecución de las transacciones realizadas, utilizando en forma correcta los registros Contables y toda clase de procedimientos para que éstos sean veraces, con el fin principal de que los datos que arrojen los diferentes departamentos en que se encuentre dividida la Empresa, sean dignos de confianza para poder comprobar, analizar e interpretar los hechos ocurridos.

Es necesario señalar el concepto de Contralor, ya que la Contraloría está a cargo precisamente de él. Recibe el nombre de Contralor, la persona indicada para la vigilancia de los sistemas de Control Interno, para lograr una mejor organización en las funciones de las Empresas, supervisando que todas las actividades del negocio sigan los lineamientos previstos en las planeaciones originales a fin de obtener el máximo rendimiento con un mínimo de esfuerzo, con base en estudios y experiencias obtenidas en la práctica de los negocios.

1.4. FUNCIONES DE LA CONTRALORIA

Hace tiempo, las funciones del Contralor se reducian en la mayoria de las Empresas, a la formulacion de un Estado de Situación Financiera (Balance General) y un Estado de Ingresos y Gastos (Perdidas y Ganancias), para dar a conocer la situación economica de una Empresa en un momento determinado, así como, los resultados obtenidos durante un periodo.

Actualmente, dentro de la Administración moderna no tan sólo tiene esa responsabilidad, sino que representa un medio del que dispone la Empresa para el logro de su objetivo principal (obtencion de utilidades).

En la Empresa moderna, la designación de funciones y la asignación de autoridad y responsabilidad es vital para el mejor funcionamiento de todos los departamentos de la misma ya que, de este modo, se obtiene el mejor resultado de la capacidad personal de cada colaborador y de los métodos establecidos.

Hay opiniones de diversos autores sobre las funciones que debe ejercer el Contralor de Empresas, tales como:

1.4.1. MAYNARD M.B.*

Establece a la Empresa y ubica a la Contraloría como se indica en el cuadro I.2.

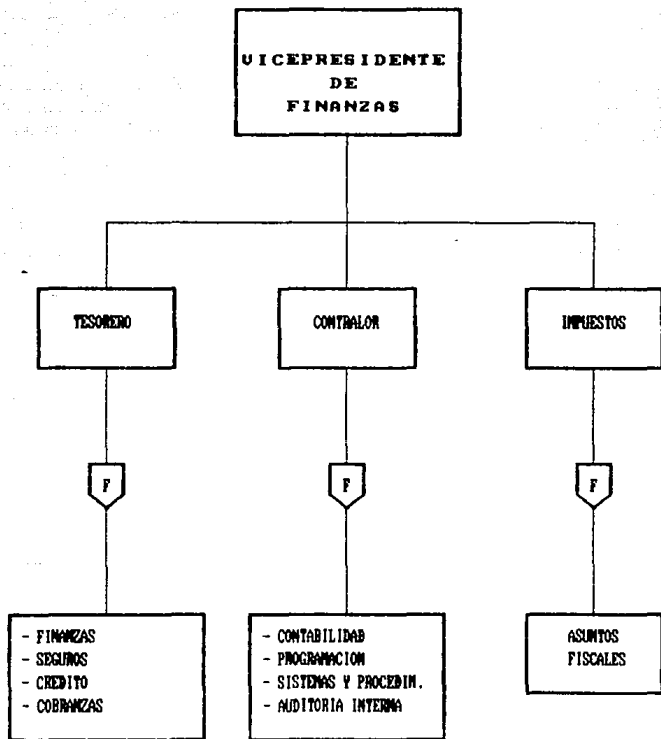
En este caso, el Vicepresidente de Finanzas funge como responsable de las funciones de Tesorería, Contraloría e Impuestos, es decir, es el Contralor General.

* MAYNARD M.B.

Top Management Hand Book
M.C. Graw Hill 1949 pag 31

1.4.1. MAYNARD M.B. ²

Establece a la empresa y ubica a la CONTRALORIA como se indica:



I.4.2.D.R. ANDERSEN AND SCHMIDT¹

Las funciones del Contralor, Tesorero y Secretario deben ser integradas para poder darle al Contralor una promoción y así llamarle Vicepresidente de Finanzas que tendría como propósito:

- Servicio rutinario, Control de la propiedad, estados y reportes (para Gerentes, Dueños, terceras Personas y Gobierno).
- Servicios para la Administración de información Control, medición de riesgos de Rentabilidad, aspectos Legales, Contabilidad, Cuentas por Cobrar, nómina, registro, caja, vigilancia de los Activos y Control del efectivo.

I.4.3. Por otra parte, en su mismo libro¹, indica que las funciones principales del Contralor son:

- Control de las operaciones, inclusive Costos estándar, Presupuestos de gastos, pronósticos de Ventas, Planeación de utilidades, Financiamientos de inversión del Capital.
- Medir y elaborar procedimientos para alcanzar los objetivos de la Empresa en colaboración con Gerentes y Accionistas.
- Elaborar Sistemas y Políticas de registro, Contabilidad, Costos, Estadísticas, así como interpretar e informar los resultados de las operaciones.
- Medir, informar y analizar la estructura de la Empresa.
- Informar a las agencias gubernamentales, según se requiera y supervisar todo lo relativo a impuestos.
- Interpretar e informar sobre influencias externas

¹ D. R. Andersen
and Schmidt

Contraloría Práctica
UTEHA pag 32 Y 11

que puedan afectar las operaciones de los negocios tales como apreciar la fuerza económica y social, influencias gubernamentales, etc.

1.4.4. En su mismo libro¹, dice que los deberes del Contralor, según el Instituto de Contadores de América, son:

- Práctica y supervisión de todos los registros de la Contabilidad en la Empresa.
- Preparación e interpretación de los estados e informes Financieros.
- Auditoría continua en todas las cuentas y registros.
- Compilar el costo de producción y distribución.
- Cálculo y preparación de los inventarios.
- Declaraciones Fiscales y supervisar los impuestos.
- Preparar e interpretar los informes estadísticos.
- Preparar el Presupuesto global anual.
- Aseguramiento adecuado de la Empresa.
- Indicar, preparar y modificar normas y procedimientos de Contabilidad, coordinar los sistemas de toda la Empresa, métodos y procedimientos Administrativos y de oficina.
- Mantener registros adecuados y comprobar que la Contabilidad sea correcta.
- Comprobar las transacciones Financieras.
- Registros adecuados de contratos y arrendamientos.
- Autorización de pagos y retiro de valores.
- Aspecto Legal.

1.4.5. El señor E.W. Burbott². Dió una gran aportación al mundo de los negocios, con sus conceptos sobre las funciones del Contralor, que son las

1 D.R. Andersen
and Schmidt

Contraloría Práctica
UTEHA pag 410

2 James L. Pierce

Contraloría un nuevo concepto
Seminario I.M.E.F. 1971

siguientes:

- Plan para el Control de las operaciones. Establecer, coordinar y mantener, por medio de los encargados de cada departamento, un plan integrado para el Control de las operaciones como los Costos estandar, Presupuesto de gastos, pronosticos de Ventas, Planeación de las utilidades y programas para la inversión de Capital y Financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.
- Comparación e Interpretación. Comparar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la Gerencia. Diseñar implantar y mantener los sistemas de las operaciones rutinarias. Determinar políticas y eliminar estadísticas.
- Validez y Efectividad. Medir e informar sobre la validez de los objetivos, de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos, consultando a las áreas responsables.
- Informes al Gobierno e Impuestos. Informar al Gobierno según se requiere y supervisar las cuestiones sobre impuestos.
- Influencias externas. Interpretar e informar influencias externas que afecten los objetivos del negocio, tales como fuerzas económicas y sociales y de las influencias gubernamentales.
- Protección de los activos. El establecimiento y el mantenimiento de un Control Interno, la Auditoría y el asegurarse una cobertura de seguro apropiada.

1.4.6. El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.[®]. Establece las funciones del Contralor muy similares a las del autor anterior, solo difiere en

los títulos que se muestran a continuación:

- Plan para el Control.
- Información e interpretación de los recursos de operación y de la situación Financiera.
- Evaluación y deliberación.
- Administración de impuestos.
- Informes al Gobierno.
- Coordinación de la Auditoría Externa.
- Protección a los activos de la Empresa.
- Evaluación económica.

I.4.7. Al describir las funciones de la Contraloría, se puede decir también que es factible pensar en dos tipos básicos de Contralor: El Contralor Administrativo y El Contralor Staff.

El Contralor Administrativo, al ser considerado un Ejecutivo de línea, realiza tareas dentro de las operaciones diarias, en el área Administrativa y Contable, por lo tanto, tiene autoridad y poder de decisión sobre éstas.

El Contralor Staff, se enfoca básicamente a labores de asesoría técnica y consultoría en áreas Contables y Administrativas, trabaja con planes a largo plazo, elabora políticas generales, efectúa estudios de las operaciones para mejorar sistemas, políticas y procedimientos, asiste a Ejecutivos en la determinación de políticas sanas y su ejecución y, al no tener a su cargo la rutina diaria de las operaciones, se concentra en trabajos delicados, siendo sus informes directos a la Dirección.

I.4.8. Si se ubica al Contralor dentro de la Empresa, como un miembro de la alta Gerencia y además, miembro del Consejo de Administración, será responsable de los resultados de las operaciones Contables y Financieras de la Empresa por lo tanto, será necesario controlar las siguientes áreas:

- CONTABILIDAD GENERAL Y DE COSTOS

El Contralor es el responsable del diseño y plan de Contabilidad, es decir, de los procedimientos, políticas y métodos de rutina para el registro de operaciones, desde la Producción (Contabilidad de Costos) hasta la venta, también cuida de que en el registro de operaciones y en la elaboración de los estados, se observen los principios de Contabilidad y se apliquen de forma consistente. La información y datos resultantes deben coincidir con todos los departamentos de la Empresa.

- FISCAL

Informes al Gobierno y Administración de impuestos. Incluye la revisión y supervisión de todos los informes, declaraciones, avisos, etc.

- AUDITORIA EXTERNA

Coordinar y preparar la información que se requiere para poder proporcionar datos que pueda pedir el gobierno (aspecto Fiscal), cuidando que el sistema Contable se apegue a la ley.

- INFORMACION FINANCIERA

Supervisar y autorizar el diseño de todos los Estados Financieros, estudios informes y reportes que se presentan a las diferentes Áreas. Que el sistema de información sea correcto y oportuno, que refleje los resultados de las operaciones en forma clara y apropiada.

- ESTADISTICAS

Con los datos que se registran en los departamentos, se elaboran las estadísticas que, junto con los informes, son un buen elemento de comparación y Control. Son una valiosa ayuda para la Dirección, ya

que presentan situaciones reales para así poder establecer políticas y normas mas convenientes.

- AUDITORIA INTERNA

Aunque se tengan establecidos controles en todas las áreas de la compañía, por medio de los sistemas implantados, siempre existen errores o desviaciones que muchas veces no se localizan tan fácilmente y son necesarias revisiones para poder corregir errores en todos los aspectos, los cuales deben ser corregidos antes de que las auditorías externas se realicen.

- SISTEMAS METODOS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

El Contralor debe tener a su cargo una persona que se encargue de recabar datos en todas las áreas de la Empresa incluyendo Producción y Ventas para tener actualizado el manual de operación para cada departamento y así tener un buen sistema de Control Interno en todas las áreas del negocio.

- SERVICIOS

Supervisar y autorizar los diversos sistemas que se deban seguir para mantener y salvaguardar los activos del negocio.

- TESORERIA

Debe establecer un sistema de entradas y salidas de dinero, definir junto con el consejo de Administración los procedimientos y políticas a seguir para las inversiones, créditos y protección de los activos, logrando así de éstas, su máximo rendimiento.

- CUENTAS POR COBRAR

El Contralor debe estar en comunicación constante con el Tesorero y este a su vez con Cobranzas para

cuidar que exista la debida rotación de las cuentas poder establecer créditos, analizar clientes morosos y realizar ajustes necesarios, vigilar la provisión de las cuentas incobrables y tener comunicación constante para las entradas de dinero.

CUENTAS POR PAGAR

La cuenta de proveedores es de suma importancia por lo que el Contralor debe concederle especial interés en aspectos tales como saldos, facturas vencidas o próximas a vencer, descuentos otorgados por pronto pago y estar en comunicación con Tesorería para las salidas de dinero.

INVERSIONES

El Contralor debe supervisar que se este empleando correctamente el dinero. El Tesorero debe informarle cuales han sido las entradas y salidas de dinero para poder ver alternativas de inversión sobre el excedente.

VENTAS

El Control de las Ventas se refiere a los sistemas implantados para las Ventas en efectivo, Ventas a crédito, Control de inventarios, etc.

OTROS INGRESOS

Implantación de un sistema que controle las entradas de dinero por diferentes conceptos como alquileres, intereses, dividendos, venta de desperdicios, etc.

RECURSOS HUMANOS

El Contralor debe vigilar que el departamento de personal esté resolviendo satisfactoriamente el problema del factor humano. Es importante, por una parte, que el personal esté de acuerdo con lo que

recibe de la compañía y por otra, la compañía debe tener personal que, además que coopere, esté debidamente preparado.

- PRESUPUESTOS

En los negocios, se ha visto la necesidad de hacer planes para poder controlar y coordinar las diversas actividades. Actualmente, las Empresas hacen planes experimentales hasta por cinco años, que incluyen Presupuestos estimados por cada periodo. El Contralor debe coordinar la elaboración del Presupuesto así como su seguimiento.

- Planeación Financiera.

Debe ser considerada la función más retadora, interesante e importante para el Contralor. Para poder planear desde el punto de vista Financiero, se debe tener una visión amplia y general de las operaciones de una Empresa, estudiar el mercado a corto y a largo plazo, buscar alternativas de expansión y avance en todos sentidos, viendo siempre lo imperfecto para así, poder corregir errores con la ayuda de los métodos de Análisis Financieros, ya que estos dan flexibilidad para la Planeación.

CAPITULO II.

EL CONTRALOR IDEAL EN LA EMPRESA

II.1. ESTUDIOS PARA LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA

Este inciso tiene por objeto situar al Contralor en la estructura de la Empresa determinando su jerarquía, responsabilidad, autoridad, y la relación que tiene con el personal que lo rodea.

Para la formación de cualquier departamento en una Empresa existen varios pasos como son:

- Fijar el objetivo principal del departamento.
- Efectuar un análisis, tanto del perfil como del organigrama funcional adecuados.
- Establecer métodos y procedimientos de las actividades a desarrollar.
- Delimitar funciones y responsabilidades con respecto a otros departamentos. Esto ayudará para fundamentar y tener apoyo en la toma de decisiones.

Ningún plan fijo de organización puede ser impuesto con éxito en todos los tipos de negocios o en todos los negocios con el mismo tipo general de operaciones, sin embargo ciertos principios son aplicados con uniformidad a todos los negocios. Una organización efectiva puede ser definida como un grupo de individuos que están cooperando con éxito hacia un objetivo común.

En cada paso particular, será necesario elaborar un estudio de las características particulares del negocio, antes de decidir la forma y las condiciones bajo las cuales va a funcionar.

La Contraloría es una especialidad muy amplia de la cual nacen diversas funciones que tienen como finalidad la Planeación, Organización y Ejecución de todas y cada una de las operaciones Contables que se realizan, el Análisis e información Financiera, la Planeación Financiera y los Presupuestos de las Empresas, instituciones o corporaciones municipales de las cuales el Contralor debe ser el Funcionario principal. Existen algunas variaciones para la organización de la Contraloría ya que esto va principalmente en función al tamaño y giro del negocio.

Por ejemplo, una Empresa de servicios Públicos en la que sus ingresos están legal y jurídicamente controlados y su expansión gradual es, en gran medida, dictada por el aumento de población, viene a ser tan diferente a la de un gran productor de automóviles, con su aguda competencia en los precios, la importancia preponderante del cambio anual del modelo y su complicada relación Contable entre el distribuidor y el cliente; esto contrasta todavía más con una compañía de seguros, Empresas manufactureras, comercios y Empresas prestadoras de servicios en general.

Dentro de estas categorías, los negocios tendrán circunstancias individuales y enteramente únicas que deben ser previstas por el Contralor, incluso aquellos elementos que son uniformes para todos los negocios tales como los sistemas, la Auditoría, las tareas habituales, la Contabilidad General, los Impuestos, la Planeación anticipada, etc., que varían en importancia relativa de un negocio a otro.

Existen otras Empresas donde tienen un Contralor al que no le asignan sus funciones reales, sino que le dan trabajos superficiales, traslados y cambios de funciones: existen malas interpretaciones de los límites de la función del Contralor ya que, en ocasiones la tarea de cajero se considere una función de la Contraloría la cual cae bajo su responsabilidad; en otras Empresas el Gerente de oficina tiene a su cargo al Contralor, lo cual no se puede ver de

manera muy correcta, ya que a aquel se le da más jerarquía solo por la habilidad de organizar la corriente de trabajo y la estructura básica de la Contabilidad, mas no por las funciones tan importantes como las que debe tener el Contralor.

Con relación al problema de delimitar la función del Contralor, existe el propósito de combinar en una sola persona (Contralor) todas las funciones operativas de Contabilidad, Presupuestos, Tesorería, así como la función Financiera para la toma de decisiones. Tal combinación simplifica la organización, ya que si el Contralor es el responsable directo de Tesorería, de los informes, etc., ya no habrá necesidad de complicar la organización, pues todo quedará bajo la supervisión y responsabilidad de una sola persona.

Sin embargo lo anterior depende del grado o estado de madurez alcanzada a través de la evolución de la función del Contralor en la Empresa, desde la simple reunión de cifras durante un período dado, hasta la utilización consciente de ellas, para el paso correspondiente a la Planeación anticipada.

El conjunto de elementos de que dispone el Contralor para desempeñar sus funciones y responsabilidades, la vigilancia y el Control que se ejerza sobre las actividades en la Empresa será en las siguientes formas:

- Es por medio de reportes que los diversos departamentos envíen a la Contraloría General.
- Por revisiones periódicas a los sistemas, registros y documentos, (Auditorías Internas) para comprobar que se siguen los ordenamientos marcados en los manuales de operación, reglamentos, programas de trabajo, etc.
- Asesorías externas que proporcionen elementos adecuados para la toma de decisiones.
- Contratación de personas adecuadamente capacitadas

para realizar las funciones a desempeñar.

- Apoyo total de Directores y Accionistas en la toma de decisiones.

Si el Contralor cuenta con un 100% de estos cinco elementos sus tareas y funciones se realizarán bajo un ambiente confiable y con mayores expectativas de lograr buenos resultados.

II.2. DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACION DE LA CONTRALORIA

Se sabe que existen diferentes formas de organización en las Empresas, así también la concepción funcional de un Contralor puede variar de acuerdo a las necesidades operativas de cada Empresa, por lo tanto, a continuación se describen, de acuerdo a sus funciones, las diferentes posiciones que puede ocupar el Contralor dentro de una organización.

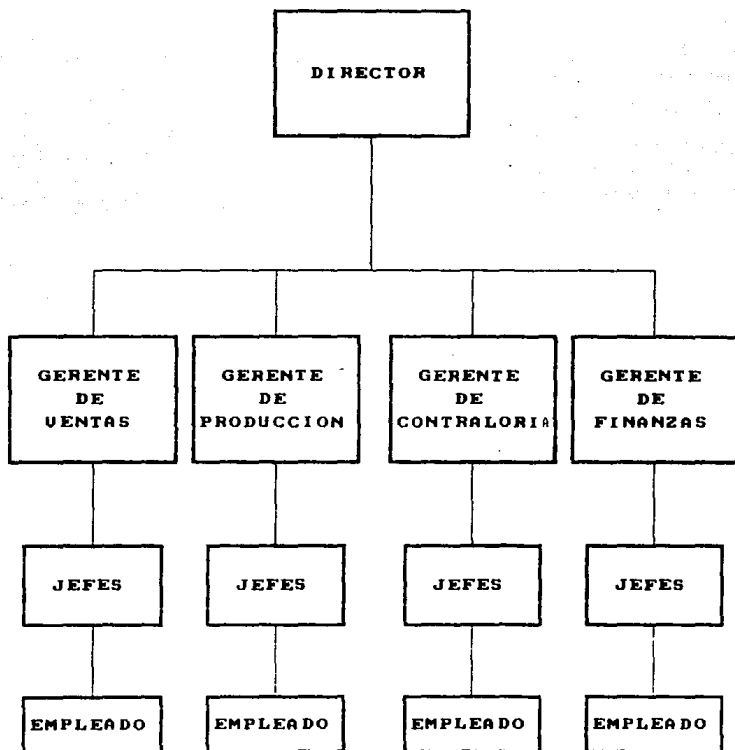
EL CONTRALOR EN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

En el organigrama II.1., el Contralor tiene las siguientes características:

- Se localiza en la división Administrativa, por corresponderle actividades propias de supervisión a los departamentos de Contabilidad, Costos, Auditoría, Impuestos, Sistemas Métodos y Procedimientos, así como los informes Financieros.
- Ocupa el lugar de Gerente Administrativo o de Contador General, responsable y con autoridad para cumplir con las funciones inherentes a su cargo.
- El Contralor depende directamente del Director General.
- Es un Funcionario de línea.
- No tiene responsabilidad con las otras áreas.
- Se limita a proporcionar los informes que le pide la Dirección y los propios de sus funciones.
- No interviene con Tesorería ya que ésta depende de la Gerencia de Finanzas.
- No elabora Presupuestos ni hace análisis Financieros, solo proporciona información a la Gerencia de Finanzas.

Como se observa en el organigrama II.1., el Contralor en este tipo de estructura, no tiene ninguna relación de autoridad o responsabilidad sobre la Gerencia de Finanzas y solo

EL CONTRALOR EN FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



proporciona los informes necesarios para la Planeación Financiera.

El Director es el responsable de todas las áreas de la Empresa, ya que solo hay un responsable por sección.

El Director tendrá que asumir todas las decisiones, por lo que deberá conocer ampliamente el giro del negocio. Sus funciones se encuentran repartidas por todas las áreas de la Empresa, desde la Producción, las Ventas, hasta la toma de decisiones en el campo Financiero.

Esto puede traer graves complicaciones ya que por el gran número de decisiones que toma (en diferentes aspectos), su mente puede pasar desapercibidos asuntos realmente importantes para el logro de los objetivos del negocio.

EL CONTRALOR COMO STAFF

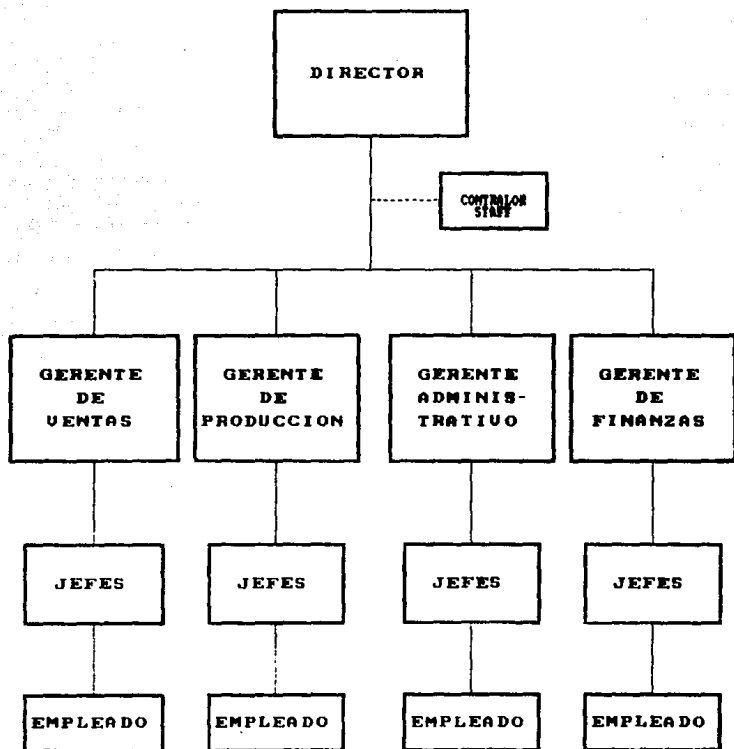
Dentro del organigrama II.2., el Contralor se caracteriza por:

- Ser un Ejecutivo cuyas funciones esenciales son de consulta y asesoramiento a la Dirección.
- Tener autoridad válida únicamente con el visto bueno de su superior de línea.
- No tener responsabilidad en las decisiones; éstas las toma el Director quien es el responsable y a su vez emite las instrucciones a sus subordinados.
- Ser un asistente del Director de la Empresa.
- Tener actividad funcional sobre asuntos Administrativos, la cual no puede hacer valer si no es por medio del Director quien es su superior de línea.

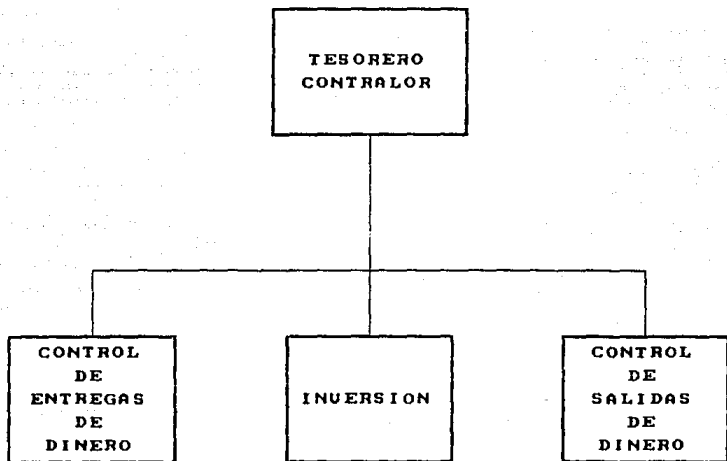
Refiriéndose al Contralor como Tesorero (organigrama II.3.) se puede ubicar en una organización que tiene descentralizadas todas las tareas habituales concernientes a las responsabilidades de la Contraloría, ya que la tarea de Tesorero es solo una de las responsabilidades que debe tener el Contralor.

Se le puede llamar Contralor pero solo controla los recursos

EL CONTRALOR COMO STAFF



EL CONTRALOR EN LA FUNCION DE TESORERO



monetarios ya que no tiene ninguna relación con los departamentos responsables de la información necesaria para desarrollar la Planeación Financiera.

Por lo que el nombre de Contralor no encaja en éste organigrama, de la única forma en que el Contralor supervisara las labores del Tesorero sería solo si fuera su supervisor de línea.

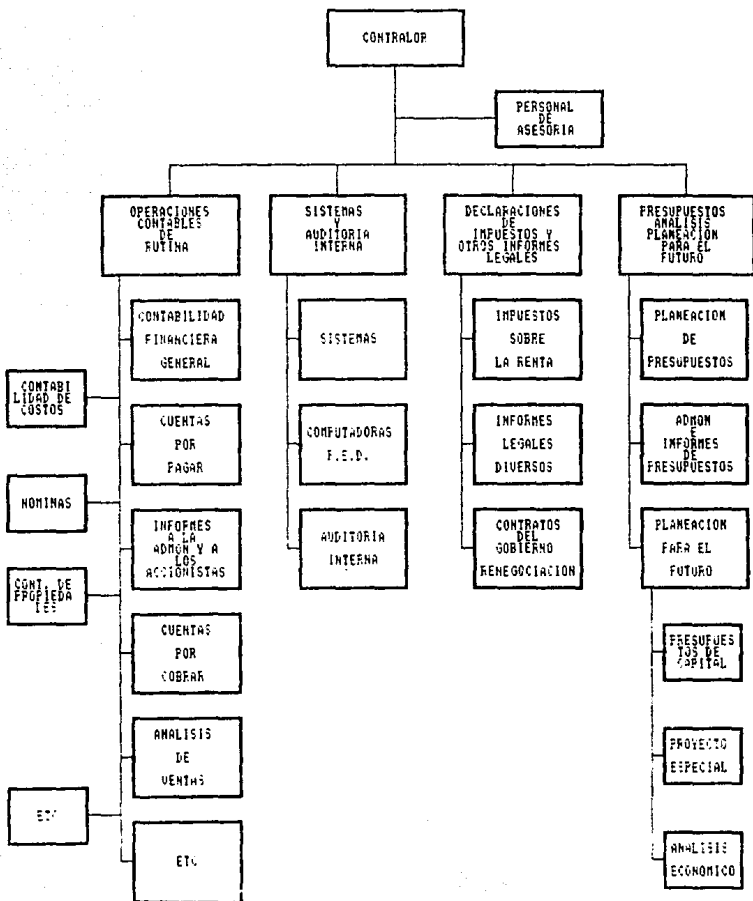
EL SEÑOR ANDERSEN AND SCHMIDT¹. Establece que la organización ideal para el departamento de Contraloría en una Empresa grande con una organización centralizada y con bastante exitación es la que se muestra en el organigrama II.4.

Como se observa en el organigrama, las operaciones Contables de rutina son muy numerosas por lo que la situación tiene posibilidades de cambio dividiendo la sección en dos partes, una sería la Contabilidad Financiera y la otra la Contabilidad de Costos. La sección de Presupuestos y Planeación para el futuro debe de considerarse solo como sugerencia, pues ésta sección difiere mucho más que las otras según el tamaño del negocio. La segunda parte del organigrama; Sistemas y Auditoría Interna son dos áreas que definitivamente tendrán que tener un responsable para cada una, sin embargo las dos tendrán que depender del Contralor. Las funciones de Sistemas y Computadores podrían quedar separadas para formar la quinta sección que informe directamente al Contralor.

Las declaraciones de impuestos y otros informes legales están en una sección separada de las operaciones rutinarias y de las otras áreas, sin embargo estas funciones son de interés en otros departamentos de la Empresa, lo cual no será problema ya que el Contralor sabrá manejar la información de un lugar a otro. Lo mismo sucederá con cualquier

¹ D.R. Andersen
and Schmidt

ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA



otra función que este bajo la responsabilidad del Contralor, pues por tener este tipo de relación en los diversos departamentos, se han puesto bajo el Control y responsabilidad de una sola persona.

En el cuadro II.5. se señala en forma completa la función del Contralor en todas las áreas de información, Planeación y Control que como responsable de la Planeación Financiera debe tener.

Se puede observar que la sección I, se encarga de las operaciones Contables de rutina, lo referente a los impuestos, informes y estadísticas, ya que están íntimamente ligados pues de aquí emana toda la información así como la protección a los activos.

La sección II se encuentra relativamente separada, sin embargo esta íntimamente relacionada, ya que ésta sección se basa en la anterior para realizar sus comparaciones.

La sección I trabaja con operaciones diarias y rutinarias como se mencionó anteriormente, sin alcanzar a ver el futuro de la Empresa.

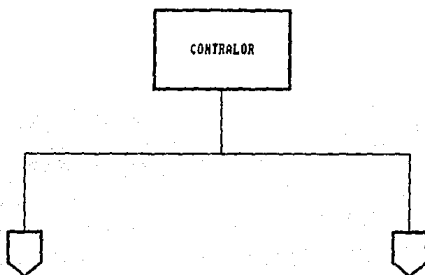
La sección II compara los resultados obtenidos por la sección I, para así poder planear la Empresa a largo plazo.

La sección I trata las cuestiones Administrativas que se han considerado a cargo del Contralor ya que está íntimamente relacionado con todos los problemas operativos.

En el área de la Planeación anticipada y Análisis de Presupuestos, es algo más difícil pues se debe ver lo que sucede y puede suceder.

Para poder canalizar los aspectos rutinarios del Presupuesto para el Control, el Análisis básico y la Planeación Financiera se debe tomar un criterio fundamental en cuanto al grado de las distintas operaciones y el modelo a largo plazo de la expansión de las facilidades de capital. Como se ve, ésta actividad a cargo del Contralor es la más importante y se la considera de alto nivel.

EL CONTRALOR EN LAS AREAS FUNCIONALES



SECCION I

**PLANEACION Y CONTROL
DE OPERACIONES
ADMINISTRATIVAS**

- CONTABILIDAD
- COSTOS
- AUDITORIA INTERNA
- FISCAL
- INFORMES
- ESTADISTICAS
- SERVICIOS
- TESORERIA
- SISTEMAS METODOS
Y PROCEDIMIENTOS

SECCION II

**PLANEACION FINANCIERA
Y
PRESUPUESTOS**

- INFORMES
- ESTUDIOS
- ESTADISTICAS
- PRESUPUESTOS
- ANALISIS FINANCIERO

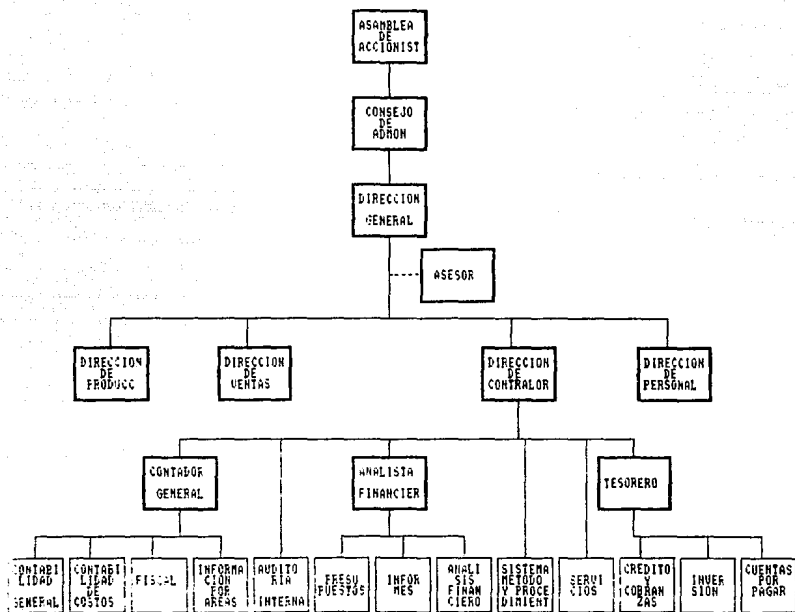
Para concluir se puede decir que el Organigrama Ideal en el departamento de Contraloría es el que abarca todas las funciones que el Contador Público puede supervisar por la gran capacidad que tiene para ser un Ejecutivo de alto nivel y atender profesionalmente desde la responsabilidad en las operaciones de rutina hasta el análisis y opinión en la toma de decisiones Financieras.

Tomando en cuenta esta conclusión, a continuación se muestra el organigrama II.6.

Aún analizando los diagramas mostrados anteriormente, se puede decir que el factor mas importante y decisivo para la organización del departamento de Contraloría, ya sea interno o externo de la Empresa, será el grado de madurez alcanzado a través de la evolución de la Contraloría, desde la simple reunión de cifras durante el proceso de operación, hasta la utilización consciente de ellas para el paso correspondiente a la Planeación anticipada. No se puede conocer el grado de madurez que ha logrado alcanzar, especialmente en los negocios pequeños en donde las funciones recaen solo en personas con puestos inmediatos al Contralor y que donde muchas actividades a cargo del Contralor no son asignadas a ninguna persona por lo que se dejan a la deriva sin ninguna responsabilidad directa y al final se realizan trabajos remendados con las aportaciones de cada uno de los departamentos pero sin ninguna responsabilidad directa.

En las Empresas donde el Contralor realiza funciones de Planeación Financiera, éste depende del Director de la Empresa, sin embargo, es designado por el Consejo de Administración, por la importancia que tiene al marcar la pauta a seguir en la Planeación Financiera (Organigrama II.6.). Su autoridad y responsabilidad empieza desde la revisión de métodos y procedimientos para la aplicación de todos los registros contables hasta el análisis financiero

EL CONTRALOR EN LA EMPRESA



para la toma de decisiones pasando por departamentos de gran importancia como Tesorería donde el control y análisis del Contralor son de suma importancia para la adecuada administración de fondos.

Cuando el Contralor depende del Director, deberá presentarle a éste, o en su caso al Consejo de Administración, la situación de la Empresa junto con cualquier información que pueda solicitarle, así como asistir a todas las reuniones del Consejo de Administración con facultades de opinar.

Se puede llamar organigrama del departamento de Contraloría en una Empresa grande, el que se lleva a cabo reuniendo el análisis razonado de la función del Contralor con los mejores elementos de la observación de muchos sistemas para un negocio grande con la Administración centralizada, donde el Contralor depende del Director General.

II.3. EL CONTRALOR EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

II.3.1. DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Al Contralor se le asigna la responsabilidad de multitud de aspectos, lo que no es posible que preste atención personal a los mismos; él debe por lo tanto delegar autoridad y asignar responsabilidad en la medida que sea necesaria, aunque en última instancia él será el responsable de todas las tareas encomendadas en sus áreas.

Unicamente delegando facultades, podrá liberarse y dedicar más tiempo a aquellos problemas que requieran su atención personal.

El Contralor debe reservarse aquellos deberes cuya importancia es definitiva para su relación con los Directivos del negocio.

Debe delegar para no estar dedicado a los detalles, dando además la oportunidad de desarrollar y dar confianza a sus colaboradores, sin embargo no debe de perder contacto con desarrollos significantes.

A cualquier delegación de autoridad y responsabilidad se debe explicar las tareas tales como los cambios en estructuras como los Presupuestos, procedimientos nuevos, estudios especiales de Costos y todas las actividades de importancia similar.

II.3.2. NOMBRAMIENTO Y DEPENDENCIA

Este tema se presta a múltiples discusiones como todo a cerca del Contralor, pero habiendo analizado ya los puntos anteriores, se sigue diciendo que esto dependerá también del tipo de Empresa que se trate, ya que mientras unos consideran que es un Ejecutivo de mucha importancia, otros le

conceden mediana categoría.

Considerándolo como un Funcionario que debido a las facultades que se le confieren y a la gran responsabilidad a que tiene que hacer frente en el desempeño de su puesto, el Contralor es nombrado por el Director General de la compañía, dependiendo a su vez directamente de este, lo anterior no quiere decir en forma alguna que dicho nombramiento no lo haga en algunos casos el Consejo de Administración o algún otro Ejecutivo de la Empresa, ni que necesariamente dependerá del Director General, pero si el Contralor es un auxiliar de la Administración y el Director General es quien debe responder de los destinos del negocio, por lo tanto es justificada la designación y dependencia del Contralor por el Director General de la Empresa.

II.3.3. RESPONSABILIDAD Y RELACIONES

La responsabilidad y las relaciones del Contralor, es otro aspecto que estará en función de la jerarquía que ocupe este Funcionario dentro de la organización de la Empresa.

- RESPONSABILIDAD CON LOS ACCIONISTAS.

La información que se debe presentar a consideración de los Accionistas, es el único medio que estos tienen de saber si su compañía está siendo debidamente Administrada.

Generalmente la relación entre el Contralor y los Accionistas es indirecta, pues los informes son presentados por conducto del Director General.

- RESPONSABILIDAD ANTE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

De manera semejante a los Accionistas aún cuando el Consejo de Administración es el responsable de la Dirección del negocio, se ve en la necesidad de conocer la marcha de este por medio de los Estados y estadísticas presentadas por el Contralor, de ahí que este Funcionario deberá percatarse de su responsabilidad ante el Consejo de Administración y

poner en juego todos sus conocimientos y experiencia para preparar toda aquella información que considere como una aportación a la buena Administración de la compañía.

- RESPONSABILIDAD ANTE EL DIRECTOR GENERAL.

El Director General, por razón natural está privado de la ventaja que representa el contacto personal y de la impresión visual de las operaciones del negocio, ya que, Funcionarios como este se abstendrán de los detalles para solo tener una visión amplia del negocio, de ahí que para que el Director se dé cuenta de la labor que desarrolla el Contralor, es necesario valerse de informes y gráficas de diversas clases que le permitan evaluarlo para indicarle sus puntos débiles y sus fracasos, al mismo tiempo alentarle para alcanzar metas más avanzadas.

Es importante hacer notar que la información para el Director General debe presentarse tomando en cuenta que es el elemento que norma su criterio para cimentar sus conclusiones y consejos.

- RELACIONES CON LOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA.

El Contralor debe estar en comunicación constante con todos los Directivos (Ejecutivos) de las diversas áreas de la compañía ya que la información que se maneja se debe de dar a conocer en todas las áreas. Como metas de Ventas, estadísticas, Presupuestos, sistemas y procedimientos, etc.

- RELACION CON LOS EMPLEADOS.

El Contralor debe conocer a sus empleados y tener una buena relación con ellos para que reciba apoyo de todos, y en caso de fallas, saber de que se trata y poder afrontar el problema con facilidad.

- RESPONSABILIDAD ANTE LOS ACREEDORES.

No es costumbre que se presenten a los Acreedores informes acerca de la situación de sus deudores, pero si es conveniente mencionar que los Acreedores

tienen derecho a este tipo de información y el Contralor tiene la responsabilidad moral de presentar los datos en forma tal que sea informativa al mismo tiempo que exacta, sin perder de vista que los Acreedores examinarán detalladamente los datos para tomarlos como base para sus juicios.

RELACIONES CON EL AUDITOR EXTERNO.

Estas se manifiestan indudablemente cuando es el Contralor quien sirve de punto de contacto en la Empresa durante el tiempo que dura la Auditoría y aún posteriormente a ésta, al tratar el arreglo de todos los detalles, la discusión de las prácticas y la política Contable de la Empresa, así como el suministro de la información necesaria para la adecuada estimación de la situación Financiera que se guarda.

RELACIONES CON DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES.

Al llevarse a cabo la función Fiscal y de informes al Gobierno, se tiene que tratar en ocasiones directamente con representantes del Gobierno, a fin de explicar o comprobar datos presentados en informes y declaraciones, contestar solicitudes de nueva información y negociar convenios. En muchos casos los representantes del Gobierno y el Contralor, constituyen partes opuestas por la relación que tienen entre si, por lo que el Contralor no debe olvidar que todas las discusiones y negociaciones, deben desarrollarse sobre una base de cortesía y amistad.

II.4. APTITUDES PARA UN CONTRALOR IDEAL

Una vez efectuado el estudio de las funciones del Contralor y después de determinar su posición en la Empresa, se procede a señalar los puntos requeridos a quien ocupe ese puesto de gran importancia. Los requisitos para que el Contralor sea ideal y cumpla eficientemente su tarea son muy importantes, sin embargo se sabe que todo ser humano puede equivocarse y tener errores, pero se requiere encontrar a una persona que cumpla con cada uno de ellos.

Las aptitudes se pueden dividir en, personales y de conocimiento.

II.4.1. APTITUDES PERSONALES. Son aquellas que generalmente se exigen a todo Ejecutivo tales como:

INICIATIVA. Es indispensable esta cualidad en todo Contralor. Debe dar información a la Dirección y a los departamentos que la requieran sin que se la pidan y hacer proposiciones sin temor a ser criticado.

TRATO PERSONAL. Por la naturaleza de su trabajo, el Contralor tiene relaciones con un gran número de personas dentro de la Empresa y fuera de ella. Debe tener habilidad para ganarse la confianza de todos, incluyendo a sus superiores, de tal manera que estos puedan basar sus decisiones en sus informes así mismo debe tener el don de comprender a las distintas personas con quien trata para mantener buenas relaciones con todos y no esperar de cada uno más de lo que humanamente puede dar de sí.

FACILIDAD DE EXPRESION. Debe saber expresarse, tanto por escrito como oralmente, pues muchas veces tendrá que presentar trabajos o asistir a juntas en donde dependa de su facilidad de expresión para que se

- decidan los asistentes en favor de su exposición.
- CRITERIO. Los problemas que se presentan al Contralor son múltiples y variados, él debe saber separar lo importante de lo superfluo; debe saber aplicar soluciones específicas a los problemas tomando en cuenta los puntos de vista generales y las políticas de la Empresa.
 - HONESTIDAD. Indiscutiblemente todo Ejecutivo debe ser honrado a carta cabal, con mayor razón el Contralor, que es el encargado de salvaguardar los activos de la Empresa. También debe ser honrado para informar sobre los hechos con imparcialidad y justicia.
 - CARACTER. El trabajo de Contralor es árduo y difícil, quien lo desempeña debe estar dispuesto a dar el máximo rendimiento, trabajar con energía y alta motivación para dar siempre firmeza a cada una de sus acciones y decisiones.

II.4.2. LAS APTITUDES DE CONOCIMIENTO. Son aquellos que adquiere la persona a través del estudio y de la experiencia. Como todo Profesionista, el Contralor debe estudiar constantemente para estar al tanto de los adelantos de su profesión y además debe tener:

- CONOCIMIENTO DEL RAMO. El Contralor debe conocer el ramo al que pertenece la Empresa en la cual trabaja, su situación en el País, Económica y Financiera, su futuro y sus problemas.
- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA. Para que el trabajo del Contralor pueda ser eficiente, este debe conocer la compañía en la que trabaja lo más a fondo posible, su estructura y organización, su manera de operar en todos y cada uno de los departamentos, de tal manera, que pueda abarcar el negocio en conjunto.
- CONOCIMIENTO TECNICOS. Los conocimientos técnicos indispensables del Contralor varían en extensión y

profundidad de acuerdo al tipo de Empresa en que trabaje. En general todo Contralor debe tener conocimientos de todo lo relacionado con las funciones mencionadas en puntos anteriores.

Las cualidades Personales y los Conocimientos técnicos enumerados dan una idea clara de quién debe ser el Profesionista que desempeñe el puesto de Contralor. En efecto, las cualidades personales corresponden a quien se apega a las normas éticas de la profesión y los conocimientos técnicos son parte de aquellos que adquiere el Contador Público durante su carrera o durante el ejercicio de ella. En general todas las cualidades enumeradas son indispensables.

CAPITULO III

FUNCIONES OPERATIVAS DEL CONTRALOR

La Contraloria es el auxiliar para los Ejecutivos cuando elaboran y llevan a la práctica sistemas y politicas para el logro de los planes segun los objetivos establecidos, para esto, se hace necesario que la Empresa (Director General) defina obligaciones y responsabilidades, sobre los departamentos que van a integrar la Empresa de acuerdo al organigrama de jerarquia establecido. Esto se debe de realizar antes de que el Contralor intervenga, pues poco podria hacerse por controlar las operaciones si no se sabe a quien pedir cuenta de ellas. Si el Director General ya ha nombrado al Contralor y le ha asignado responsabilidades, entonces el Contralor podra organizar su departamento con autorizaci6n del Director General que sera su jefe directo.

Las funciones del Contralor van de acuerdo a la estructura de la Empresa, sin embargo cualquier estructura que forme, la funci6n del Contralor debera ir encaminada a la planeaci6n, organizaci6n, control e informaci6n.

Como ya se sabe la base del control es una buena organizaci6n, si la organizaci6n es adecuada a la Empresa, el Contralor no tendra problemas para recolectar los datos que necesita para llevar a cabo su trabajo ni para comunicar los resultados de este a la Direcci6n; pero puede suceder lo contrario, o sea, que la compaia se encuentre mal organizada, o que la estructura que tiene no sea la que mäs convenga a este tipo de Empresa, en cuyo caso el Contralor tendra dificultad para planear y controlar las operaciones por no contar con el material necesario, o por que los datos que logre son err6neos o llegar a su destino con mucha tardanza.

Es por esto que el Contralor debe de estudiar la organización de la compañía para localizar las fallas, buscar la solución y comunicar todo a la Dirección, para tomar decisiones adecuadas en cada caso.

Existen actividades dentro de la Empresa que no están dirigidas directamente al Contralor, sin embargo las debe vigilar pues se derivan de la planeación, organización y control y en un descuido pueden afectar a la Empresa. Por ejemplo el departamento de Ventas tendrá registros de clientes, políticas de crédito, y además registros de facturas que deben seguir un sistema establecido.

El trabajo de oficina constituye la mayor parte del volumen de trabajo de la mayoría de las Empresas, en estos casos por el contacto continuo que tiene el Contralor con todos los departamentos de la Empresa, la función de coordinarlas puede recaer en él. En las Empresas muy grandes se nombra un jefe de oficina que realiza este trabajo y depende directamente del Contralor.

Existen varias tareas a cargo del Contralor las cuales por tener suma importancia para la Empresa, sería conveniente analizarlas.

Algunas de las funciones según el organigrama "EL CONTRALOR EN LA EMPRESA" (II.6, se muestra en hojas anteriores), se estudiarán en los siguientes puntos del trabajo y se enlistan a continuación:

- CONTABILIDAD
- CONTABILIDAD DE COSTOS
- CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
- ASPECTOS LEGALES
- AUDITORIA INTERNA
- TESORERIA
- SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

III.1. CONTABILIDAD

III.1.1. CONTABILIDAD GENERAL

En cualquier Empresa desde su inicio pasando por ser una Empresa pequeña hasta ser una gran Empresa, se presentan problemas de caracter Contable.

Al principio de cualquier Empresa una sola persona desempeña el trabajo manual, realizando la venta de su mercancía, la mano de obra, y además el Control de los gastos e ingresos pagando a cada uno de sus acreedores y cobrando oportunamente el dinero que se le adeuda. Unido a lo anterior se presenta la necesidad de un Control, con objeto de poder cumplir con las obligaciones que imponen las autoridades.

Es evidente que en el mismo grado que la Empresa exija las condiciones de informaciones Contables, estas tendrán una importancia correlativamente mayor.

La Contabilidad de estos tiempos, difiere mucho de la Teneduría de Libros, la cual se consideraba en muchos casos como un mal inevitable, que debía afrontarse de la manera más fácil posible. El Empresario, no considera la Contabilidad como un lujo que se mantiene por el trabajo mismo, ni mucho menos como un mal inevitable, sino como el medio más importante para planear y comprobar las actividades económicas.

La Contabilidad ayuda enormemente a los Ejecutivos a situar su negocio en un alto nivel económico, manteniendo Control sobre múltiples y complejas actividades.

A través de la Contabilidad no sólo se informa sino que se provee de vehículos de juicio y varios datos de referencia,

para que pueda formarse una idea clara de la mayor o menor exactitud con que se ha llevado al negocio conforme a lo planeado. La Contabilidad es parte integral de la personalidad de la Administración y sus funciones van paralelas. El maestro Abad y Soria, C.P., dice: "La Contabilidad es un sistema de Control costeable de los fenómenos económicos Financieros para informar oportuna y accesiblemente sobre ellos". Los registros Contables de una Empresa deberán estar planeados de tal manera que satisfagan las necesidades y contesten satisfactoriamente muchas interrogantes. Se puede citar entre las necesidades a satisfacer, los informes exigidos por las autoridades Fiscales y otros organismos de Gobierno; que se procure tener una base para el Control de los bienes de la Empresa para evitar pérdidas por fraude o error y la más importante finalidad de los registros Contables, que es la de cubrir las necesidades de información para la Gerencia en todos los aspectos del negocio, siendo esto último el objeto final de un sistema de Contabilidad según el Maestro Abad y Soria.

Para que la información que brinde el Contralor sea de utilidad, éste deberá de tener en consideración los siguientes puntos:

- Planear registros, métodos y procedimientos que acumulen los resultados de la compañía, de tal manera que sean susceptibles de interpretarse rápida y fácilmente.
- Supervisar la organización necesaria para mantener funcionando los registros.
- Y desde luego, la extracción y preparación de informes acerca de los hechos significativos que se destaquen, de la manera más adecuada y en el tiempo justo, con el fin de obtener el beneficio de los mismos.

Los registros, sistemas, métodos y procedimientos deben estar soportados por profundos conocimientos Contables y una

amplia experiencia con el objeto de tener la utilidad que se espera, sin caer en fallas como la de que los datos que contengan sean excesivos y muchos de ellos inútiles o que por el contrario sean tan raquiticos que obliguen a efectuar labores de investigación cuando se quiera conocer un dato, con la consecuente pérdida de tiempo y dinero. Es importante el aspecto de los datos que contengan los registros, debido a que anteriormente una información anual a semi-anual se consideraba que llenaba las necesidades, pero ahora, muchas veces se piensa que la información mensual, debiera ser en ocasiones semanal o diaria, sobre todo en lo referente al Control y vigilancia de los Presupuestos.

El Contralor debe planear el sistema Contable señalando los procedimientos y los métodos de rutina para registrar las operaciones de la Empresa, debe dotarse del personal adecuado que desempeña ese trabajo. El Contralor debe de estar conciente de que por bien hecho que este el plan y por eficiente que sea el personal, siempre habrá errores y desviaciones que deberán ser conocidas para corregirlas y esto se logra por medio del Control. La Contabilidad constituye el método de Control mas eficiente. Las funciones específicas del Contador deben ser las de recopilar los documentos contabilizadores, procesarlos en los registros, archivarlos y preparar los informes, que una vez aprobados por el Contralor se presentarán al organismo que los requiera. El Contador exclusivamente recopila, registra y vigila que se hagan los informes; el Contralor trata de incrementar las utilidades del negocio mediante la reduccion de costos de operacion e interviene, en caso necesario, en otros departamentos para evitar el gasto inútil.

El Contralor será el responsable de que se maneje correctamente la Contabilidad, de acuerdo a las políticas dictadas por la Empresa, y cuidará de que en el registro de las operaciones y en la elaboracion de los estados se observen

los Principios de Contabilidad consistentemente.

Si el trabajo de Contabilidad se centraliza en un departamento que dependa del Contralor, se pueden obtener muchas ventajas como eliminar la duplicidad de datos, lograr una reducción en los costos por oficina, como resultado de una supervisión centralizada y más eficiente, disponer de algunos de los informes estadísticos que se deben distribuir a todos los departamentos, hacer más efectiva la presentación y la información de los datos a la Gerencia.

El Control del sistema de Contabilidad generalmente se deja al Contador, cuyo trabajo viene a ser una rutina diaria; sin embargo, algunos problemas especiales es conveniente que los resuelva o los supervise diariamente el Contralor por ser de gran importancia en la operación de la Empresa. La mayor o menor intervención del Contralor en los problemas del departamento de Contabilidad, dependerá más que nada del Control que haya implantado y de la preparación y cualidades de la persona que haya escogido como Contador.

La Contabilidad constituye un sistema de información en cuanto a que recibe datos que se procesan produciendo información, y esto es muy importante ya que los datos no procesados y convertidos a información, no serían significativos.

El proceso de datos para ser útil tendrá que pasar por:

- La recolección de datos.
- Convertirlos o transcribirlos al sistema Contable.
- Archivarlos en el sistema.
- Procesarlos.
- Preparación de información.
- Los datos anteriores podrán ser procesados de acuerdo al sistema establecido por la Empresa.

Sistemas manuales.

Sistemas mecánicos.

Sistemas electrónicos.

El sistema de información Contable se requiere para dos objetivos, el primero es la información interna o Contabilidad Administrativa que sirve para toma de decisiones y es útil para todos los Ejecutivos de la Empresa.

La información interna o Contabilidad Financiera esta enfocada para las personas ajenas a la Administración de la Empresa, tales como; Gobierno, Proveedores, Instituciones de Crédito, Trabajadores, Acreedores, etc.

El objetivo de la Contabilidad Financiera se logra a través de los Estados básicos que se citan a continuación.

- BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACION FINANCIERA: Es el documento que muestra la situación Financiera de un negocio a una fecha determinada mediante la exposición de Activo, Pasivo, y Capital.
- ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS: Es un documento que muestra los resultados obtenidos por la Empresa en determinado período como consecuencia de sus operaciones.
- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS: Se refiere a la utilización y obtención de recursos de una Empresa durante un período determinado, presenta en forma lógica los recursos ajenos y propios en un período determinado mostrando en forma adecuada los canales a través de los cuales se obtuvieron tales recursos, así como la aplicación que se hizo de ellos.
- ESTADO DE VARIACIONES AL CAPITAL

Como ya se estableció en párrafos anteriores, tanto los registros como los informes, deben estar aplicados bajo Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados constituyen la base pues el usuario externo recibe información Contable de diferentes Empresas necesitando forzosamente que

las reglas básicas para procesar la información sean las mismas.

Los Principios de Contabilidad se utilizan como reglas generales, no constituyen dogmas de fé son convencionales ya que se han desarrollado en base a la experiencia razón y costumbre.

Son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operacines y la presentación de información Financiera cuantitativa por medio de los Estados Financieros.

Los Principios que delimitan e identifican al ente económico son: La Entidad, La Realización y el Período Contable.

Los principios que establecen las bases para la cuantificación y presentación del ente económico son: Valor Histórico Original, El Negocio en Marcha y el de Dualidad Económica.

Refiriéndose a la información Financiera es el Principio de la Revelación Suficiente.

III.1.2.CONTABILIDAD DE COSTOS

La Contabilidad de Costos forma parte de la Contabilidad General de la Empresa. Incluye todos los gastos efectuados para convertir la materia prima en producto terminado. Para obtener un buen Control, es preciso descomponer los Costos en sus tres elementos: materia, mano de obra y gastos. La contabilización de estos tres elementos debe estar íntimamente ligada a la Contabilidad General.

El responsable de la Contabilidad de la Empresa es el Contralor, y como la Contabilidad de Costos es una parte de la Contabilidad General, él también será el responsable de la Contabilidad de Costos. Basado en la división de funciones debe nombrarse un Contor de Costos que vigilará la operación diaria del sistema y que dependerá del Contralor. Este

Último deberá asegurarse de que el procedimiento Contable, es adecuado para las necesidades de información y Control sobre los Costos de la compañía y de que los procedimientos que siguen a la Dirección interpreta correctamente los informes y Estados de Producción.

Para que la Contabilidad de Costos sea útil a la Empresa, debe funcionar correctamente, lo que se logra si existe coordinación efectiva el departamento de producción, de Ventas y el de Contraloría. También es indispensable que la información que se presenta a los Directivos llene las necesidades y se sujete a las limitaciones de las personas a quienes se dirigen, que vayan acompañados de explicaciones. El Contralor, que debe conocer a fondo la naturaleza y las características de los Costos implantados en la Empresa, ayudará a los Directivos a normar su criterio sobre los informes de Costos.

Existen ciertos gastos que no son aplicables a un producto, una orden, un proceso o departamento en especial, por lo que se aplican a la producción en general sobre determinadas bases justas.

La depreciación de la planta y equipo forman parte del Costo unitario en cada ejercicio, aunque el desembolso para obtenerlos se realice en ejercicios pasados. El período y la forma de depreciar esos activos, así como el procedimiento que se siga para prorratar esos gastos a los diferentes departamentos.

Existen Costos Fijos y Costos Variables, los primeros son independientes, hasta cierto punto, del volumen de producción y por consiguiente son diferentes por unidad de producción a distintos niveles, pues una misma cantidad de gastos se prorratan entre más o menos unidades producidas. En cambio, los Costos Variables aumentan o disminuyen en la misma proporción de las unidades producidas y permanecen inalterables para cada unidad de producción.

CLASIFICACION DE LOS COSTOS

Los Costos por la época en que se tienen pueden ser históricos o reales y predeterminados (estimados y estandar). Los primeros son los que se obtienen de acuerdo con los datos reales o sea al efectuar el cierre del período de Costos, y los segundos son los que se obtienen con anterioridad al transcurso del proceso productivo.

Los Costos reales o históricos se van registrando a medida que van incurriendo, los materiales se contabilizan cuando salen del almacén, los salarios en el momento en que se pagan y para calcular el importe de los cargos indirectos es necesario terminar la producción para hacer su aplicación mediante prorratesos.

Los predeterminados se calculan antes de que el trabajo se lleve a cabo y no es necesario que se termine la producción para saber la cantidad y el importe de materiales de salarios y de cargos indirectos que intervienen en su elaboración.

Existen dos tipos de costos predeterminados, que son los parcialmente predeterminados y los íntegramente predeterminados. Los primeros son aquellos en que la materia prima y la mano de obra se contabilizan a base de Costo real y los cargos indirectos se predeterminan con base en experiencias anteriores.

El estimado es un Presupuesto aproximado al real que se elabora por lo regular con base en experiencias anteriores por lo que las diferencias entre el real y el estimado, después de analizarlas se subordinan a los Costos reales y los estimados son los que se modifican.

El estandar lo fijan técnicos de la Empresa, es un estudio previo en el cual se determinan las unidades básicas que se refieren a materiales, mano de obra y gastos de fabricación indispensables para la elaboración del producto.

Los Costos de producción son aquellos que se aplican a la transformación de materiales.

Los de Administración, Ventas y Financiamiento, son aquéllos necesarios para el funcionamiento de la Empresa en general. De acuerdo con la forma en que se realizan las actividades u operaciones para elaborar el o los artículos, existe una clasificación fundamental: por proceso y por ordenes.

Una clasificación fundamental para el buen funcionamiento de cualquier sistema de Costos es la de como éstos se identifican con la unidad de producción, existen dos tipos principales: Fijos y Variables.

OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

- Determinación de Costos unitarios de producción.
- Control de los Costos
- Control de los elementos que intervienen en la producción.
- Elaboración más frecuente de los Estados Financieros.
- Información más adecuada y analítica a la Gerencia.

De los tres primeros para el conocimiento de la forma de inversión de los recursos humanos y económicos (cuanto tiempo se llevó producir los artículos, qué cantidad de material se uso, etc.) para deducir si conviene seguirlos produciendo o no. De los dos restantes para efectos de análisis y estadísticas.

VENTAJAS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS

- Determinación del producto costeable para producirlo.
- Un mejor Control para la producción por el análisis efectivo de los datos.
- Fijar ciertos niveles de ventas, adecuado con respecto del mercado.
- Orientar la política de Ventas, aumentando o elimi-

nando ciertos productos.

- Permite hacer comparacion con otros ejercicios, localizando fallas y tomando oportunamente las medidas que convengan.
- Facilidad en la elaboracion de Estados Financieros, analiticos y comparativos con la frecuencia y amplitud necesaria.
- Facilita la practica de auditorias, asi como el cumplimiento de las normas internas de la Empresa.
- Ayuda en la elaboracion de Presupuestos internos.
- Base para fijar precios de Ventas.

EL CONTROL EN LOS COSTOS

Los objetivos que se persiguen al controlar los materiales son: Tener un buen Control de las compras, distribuir correctamente el material para abastecer la produccion, controlar las existencias.

Los principales departamentos que intervienen en el Control de las mercancias son el departamento de Compras, el de Almacén y el de Contabilidad, los cuales deben de estar perfectamente coordinados.

El Contralor es responsable del Control Contable, no así del Control de operacion, cuyo responsable principal debe ser el jefe de Compras o el de Produccion y la responsabilidad del Contralor en este segundo aspecto debe limitarse a llevar registros y proporcionar la informacion que necesiten esos Ejecutivos para llenar su funcion.

INVENTARIOS FISICOS

Es necesario levantar inventarios fisicos para corregir errores en libros de registros y para conocer las mermas ocurridas en el periodo.

VALUACION DE INVENTARIOS

Su importancia radica en que influye directamente en la terminación de las utilidades de la Empresa, pudiendo ser de muy graves consecuencias la aplicación de un procedimiento inadecuado. Los inventarios influyen directamente en los Estados Financieros creando un problema de doble interpretación, según el punto de vista en que se sitúa cada persona.

III.1.3. CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Este sistema lo puede planear e interpretar el Contador General con aprobación del Contralor. Una vez que se ha elaborado el organigrama jerárquico y funcional de la Empresa en todas las áreas y en todos los niveles, determinando las áreas de responsabilidad, entendiéndose por esto cada una de las unidades de organización que forman la estructura de la Empresa, en las cuáles se ha delegado autoridad, para que puedan tomar todas aquellas decisiones que consideren necesarias para lograr los objetivos que les fueron encomendados.

Generalmente se utilizan cuatro niveles de responsabilidad dentro de una organización, sin embargo, éstos pueden ser aumentados y disminuidos dependiendo de la Empresa, del tipo de organización establecida y de las necesidades propias de la Empresa. Estos cuatro niveles son los más utilizados, ya que en la práctica se ha demostrado que niveles más bajos pueden resultar costosos y a veces impracticable implantar el sistema, ya que dichos niveles inferiores se dedican a labores más específicas.

En el primer nivel está el Director General; en el segundo se encuentran localizadas las Direcciones específicas (Producción, Ventas, etc.); el tercer nivel incluye las Gerencias o Subdirecciones dependientes de las Direcciones

especificas; y el cuarto nivel corresponde a las secciones de los Departamentos o Gerencias. Los niveles siguientes corresponden a los Empleados y Obreros responsables de las operaciones de su nivel y el siguiente nivel se limita a ejecutar las labores especificas que le son encomendadas.

El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad consiste en establecer un número de codificación, generalmente decimal, para poder identificar las áreas. Esta codificación servirá para la clasificación de la documentación Contable, correspondiente a ingresos, costos y gastos que las afectan. Por medio de esta codificación se podrá identificar y controlar cada área y se deberán establecer conectando entre sí a las diferentes áreas que formen cada nivel teniendo una corriente ascendente, en lo referente a responsabilidad de las personas y a información Contable. A estas codificaciones se les llama también Catálogo de Centros de Costos y tienen una función similar al Catálogo de Cuentas; funcionan simultáneamente.

El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad debe ser coordinado por el departamento de Contabilidad General, de tal manera que no exista una duplicidad de funciones.

Como los diferentes conceptos de costos o gastos se van a clasificar por Areas de Responsabilidad y funciones, es indispensable coordinar la codificación de las cuentas tradicionales que tenga la Empresa establecida (según el Catálogo de Cuentas Contables) y así podremos aplicar al mismo tiempo un gasto-costos de determinada area o función aplicándolo en las Políticas Contables. Las Políticas tendrán que tener todos los datos para al momento de contabilizarlas, aparezcan en el registro de todos los datos como son:

- CUENTA: La cuenta correspondiente al gasto efectuado. Según el Catálogo de Cuentas.
- SUBCUENTA: La que le corresponde según el gasto efectuado. Según el catálogo de Cuentas.

- CENTRO DE COSTOS: El número que le corresponda de acuerdo al área y departamento de la persona que efectuó el gasto.
- CONCEPTO: La descripción por lo que se esta efectuando el registro contable.
- DEBE: El importe que se va a registrar por el cargo realizado.
- HABER: El importe del abono que procede.

POLIZA DE DIARIO

CUENTA	SUBCUENTA	CENTRO DE COSTO	CONCEPTO	DEBE	HABER

CUADRO III.1

Este sistema opera integrado a la Contabilidad General debido a que la fuente de datos sobre los gastos y costos en que incurre en determinado período, es la misma fuente de la que los obtiene la Contabilidad General, por lo que si no funcionan integrados, habría una duplicidad de labores.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad no constituye un sistema nuevo de Contabilidad, sino que constituye un ajuste al sistema de Contabilidad General establecido en la Empresa, es decir, que no se trata de un doble juego de libros o de una doble Contabilidad, sino que es un auxiliar más para lograr una mejor Administración de la Empresa, pues proporciona informes adicionales que nos ayudan a la toma de decisiones y al logro de los objetivos previstos.

Mientras que la Contabilidad agrupa los gastos por su naturaleza, la Contabilidad de Costos los identifica con el producto, proceso o servicio que corresponda y por su parte

la Contabilidad por Areas de Responsabilidad acumula esos costos y gastos por responsabilidades individuales, identificando para tal fin las erogaciones Contables, con las personas responsables de dichos gastos y costos, para lo cual se vale de los Presupuestos como medida de eficiencia, haciendo el estudio de las variaciones de lo real contra lo estimado, no sólo en general para la Empresa, sino por cada área responsable.

Para hacer la distribución Contable de las operaciones, se hace anotar el número de cuenta y subcuenta en facturas, recibos, etc., al igual que es necesario anotar el número de clave de cada área afectada y las funciones efectuadas, para poder de esta forma acumular los gastos aplicables a cada persona responsable de la erogación y describir la taréa realizada.

III.1.4. ASPECTOS LEGALES

La vigilancia del cumplimiento de las obligaciones Legales constituye propiamente la función Legal de la Contraloría. Los Impuestos necesitan determinarse, la compañía necesita enviar información a las diferentes dependencias oficiales, los cuestionarios gubernamentales necesitan ser contestados y los registros necesitan tener elementos suficientes para todos esos propósitos.

La situación Legal en que puede encontrarse una Empresa determinada es muy variable, dependiendo de las actividades características de dicha Empresa, es decir, pueden en términos generales incurrir en la obligación de acatar las diferentes disposiciones que en forma general se aplican a las demás Empresas, o bien que además de esas dispososciones generales tenga que cumplir con aquéllas de aplicación especial.

De todo ésto salta a la vista que el Contralor deberá conocer aunque en terminos generales las diferentes

legislaciones que pueden afectar las actividades de la compañía, aunque sin descartar desde luego la posibilidad de que en la misma, funcione un departamento Legal que se encargue de estudiar y resolver completamente todos estos problemas, siendo indispensable que el Contralor tenga conocimiento de ellas para poder vigilar el cumplimiento de esas disposiciones.

La función Legal de la Contraloría, comprende básicamente la observancia de todas las disposiciones de que se trata, por lo tanto, tiene a su protección.

Como se menciona con anterioridad, es factible que la compañía cuente dentro de su organización, con un departamento Legal quien se hará cargo de cumplir con toda clase de trámites y disposiciones de este tipo, sin embargo, existen casos concretos de situaciones que es necesario conocer en forma detallada para proyectar la observancia adecuada de las reglamentaciones correspondientes.

Pueden citarse los siguientes casos:

- IMPUETOS SOBRE LA RENTA. Conforme el tiempo pasa las autoridades hacendatarias, han aplicado medidas tendientes a garantizar la observancia de la Ley y su reglamento, medidas que consisten en sistemas de Control de causantes, comisiones revisoras y una importantísima y reciente creación, la Auditoria Fiscal y Fiscalización Permanente; con todo esto se ve la necesidad de contar con personas técnicamente capacitadas para cumplir satisfactoriamente con dichas Leyes.

La aplicación concreta y detallada de las disposiciones y Leyes que el Impuesto sobre la Renta señala, combina los procedimientos usados por la técnica Contable, por lo que su cumplimiento correcto debe quedar a cargo del Contralor, o

de alguna persona que actúe bajo su Dirección.

El desenvolvimiento de las Empresas requiere en la actualidad, no solo de la observancia de las Leyes y reglamentos, sino también de medidas preventivas que las coloquen dentro de un círculo de protección para lograr una operación legalmente correcta de la compañía, eliminando las posibilidades de errores en el pago de los Impuestos.

En cuanto al registro de las operaciones que efectúe la compañía, existen también en la Ley y su reglamento, disposiciones que establecen la obligación de manejar determinados libros o registros, disposiciones que deberá el Contralor asegurarse de su cumplimiento satisfactorio.

Desde el punto de vista Fiscal, los comprobantes que amparan las operaciones realizadas por una compañía, deben llenar ciertos requisitos, los cuales deberán verificarse a través de la Contabilidad, posteriormente por el Auditor Interno así como también cuidar la correcta aplicación de las cuentas según el catálogo establecido.

Deberá también cuidar que se observen en la compañía los plazos establecidos en la Ley para el cumplimiento de sus obligaciones, preparar, revisar y presentar las declaraciones correspondientes, cuya elaboración concuerde con lo establecido al respecto en dichas Leyes.

En cuanto a la aceptación por parte de la Secretaría de Hacienda de los resultados reportados en las declaraciones, deberá cuidar que éstos estén legalmente amparados mediante la práctica de una Auditoría, de tal suerte que se conozca perfectamente si habrá o no dificultad para demostrar lo que se ha declarado, pudiendo en su caso, tomar las medidas que sean necesarias para resolver satisfactoriamente la situación que se presenta como resultado de una Auditoría Fiscal.

Por lo que respecta de otras obligaciones derivadas de la

correcta observancia de la Ley, como son, presentación de avisos, expedición de documentos, etc, es el Contralor directamente responsable de su cumplimiento por lo que deberá mantenerse oportunamente informado a través de los medios oficiales de los cambios o modificaciones que se operen en las disposiciones establecidas.

- IMPUESTO AL VALOR AGREGADO: También en esta Ley, el Contralor debe comprobar que la Empresa se encuentra a salvo de sanciones por violaciones a la misma; su intervención en este concepto, debe remontarse a la localización de la Empresa dentro de la Ley, es decir, verificar las disposiciones que afectan a la actividad y naturaleza de la compañía con el objeto de garantizar su existencia Legal desde el punto de vista tributario.

Será indispensable conocer todas las obligaciones que la Ley establece para el tipo de Empresa en que se encuentre el Contralor para establecer y vigilar su cumplimiento.

- IMPUESTOS ESPECIALES: Existen dentro de la legislación Fiscal Impuestos que gravan a alguna actividad en especial.

La labor del Contralor es en este caso, como en los anteriores, precisa en cuanto su observación y cumplimiento, debiendo tener siempre informado al personal los procedimientos que debe utilizar y sus inconvenientes.

Esta información es conveniente que sea proporcionada por escrito, a fin de poder exigir en un caso dado.

Periódicamente el Contralor deberá comprobar que están siendo aplicadas correctamente las normas que haya dictado al respecto.

- IMPUESTOS ESTATALES Y LOCALES: Es indispensable que sea el Contralor quien se interiorice en la legalización estatal o local de cuales son las

obligaciones de la Empresa para poder vigilar su cumplimiento por parte de la compañía en alguna de las formas mencionadas con anterioridad.

- DATOS ESTADISTICOS DE DEPENDENCIAS OFICIALES

Periódicamente las dependencias oficiales solicitan informaciones a las distintas Empresas con el objeto de realizar entre otras, las estadísticas de la nación y ciertos estudios especiales.

Si en términos generales el Contralor conoce cuáles son esos datos, podrá establecer algunas formas de registro de los mismos, con lo cual estará en condiciones de aportarlos en forma fidedigna y oportuna proporcionando estadísticas correctas, que sin duda repercuten en la economía del país.

III.2. AUDITORIA INTERNA

III.2.1. CONTROL INTERNO

IMPORTANCIA

En toda Empresa por más pequeña que sea, es necesario implantar medidas de Control y comprobación de las operaciones, por esta razón es elemental la implantación de un buen sistema de Control Interno, pues es la medida de seguridad en la operación del negocio. A través del examen del Control Interno el Contador Público independiente determina el alcance de su revisión y opina si las medidas adoptadas por la compañía en este aspecto, si son o no convenientes, de ahí que el Control Interno se convierta en el punto clave al organizar el departamento de Contraloría, quien sin duda será el encargado de su implantación y su vigilancia en la compañía.

CONCEPTO

A continuación se transfieren algunas consideraciones que sobre el Control Interno incluye la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín No.5 de febrero de 1957 referente al examen del Control Interno.

"El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información Financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la Dirección.

Esta definición reconoce que el sistema de Control Interno se extiende mas allá de las funciones que directamente co-

responden a los departamentos Contables y Financieros. Tal sistema puede incluir Control Presupuestal, Costo estandar e información periódica sobre las operaciones, analisis, estadísticas y su distribución, programas de entrenamiento del personal, en fin el Control de los departamentos que operan en una Empresa.

OBJETIVOS

Señala como objetivos principales del Control Interno:

- La obtención de información Financiera, correcta y segura.
- La protección de los activos del negocio.
- La promoción de eficiencia en la operación del negocio.
- Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la Administración de la Empresa.

III.2.2. AUDITORIA INTERNA

IMPORTANCIA

El departamento de Auditoría Interna se ha venido perfeccionando; para 1877 el norteamericano Monroe Kirkman afirmó que la labor del departamento no se reduce a una mera comprobación, sino que su verdadero cometido es defender por todos los medios que existan a su alcance los intereses de la compañía. Para 1912, también en ese país se tiene el concepto de la labor del Auditor Interno, asegurando que su tarea no debe limitarse a una sencilla revisión mecánica de las cuentas, sino que su verdadera misión es la de informar a la superioridad de la Empresa de cualquier deficiencia que observe en los centros de trabajo que visite y proponga los métodos eficaces que a su juicio deban ser empleados para corregirlos.

En la actualidad el Instituto de Auditores de Estados Unidos de America define a esta función como la actividad tendiente

a revisar dentro del ámbito de la Empresa pero en forma independiente, las funciones Contables, Financieras y de otra índole, cuya valuación sirva de fundamento a un servicio proteccionista y de positiva utilidad a la Administración de la Empresa.

De los conceptos anteriores se puede deducir que la actividad medular de este departamento consiste en la revisión sistemática de las operaciones, sistemas y procedimientos de la Empresa; así como de la información y comentarios turnados al Contralor sobre las deficiencias encontradas y los métodos sugeridos para su corrección.

El síntoma de la buena función de este departamento, se observa a través de sus programas de trabajo y la supervisión que el Auditor responsable de la sección dé a las labores ejecutadas por su personal.

Para poder llevar a cabo la implantación de un programa general de Auditoría siempre hay que contar con la aprobación y respaldo del Contralor ya que es el responsable del departamento. Antes de llevar a cabo cualquier plan, siempre es recomendable organizar un programa de Auditoría, tomando en cuenta los objetivos de la organización.

Existen diversas Auditorías tales como la Auditoría Administrativa, Operacional, de Estados Financieros, etc.

En términos generales en cualquier Auditoría que se quiera efectuar se deben considerar los puntos siguientes:

- Selección del personal apropiado para la realización de las tareas.
- La determinación del procedimiento para realizar el trabajo.
- Implantación de un buen programa de adiestramiento que mejore la eficiencia de la mano de obra.
- Establecimiento de una base de Control de tiempo y costo.

- Independencia total para realizar su trabajo.

CONCEPTO

Es el exámen crítico que realiza un profesional en los libros de registro, manuales, y documentos para dar su opinión sobre la situación que guarda cualquier acto o hecho desde el punto de vista que se quiera auditar.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA: Es una técnica que se realiza por medio de un exámen a los sistemas, procedimientos y de más funciones que engloba el proceso Administrativo de una organización con el fin de evaluar hasta donde se esta cumpliendo con el objetivo y opinar sobre posibles correcciones.

Evidentemente la Auditoría Administrativa será efectuada por el Auditor Interno o el Auditor Externo, el Auditor Interno deberá estar al día en la evolución y marcha de los negocios ya que es el área dentro de una entidad la cual analiza las actividades que se realizan en esta para así dar su opinión sobre la razonabilidad del trabajo y a su vez dictar medidas correctivas para su mejor eficiencia.

La Auditoría Externa, es el análisis que realiza un profesional independiente sobre las operaciones y actividades del ente, para opinar razonablemente de estas dependiendo de la Auditoría que se realice y dar medidas correctivas.

LA AUDITORIA OPERACIONAL, es la revisión crítica de las actividades que se realizan en un ente, con el fin de detectar anomalías que obstaculicen su operación.

LA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS, es el exámen crítico que realiza un Contador Público independiente sobre los libros de registro, operaciones Contables, manuales y documentos, basados en técnicas especializadas para dar su opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros. Este informe es muy confiable para diversas personas, ya que sirve para tomar decisiones muy importantes. Por lo que el

Contador Público independiente da el sello de confiabilidad mediante un documento llamado Dictámen.

El Contralor debe poner especial cuidado a las Auditorías Externas de los Estados Financieros que se practiquen, existen dos tipos de Auditorías Externas:

- La realizada por un despacho contratado por la Empresa, el cual entregará el Dictámen y sus observaciones al Contralor.
- La Auditoria practicada por las autoridades gubernamentales, en la cual también responderá directamente el Contralor como responsable de la operación Contable, Financiera y Administrativa del negocio.

El Contralor debe tener en cuenta las normas, técnicas y procedimientos de Auditoría ya que sobre estos serán aplicadas las Auditorías.

PRONUNCIAMIENTOS NORMATIVOS relativos al Control de Calidad:

- INDEPENDENCIA MENTAL: El Contador Público independiente que realice una Auditoría, no debe ser socio, ni tener relación o parentesco con algún funcionario o empleado de la compañía auditada ya que puede verse influenciado y no aplicar su independencia.
- CUIDADO EN LA CONTRATACION DEL AUDITOR: que sea competente para ejecutar su trabajo.
- ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN educativo profesional continuo, con seminarios, cursos y folletos que contengan información actualizada.
- PROMOCION AL PERSONAL de acuerdo a sus aptitudes desarrollo y entrenamiento.
- ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN de trabajo asignando al personal según su experiencia y aptitudes.
- ESTABLECIMIENTO DE PERSONAS capacitadas para cursos especiales de consulta.

- ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA de Planeación, ejecución y supervisión del trabajo en todas sus fases.
- REGLAS PARA LA ACEPTACION y conservación de clientela. No deben aceptar clientes que no tengan integridad moral.
- SE DEBEN USAR SISTEMAS DE INSPECCION para comprobar que se este cumpliendo con estos puntos de Control de calidad.

NORMAS DE AUDITORIA

Son requisitos minimos de calidad relativos a la personalidad del Auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de su trabajo.

Las normas de Auditoría se dividen en personales y de ejecución del trabajo e información.

NORMAS PERSONALES, son las cualidades que debe tener el Auditor para poder asumir las exigencias que este trabajo impone. Estas cualidades deben ser preadquiridas y seguir las adquiriendo durante el desarrollo de su trabajo.

Las normas Personales se dividen en:

- ENTRENAMIENTO TECNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL: Son los conocimientos básicos que adquiere la persona en el transcurso de sus estudios realizados de Contador Público, hasta la obtención de su Título, aunado a la práctica o sea la experiencia en el trabajo como Auditor supervisado por una persona con más experiencia.
- CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL: El Auditor debe trabajar con meticulosidad, rapidez y no debe engañar ni engañarse en su trabajo.
- INDEPENDENCIA MENTAL: El Auditor debe seguir el código de ética profesional, su trabajo no debe estar influenciado por ninguna situación de parentesco con los Socios, Funcionarios o Empleados, ni que el Auditor sea Socio de la Empresa auditada.

NORMAS DE EJECUCION DEL TRABAJO, son los elementos básicos que debe cuidar el Auditor al realizar su trabajo. Estas normas se clasifican en:

- PLANEACION Y SUPERVISION: El trabajo del Auditor debe ser planeado y si este requiere de ayunantes, estos deben ser supervisados en forma apropiada.

Para poder planear la Auditoría debe conocerse primero la Empresa que se va a auditar, se debe planear por fases y debe estar sometida a cambios. Se debe de planear desde cuales son las personas adecuadas para cada fase del trabajo, se deben de tomar en cuenta los objetivos de la Empresa y de la Auditoría en si y cuales procedimientos se van a emplear.

La supervisión debe ejercerse a todos los niveles y categorías que intervengan en el trabajo de acuerdo a su experiencia, entrenamiento técnico, capacidad profesional, aptitudes.

- ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO: El Auditor debe hacer un análisis del Control Interno para determinar el grado de confianza que puede tener y así mismo determinar los procedimientos que se van a aplicar.
- EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE: El Auditor mediante los procedimientos debe contar con suficientes elementos de juicio para poder tener bases para su opinión. A estos elementos se les llama evidencia comprobatoria. Los elementos deben ser suficientes y competentes.

NORMAS DE INFORMACION, el Auditor mediante el informe, pone en su conocimiento a terceras personas, el resultado de su trabajo. Mediante él estas personas ponen toda su confianza para tomar decisiones. Es el único documento del Auditor que esta al alcance de terceras personas.

Las normas de informacion se clasifican en :

- IDENTIFICACION CON LOS ESTADOS FINANCIEROS: El Auditor debe de aclarar su relación y la respon-

sabilidad que asume con los Estados Financieros.

- APLICACION CON LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS: el Auditor debe cerciorarse que en los Estados Financieros se aplicaron los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- CONSISTENCIA EN LA APLICACION DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS: para poder comparar los Estados Financieros con los de los otros años se debe seguir el mismo criterio en la aplicacion de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, por lo tanto el Auditor debe cerciorarse de que exista consistencia.
- SUFICIENCIA Y CLARIDAD EN LOS INFORMES: Los informes deben ser claros y completos para que las personas que van a usar de ellos les sean útiles para su razonabilidad.

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Es el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias a los Estados Financieros sujetos a exámen mediante los cuales el Contador Público obtiene las bases para fundamentar su opinión.

TECNICAS DE AUDITORIA

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el Contador Público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su información profesional.

Las técnicas de Auditoría son:

- ESTUDIO GENERAL: Son los conocimientos generales de la Empresa; de sus Estados Financieros, de las partes importantes significativas o extraordinarias. Esta técnica debiera aplicarse antes que cualquier otra porque sirve de orientación para las demás. Es conveniente que esta técnica la aplique un Auditor experimentado ya que es la base para la aplicación de las demás.
- ANALISIS: se aplica a rubros de los Estados Financieros para conocer como se encuentran integrados. Análisis de saldos: son cuentas que no ameritan análisis de movimientos pues estan formadas por partidas compensadas y solo se analizará el neto. Análisis de movimientos: son cuentas que se forman por acumulación de partidas como las cuentas de resultados.
- INSPECCION: Exámen físico de bienes materiales y documentos con el objeto de cerciorarse sobre la autenticidad de alguna partida registrada en la Contabilidad o presentada en los Estados Financieros.
- CONFIRMACION: Obtención de una comunicación que se envia a terceras personas independientes de la compañía auditada para cerciorarse de que los datos que tiene la Empresa auditada correspondan a los de terceras personas, Bancos, Clientes, Proveedores, etc. La información se envia en diferentes formas; la confirmación positiva, es cuando se pide que contesten si estan conformes o no y se utiliza en los activos. La negativa, cuando se envian los datos y se pide que contesten solo si estan inconformes. La indirecta o en blanco, es cuando no se envian datos y se solicita información sobre saldos, movimientos, etc.

- INVESTIGACION: Obtención de información y comentarios necesarios de los Funcionarios y empleados de la propia Empresa.
- DECLARACION: Manifestación por escrito de la investigación a Funcionarios y empleados con su firma, aunque ésta es una técnica, se hace la aclaración que no tiene mucha validez ya que los datos se obtienen de las personas que realizan el trabajo.
- CERTIFICACION: Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, por lo general debe ir con la firma de una autoridad.
- OBSERVACION: Presencia física de como se realizan ciertas operaciones o hechos.
- CALCULO: Hay partidas dentro de la Empresa que son dignas de una verificación matemática por parte del Auditor, conviene utilizar un procedimiento diferente al empleado originalmente en ciertas partidas.

III.3. TESORERIA

El área de Tesorería es uno de los principales elementos de información que utiliza el Ejecutivo Financiero para la toma de decisiones en cuanto a las inversiones.

La función principal del Contralor en el área de Terorería es la responsabilidad de conocer anticipadamente las necesidades de efectivo, con el objeto de proveer los recursos necesarios en el tiempo requerido, así como buscar los mejores instrumentos para aplicar los excedentes, buscando que estos reúnan las características de rentabilidad disponibilidad y conversión en efectivo.

El área de Tesorería debena estar constituida básicamente en tres áreas; una que le permita identificar los recursos en efectivo, otra que le indique las obligaciones o desembolsos que deberá llevar a cabo y la última es en la que interviene a fondo la labor del Contralor pues se refiere a la forma y lugares de inversión.

El departamento de Tesorería requiere de información diaria que le indique los sobrantes de efectivo, clasificandolos en base a su disponibilidad, de igual manera requerirá conocer los compromisos periodicos que tendrá la entidad.

Las actividades y funciones de Tesorería se pueden clasificar por primarias y secundarias.

Las primarias son:

- Inversión de los excedentes de efectivo.
- Elaboración de flujos de efectivo.
- Recuperación de cartera.
- Búsqueda de tasas de renta atractivos.
- Colocación de los recursos en buenos instrumentos.

Las secundarias son:

- Colaboración en el área de Finanzas en la búsqueda de recursos para invertirlos en actividades propias

de la entidad.

- Participar conjuntamente con Finanzas en la obtención de recursos de terceros para cubrir obligaciones a cargo de la entidad

La relación externa del área de Tesorería es principalmente con Bancos, Casas de Cambio, Proveedores, Acreedores, etc. Y su relación interna es Contabilidad, Finanzas, Presupuestos, Servicios, etc. Se puede decir que en cuanto al Crédito y la Cobranza así como las Cuentas por Pagar, son propias ya que el Tesorero es el responsable de estas.

Para poder cumplir con los puntos anteriores, será necesario lo siguiente:

- Buscar un sistema aplicable para proveer información adecuada y oportuna para tomar las decisiones propias de Tesorería.
- Buscar el perfil del Tesorero; deberá contar con experiencia específica en las áreas Financieras como Presupuestos, Crédito, Cobranza y Cuentas por Pagar, así como deberá conocer operaciones con Casas de Bolsa y cualquier otra entidad que integre el sistema Financiero.

III.3.1. CREDITO Y COBRANZAS

CONCEPTO DE CUENTAS POR COBRAR:

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por las Ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto analogo.

INTEGRACION:

- DOCUMENTOS POR COBRAR: Bajo este titulo se comprenden los pagarés, letras de cambio y demás documentos similares, pagaderos a plazo y a favor de la Empresa o persona tenedora de ellos.
- CLIENTES: Son personas que deoen al negocio por

haberles vendido mercancía a crédito, y a quienes no se exige especial garantía documental; esta cuenta representa el importe de las ventas hechas a crédito, que el comerciante tiene derecho de cobrar.

- DEUDORES DIVERSOS: Son personas que deben al negocio por un concepto distinto al de la venta de la mercancía; por ejemplo, al prestar dinero en efectivo, al vender a crédito cualquier valor que no sea mercancía, etc.
- FUNCIONARIO Y EMPLEDOS: Son personas que deben al negocio por concepto de préstamos personales que se les efectúan y que deberán ser liquidados a corto plazo; es decir, esta cuenta se origina por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad, tales como préstamos a Accionistas, Funcionarios y Empledos.

OBJETIVOS DEL CONTRALOR EN LA ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR

INTERVENIR EN LA FORMACION DE:

Políticas de crédito: son un conjunto de normas que pretenden regular la actuación Administrativa. Se deben instituir en forma escrita, para así poder aplicarla a todos los casos que se presenten. La ventaja primordial que ofrece una política escrita es que permanecerá firme.

Periodo de crédito: Los autores de la obra Fundamentos de Administracion Financiera Fred Weston y Eugene F. Brigham, indican que para determinar el periodo optimo de credito, es necesario localizar dicho periodo donde las utilidades marginales originadas por el aumento de las ventas, se vean compensadas exactamente por los costos necesarios para poder administrar una cantidad mayor de Cuentas por Cobrar, ocasionadas por el aumento de las ventas.

Descuentos por pronto pago: Algunas Empresas tienen establecido como política el otorgamiento de los descuentos

por pronto pago, influenciados por la necesidad de recuperar sus cuentas por recuperar en un lapso menor al que fue otorgado el crédito. Esta situación será válida siempre y cuando los beneficios que se obtengan sirvan para compensar los costos en que incurran para el otorgamiento de dichos descuentos. Asimismo, el periodo promedio de las Cuentas por Cobrar se verá disminuido cuando algunos clientes efectúen sus pagos en forma anticipada para aprovechar el descuento.

Políticas de cobro : Se considera de suma importancia que las Empresas tengan bien delineadas sus políticas de cobro para evitar la acumulación de cuentas vencidas. La cobranza es fundamental en todo negocio, ya que tiene una estrecha relación con la función de crédito de la Empresa. Las políticas de cobranza deben ser adecuadas, ya que son un factor determinante dentro del ciclo Financiero de la Empresa para que éste no se vea afectado por el atraso en cobros o cuentas incobrables y deberán adecuarse a las políticas de cada negocio, teniendo como objetivo principal el cobro oportuno de las cuentas, tratando que no se afecte la buena voluntad de los clientes.

EVALUACION DEL RIESGO DE CREDITO:

Para evaluar el riesgo de crédito, los Gerentes de crédito deben considerar algunos factores que se obtienen de la experiencia previa de la Empresa con el cliente, complementada por un buen sistema de información*. Los factores son:

CARACTER: Es la probabilidad de que un cliente trate de hacer honor a sus obligaciones. Este factor es de considerable importancia, porque toda transacción de crédito supone una promesa de pago.

CAPACIDAD: Es un juicio subjetivo de las posibilidades de pago. Está relacionada con los antecedentes crediticios del

* Weston, J. Fred Fundamentos de Administración
Brigham, Eugene Financiera
Interamericana pag. 183-184

cliente y complementada con observación física de la fábrica, el almacén y los métodos comerciales del cliente.

CAPITAL: Se mide por la posición Financiera general de la Empresa, indicada por un análisis de razones Financieras, con atención especial a su valor neto tangible.

COLATERAL: Está representado por activos que el cliente puede ofrecer como una garantía de la seguridad del crédito que se le extendió.

CONDICIONES: Son el efectivo producido en la Empresa para las tendencias económicas generales, o acontecimientos especiales en ciertas ramas de la economía que pueden afectar a la capacidad del cliente para cumplir con sus obligaciones.

MANEJO Y POLITICAS DE COBRANZA:

Al ser el área de cobranzas la principal fuente de captación de ingresos, su objetivo es por tanto el de efectuar cobros oportunos con un mínimo de pérdidas en cuentas malas, cuyos ingresos permitirán a Finanzas distribuirlos a las diferentes áreas de la Empresa para que funcionen adecuadamente.

Para que esto funcione adecuadamente, es necesario seguir métodos de Control y registro, según las instalaciones establecidas para evitar, cuentas incobrables fuera de lo razonable, faltantes o sobrantes, pérdidas o extravíos de documentos, logrando con esto una cobranza oportuna.

Las principales objetivos que persigue el Área de cobranzas son:

Recuperar los créditos otorgados en el plazo concedido.

Evitar al máximo perdidas por castigo de cuentas incobrables.

III.3.2. CUENTAS POR PAGAR

Este departamento es muy importante para la Empresa, ya que las personas que integran las cuentas por pagar, son las que proporcionan el financiamiento de la operación normal de la Empresa, para que trabaje con mayor facilidad.

La importancia que se da a este rubro, surge de la necesidad de disponer de efectivo para cubrir con los compromisos que surgen de la operación normal de la Empresa, por lo que el Ejecutivo Financiero deberá tener presente los siguientes objetivos:

Lograr la mayor disponibilidad de recursos posibles para que la Empresa haga frente a sus necesidades sin problemas de ningún género.

Que los recursos obtengan un rendimiento máximo, no perdiendo de vista en ningún momento el costo del dinero.

Establecer los sistemas de Control adecuados que permitan la salvaguarda de todos los valores y efectivo de la Empresa.

Las cuentas por pagar se originan generalmente en las compras de mercancía y bienes necesarios para la operación de la Empresa, sin embargo también hay que tomar en cuenta cuando se generan por servicios recibidos.

Del mismo modo que en las cuentas por cobrar, debe llevarse una cuenta de mayor para cada grupo de pasivos que se origine por el mismo concepto, tales como proveedores, acreedores diversos, etc.

La cuenta de proveedores es de suma importancia en Empresas comerciales y fabriles, por lo que se le debe conceder especial interés. También en este caso puede establecerse un registro de esa cuenta, donde se agrupe a los proveedores por orden alfabético o en cualquier otra forma, de tal manera que en un momento dado sea fácil saber cuanto se debe a cada proveedor y por qué conceptos.

Las compras de mercancía, deben coordinarse perfectamente, para que se registre en Contabilidad el pasivo por ese concepto. Algunas Empresas llevan el sistema de cuentas por pa-

gar agrupando en ellas todas las obligaciones de la compañía.

Si se lleva el sistema de cuentas por pagar es conveniente establecer un registro de ellas para su mejor Control.

Se deben tomar medidas para que se vigilen los siguientes aspectos:

Que se concilie periódicamente el total de las cuentas por pagar con la cuenta correspondiente de Control del mayor.

Que se comparen periódicamente las cuentas de los proveedores con el pasivo registrado.

Que los ajustes al pasivo circulante se hagan por la persona autorizada al respecto.

Que se vigilen los saldos deudores.

III.3.3. INVERSIONES

APROVECHAMIENTO OPTIMO DE LOS EXCEDENTES DE CAJA.

Un principio básico de buena Administración es obtener utilidad al máximo y la rentabilidad de la totalidad de los recursos Financieros de la compañía, mediante una adecuada Planeación de las necesidades de capital de trabajo que permita el desarrollo eficiente de las actividades de la Empresa, y simultáneamente, evite el desperdicio de recursos.

Por lo que es necesario que los excedentes de caja deban colocarse utilizando para ello los modernos mecanismos de inversión con que cuentan las Instituciones Financieras, tales como la transferencia telefónica que agiliza el traspaso de fondos de cuentas de depósito para la compra de acciones, obligaciones, bonos Financieros, etc.

La inversión en acciones, obligaciones, bonos Financieros, se localizan por su liquidez derivada de su fácil e inmediata realización en la Bolsa Mexicana de Valores o en cualquier Institución Financiera.

EVALUACION DE RENDIMIENTOS POR LOS VALORES INVERTIDOS.

La decisión de invertir en valores por los sobrantes de efectivo, que transitoriamente se encuentren disponibles, es con el único objetivo de obtener mayor rentabilidad de la que se podría conseguir con otras operaciones.

Antes de buscar mayor rentabilidad, deberá cuidarse la seguridad y liquidez de la inversión, ya que será nuevamente dinero con sus respectivos intereses y premios, ahora invirtiendo en valores de alto riesgo, la Empresa podría obtener mayor rentabilidad pero se enfrenta con la compensación entre probable rendimiento y riesgo.

PLANEACION DEL FLUJO DE EFCTIVO

La Planeación del flujo de efectivo sirve de base para lograr las aplicaciones siguientes:

Estimación de necesidades de efectivo y cantidad operativa mínima.

Flujo de efectivo que resulta de la estructura de activos y financiamiento planeado.

Generación propia de efectivo, capacidad de endeudamiento, alternativas de inversión y políticas de distribución de dividendos.

Flujo de efectivo correlativo a distintas alternativas de la Empresa como actividad a distintos volúmenes de producción y venta, fluctuante estructura de precios de los costos variables y de los costos fijos.

Distintas estructuras de capital de trabajo debido a cambios en las condiciones de venta, en los plazos de pago a proveedores, cambios en las políticas de inventarios.

Varios niveles de inversión fija.

Su contribución a la Planeación de las necesidades de efectivo en condiciones de incertidumbre.

III.4. OTRAS FUNCIONES A CARGO DEL CONTRALOR

III.4.1.SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

El Contralor al ser responsable del departamento de servicios administrativos, tendrá una persona responsable de los aspectos siguientes:

- Control e información de consumo de papelería por áreas.
- Autorización y Control de proveedores para compra de mobiliario y equipo, equipo de transporte y demás instrumentos necesarios para el trabajo de empleados y ejecutivos.
- Control de archivos departamentales.
- Estudio e implantación de sistemas de microfilmación para el Control del archivo general.
- Control de la correspondencia general y departamental.
- Estudios sobre el presupuesto para la red telex, telefono y telefax.
- Contratación de la red telefonica, telex y telefax.
- Control del uso telefonico por áreas.
- Definición de normas y politicas de contratos de rentas de locales para oficinas, compra de inmuebles y contratos para el servicio de limpieza.
- Mantenimiento de inmuebles.
- Actualización de manuales de sistemas de servicio.
- Control del directorio de oficinas locales y foráneas.
- Implantación de sistemas de seguridad.

III.4.2.SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

La implantación de Sistemas y Procedimientos será una de las actividades que deberá desempeñar el Contralor y comprenderá desde el estudio y determinación para las formas de papelería que mas convengan y necesite la compañía, hasta lo más complicado, como la implantacion de sistemas electronicos con el objeto de observar un mayor Control.

El uso de formas y modelos impresos, adecuados a las necesidades de la Empresa, facilita el desenvolvimiento y fluidez del trabajo. papeleo inútil, lo que representa una reducción en el renglón de gastos para estos conceptos. Se debe de tratar de que estas formas y modelos impresos sean los más apropiados y uniformes, que solo en casos especiales se usen aquellos modelos que no sean habituales.

El uso y mejoramiento de métodos y procedimientos seguidos para el desarrollo del trabajo de la Empresa, debe ser materia del Contralor, procurando que se realice dentro de la mayor rutina posible, que sean rápidos, que su trámite no ocasione retrasos y que resulten al mismo tiempo económicos y eficientes.

CAPITULO IV. LAS FINANZAS Y LOS PRESUPUESTOS

IV.1. FINANZAS ANTECEDENTES Y CONCEPTO

IV.1.1. ANTECEDENTES

Al hablar de Finanzas, nos estamos refiriendo tal vez al más amplio, interesante y desafiante campo de los negocios ya que, muchas de las decisiones tomadas dentro del campo Financiero, se extienden o tienen repercusiones en otras muchas áreas de la actividad Empresarial; es interesante, porque provee de herramientas al individuo para hacer más productivas sus inversiones; es desafiante, porque día a día exige para su desempeño mayor eficiencia, mayor empleo de capacidad y mayor estudio por parte del Financiero.

Las Finanzas se encuentran ubicadas dentro de un sistema económico el cual se conoce como Empresa. La Empresa es la unidad económica y social constituida legalmente y con elementos que se integran por recursos materiales, humanos y técnicos para llevar a cabo un objetivo que, para este estudio, será de carácter económico.

Las Empresas tienen como fin suministrar a sus clientes bienes materiales, sociales y de servicios al mismo tiempo obtener el mayor beneficio ó utilidad posible. Para lograrlo, la vida de la Empresa se divide en dos etapas consecutivas, una constituye la promoción y la otra se refiere a la explotación. Durante estas se encuentran las funciones básicas que desarrolla una Empresa dentro de las cuales se localizan las Finanzas.

Las manifestaciones del nacimiento de las Finanzas comen-

zaron cuando los pueblos dejaron de ser nómadas para convertirse en sedentarios, fue entonces necesario que éstos estuviesen gobernados para defender sus intereses contra factores internos y externos; siendo necesario también, satisfacer necesidades colectivas con la intervención mixta de sus componentes, naciendo así una relación de tipo Financiero entre gobernantes y gobernados.

La exposición anterior da una idea que, aún cuando las Finanzas no hayan nacido junto con el cambio del individualismo a la vida colectiva, si es posible que estas manifestaciones hayan sido las relaciones primarias que más tarde les dieron origen.

El estudio de las Finanzas, según la opinión de diversos autores, aparece en el siglo XIX una vez superada la etapa del estado absoluto, convirtiéndose en estado democrático ya que los problemas inherentes a esta transformación así lo requerían, además era necesario crear una nueva organización para la competencia del nuevo estado.

Se presentaron en forma más seria y continua, los problemas Financieros tales como la fusión y contratación de negocios, así como la venta en el mercado de acciones y obligaciones de las nuevas compañías.

En 1920, crecieron las grandes Empresas industriales así como también crecieron las utilidades y beneficios como consecuencia, los problemas Financieros disminuyeron.

En Estados Unidos se presentó una crisis en los años 1929 a 1933, de la cual surge la preocupación por estructurar el pasivo y el capital; a finales de la segunda guerra mundial continúa esta preocupación en el occidente.

En el mundo contemporáneo, principalmente en años recientes, el contenido de las Finanzas ha experimentado algunos cambios importantes. Antes de 1950, la función principal de las Finanzas fue obtener fondos; después se prestó atención al uso de los fondos y uno de los acontecimientos impor-

tantes del comienzo de la década de los cincuentas, fue un análisis sistemático de la Administración interna de la Empresa, enfocando la atención en las corrientes de fondos dentro de la estructura de la corporación. En la década de los sesentas, el estudio de las Finanzas se enfocó a los ingresos futuros, predeterminados Presupuestos y Planeación Financiera y comparando lo esperado con lo real. Posteriormente, en 1966, la inflación y la reducción de préstamos bancarios, hizo aún más importante el estudio de las Finanzas.

IV.1.2. CONCEPTO

Respecto al origen y concepto de la palabra Finanzas, existen diversas opiniones; algunos autores le atribuyen procedencia germánica, otros latina (Finanzzi), algunos otros la relacionan con la palabra inglesa "fine" (pago de tasas), que deriva también de "finis" ó en el alemán "finden" (encontrar) sin olvidar también a: "finding" (inventivo) "finte" (simulación) y hasta "fein" (mezquindad) ó "feimen" (engañar), comprendiendo que las últimas interpretaciones etimológicas sin base alguna se debían a que, en un principio, las palabras Finanzas y Financiero tenían la mala interpretación de fraude o usura.

Existen conceptos de diversos autores, a saber:

SERRA ROJAS¹⁰

La palabra Finanzas viene del francés "finances" y ésta, de la palabra latina "finato", de la raíz "finis".

En la actualidad, se reconoce la derivación del latín "finis" que significa acabar o poner término mediante pago y también transacciones en el bajo latín.

¹⁰ Serra Rojas

Antología de la Elocuencia
Manuel Ferrás, 1974.

La palabra Finanzas significa todo lo que tiene relación con la moneda o con trasacciones en moneda.

E.L.KOLHER¹¹

Finanzas es la teoría y práctica de las principales transacciones en moneda y su inversión respectiva.

FRANCISCO NITTI¹²

Enumera conceptos que forman la materia de estudio de la ciencia Financiera; estudia la cantidad de riquezas destinadas, anualmente y en cada sociedad, a la vida colectiva, examina cómo se reúnen y como se utilizan éstas riquezas, elige el medio más racional para hacer contribuir las economías privadas a la vida colectiva, juzga cual será la influencia que sobre el desarrollo general de la producción tendrá el sacrificio más o menos grande hecho por cada fortuna privada.

También dice: La ciencia de las Finanzas tiene por objeto investigar las diversas maneras por cuyo medio, el Estado o cualquier otro poder local, se procura las riquezas materiales necesarias para su vida, su funcionamiento y la forma en que éstas riquezas serán utilizadas.

R.W.JOHNSON¹³

Procurar que la Empresa encuentre a la mano el efectivo suficiente para hacer frente a los compromisos contraídos con anterioridad en forma oportuna ayudando, al mismo tiempo, a llevar a un plano máximo el valor presente de los futuros ingresos de los propietarios.

11 E.L.KOLHER

A. DICTIONARY FOR A.
DRENTICE HALL INC. 1941

12 Francisco Nitti

Principios de Ciencias
de las Finanzas Napoles 1903

13 R.W.Johnson

Administracion Financiera

REVISTA DE FINANZAS¹⁴

La palabra Financiera viene del frances "financier", su voz de "finance" que equivale a Hacienda Pública. El significado que se le dá en la lengua española es el perteneciente ó relativo a la Hacienda Pública y Bursátiles a los grandes negocios mercantiles.

HUNT WILLIAMS¹⁵

Contemplando su aspecto más limitado, la función de financiamiento es sencillamente el esfuerzo para proporcionar los fondos que necesitan las Empresas en las más favorables condiciones a la luz de los objetivos del negocio.

Otros autores afirman que es la obtención de los fondos sobrantes en las mejores condiciones posibles y el mantenimiento de una situación económica desahogada que redunda en crédito y solvencia del propio organismo.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede decir que la palabra Finanzas es el término que engloba toda la actividad Financiera, desde la Planeación para la obtención de recursos de cualquier naturaleza, el Control y distribución adecuados según las necesidades de la Empresa, hasta optimizar el uso y la obtención de recursos Financieros para maximizar los flujos de efectivo.

14 Revista de Finanzas y Contabilidad
No. 12 pag 522 dic. 1967

15 Hunt Williams Financiamiento Basado de Negocios. Richard D. 1961

IV.2. FINANZAS PUBLICAS Y PRIVADAS

IV.2.1. FINANZAS PUBLICAS

Como anteriormente se dijo, la vida del hombre dentro de la colectividad, dió lugar a situaciones diferentes a la de su vida de nómada mismas que fueron la causa de las necesidades colectivas, originando también la constante evolución económica de los pueblos y la necesidad de regirla, naciendo así una estrecha relación entre lo económico y lo jurídico. Estas necesidades dan origen a los servicios Públicos, que son la raíz de las Finanzas Públicas.

Para definir las Finanzas Públicas, podemos utilizar los conceptos siguientes:

HERLEY LEITZ¹⁶

Finanzas públicas son la ciencia de las Finanzas gubernamentales. Finanzas significa todo lo que tiene relación con la moneda, por lo tanto, para atender las necesidades del Estado se requiere del uso de la moneda.

SHULTZ AND HARRIS¹⁷

Es el estudio de los hechos, principios y técnicas de obtener e invertir los fondos de los organismos gubernamentales. Se dice también, que es la disciplina que estudia los recursos y los gastos del Estado, como entidad de derecho. Estudia la situación en que se encuentra el país a través de recursos tales como: impuestos o contribuciones, tasas o derechos, empréstitos, beneficios, multas y sanciones y, a través de sus gastos como: gastos administrativos, gastos

16	Herley Letz	Finanzas públicas
17	Shultz and Harris	Finanzas públicas American Public Reg.

derivados de la producción de bienes y servicios a su cargo.

La actividad Financiera del Estado o del poder Público, (Finanzas Públicas) esta regida por el derecho Financiero Público Nacional o Internacional. El Nacional lo constituyen las normas que rigen las relaciones entre un Estado y sus integrantes. El Internacional lo rigen las relaciones Financieras entre dos o más Estados soberanos.

La rama más importante del derecho Financiero, es el derecho tributario (todas las personas están obligadas a pagar impuestos al Estado), porque es la que proporciona al Estado sus mayores ingresos.

El servicio Público es la piedra angular del derecho Administrativo y sostiene que, para dar satisfacción regular y continua a una categoría de necesidades nacidas de un grupo social, los elementos de Administración Pública pueden aplicar procedimientos de derecho Público que, de hecho, constituyen un régimen jurídico especial y que la propia Administración de los servicios Públicos que puede ser modificada en cualquier momento por las Leyes y reglamentos del Estado.

De la presentación del servicio Público por parte del Estado nacen las Finanzas Públicas que comprenden la revisión de las normas según las necesidades del Estado, para la realización y cumplimiento de sus objetivos.

Para el desempeño y realización de funciones, el Estado, como toda actividad Pública, debe disponer de bienes muebles e inmuebles, servicios y efectivo.

Una de las principales acciones del Estado es vigilar fiel y oportunamente la entrada de recursos, que son las aportaciones obligatorias de los miembros del propio Estado, normadas por un proceso Legal.

Es deber del Estado convertir estos recursos en la elaboración de bienes y servicios según se requiere.

La actividad Financiera del Estado no tiene ciclo económico, es decir, no se cierra pues la inversión de sus recursos en

bienes y servicios no necesariamente significa una recuperación de tales inversiones.

La actividad Financiera Pública es un fenómeno económico que no reviste proposito lucrativo.

IV.2.2.FINANZAS PRIVADAS

Son un fenómeno económico en virtud del cual, una entidad económica se provee de recursos, mismos que habrá de invertir en relación con su actividad o el fin para el que fue creada, procurando obtener de tal inversión el mayor provecho posible; entendiéndose por provecho, en el campo de la economía privada, el mayor rendimiento de la inversión.

La función Financiera privada se refiere al esfuerzo para proporcionar los fondos que necesita un ente económico en las mejores condiciones posibles para el logro de sus objetivos. Las Finanzas se establecen en una Empresa para llevarla a elevar al máximo el valor que tiene la firma de sus Accionistas, obtener lo necesario para que la Empresa trabaje de la mejor manera y pueda utilizar sus recursos económicos en forma eficiente para que se obtengan los mejores resultados. Las Finanzas son todo el conjunto de actividades que ayudan a la Empresa para la Planeación, captación, Control y Administración de fondos.

Es el conjunto de etapas realizadas por el Administrador Financiero (Contralor) para prevenir todo lo necesario que en un momento dado se requiera y poder dar salida a cualquier negocio o efectuar las inversiones requeridas, así como controlar y vigilar su eficiente utilización en la realización de las operaciones de la Empresa.

Existen entidades económicas que, aún cuando logran el mejor rendimiento de su inversión, estas no revisten fines lucrativos.

Es notable la radical diferencia que existe entre una entidad económica privada (Finanzas privadas) y una de la entidad estatal (Finanzas Públicas) pues, en la última,

primero nace la necesidad de satisfacer, para después buscar la manera de encontrar recursos para atender su satisfacción, mientras la primera nace de la intención de una o varias personas que habrán de integrar una entidad económica, con determinado fin preponderantemente lucrativo, naciendo casi simultáneamente la necesidad de obtener recursos que le permitan estar en posibilidades de realizar sus pronósticos.

En la economía privada las fuentes normales de ingresos son, la combinación entre el esfuerzo personal del individuo y la explotación del capital.

En la economía privada existe una relación directa entre los bienes utilizados y los beneficios obtenidos. En la economía Pública no existe esa relación, debido a la prestación de servicios en forma general.

Los gastos o erogaciones en la economía privada están sujetos a decisiones personales, estando acordes a la finalidad de los mismos. En la economía Pública los gastos están sujetos a disposiciones legales.

IV.3. PRESUPUESTOS, ANTECEDENTES, CONCEPTO E IMPORTANCIA

IV.3.1. ANTECEDENTES E IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

La necesidad de mejorar la calidad de los satisfactores que se lanzan al mercado, la complejidad de los sistemas y métodos utilizados para producirlos, la aspiración a obtener rendimientos frente a los obstáculos de la competencia, etc., proporcionan la búsqueda del perfeccionamiento de la información y Control a través de la moderna Contabilidad que, sin apartarse de su carácter histórico, permite proyectar sus números hacia el futuro, previendo situaciones, para tomar decisiones y presupuestarlas.

Es indiscutible que cualquier actividad que involucre implicaciones de orden económico puede ser presupuestada, teniendo como base una política previamente establecida, de ahí que, desde una ama de casa, pasando por Empresas industriales y comerciales, hasta las dependencias gubernamentales se ven en la necesidad de recurrir a los Presupuestos para ejercer un mejor Control, tanto de sus ingresos como de sus costos, gastos o erogaciones. A pesar de que en la actualidad el uso de los Presupuestos no es muy generalizado, poco a poco han ido adquiriendo mayor importancia sobre todo en las grandes Empresas, debido al gran desarrollo industrial del país.

En las Empresas grandes se aplican los Presupuestos con mayor rendimiento y efectividad que en las Empresas de menor capacidad ya que, en estas últimas los problemas administrativos son mínimos y el propietario o encargado, los resuelve.

Actualmente no se concibe el que un Ejecutivo actúe sin encargarse de los Presupuestos por sencillos que estos sean, porque la existencia de un mercado de libre competencia en donde es necesario cuidar al máximo todos los aspectos básicos de los negocios para obtener utilidades razonables.

requiere que los Ejecutivos demancen más y mejor información, la cual será de mucha utilidad para el proceso de toma de decisiones.

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de Presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios pronosticaban el cómo se realizaría la cosecha del trigo para prevenir la escasez. Así mismo los romanos estimaban las posibilidades de que los pueblos les pagaran los tributos.

El origen del Presupuesto en la Administración Pública comenzó desde el siglo XVIII, cuando en Inglaterra el informe anual de Contabilidad que presentaba el Ministerio de Hacienda al Parlamento era llamado Presupuesto, y comprendía: un estado de los gastos del año anterior, un cálculo de los gastos del año siguiente y un programa de impuestos y recomendaciones relativas a los sistemas de recaudación.

En 1820, los países europeos, principalmente Francia, adoptan un procedimiento de Presupuesto para la base gubernamental.

El gobierno de Estados Unidos, implanta un Presupuesto rudimentario en 1821.

Después de la primera guerra mundial, se elabora un Control de gastos en la industria por medio de la técnica Presupuestal.

De 1912 a 1925, se inicia la evolución y madurez de los Presupuestos en Estados Unidos. La iniciativa privada comienza a conservar que puede utilizar los Presupuestos para el Control de sus gastos. Se aprueba la ley del Presupuesto nacional como instrumento de la Administración oficial.

Se inicia un método de Planeación Empresarial el cual, después de todo tiempo dió resultados eficaces y se le dió el nombre de Control Presupuestal.

A partir de esta época se exportó de América a Europa, básicamente a Francia y a Alemania.

En 1930, en Ginebra, se efectúa el primer Simposium Internacional del Control Presupuestal, interviniendo veinticinco países.

General Motors Co., y Ford Motord Co., en México (1931), establecieron la técnica Presupuestal.

En Estados Unidos se fueron presentando los Presupuestos por programas y actividades como sigue:

El Departamento de Marina	en	1948
El Departamento de Defensa	en	1961
El Departamento de Agricultura	en	1964

Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace una versión del Presupuesto base cero, en 1970.

Como se ve, en Estados Unidos los Presupuestos adquirieron importancia a principios del siglo XX, donde su función se limitaba a la distribución y Control de los gastos de los diversos departamentos durante períodos de operación. En los primeros años solo se adoptó en organizaciones institucionales y gubernamentales, pero posteriormente también se elaboraban por iglesias, hospitales y escuelas particulares. En los primeros años los Presupuestos industriales fueron un medio para la autorización sistemática de los gastos de publicidad, abastecimiento, mantenimiento y así, fueron creciendo hasta incluir las ventas y la producción, incluyendo los costos.

En el período de inflación (1929) los Presupuestos ayudaron a la Planeación y el Control de los gastos.

De esta manera, vemos que los Presupuestos industriales han servido en la economía desde la tercera década del siglo hasta la depresión de los primeros años de la cuarta; así como en los años de máxima actividad de la segunda guerra mundial.

IV.3.2.CONCEPTO

El término Presupuesto proviene del verbo presuponer y etimológicamente significa suposición anticipada.

Se compone de dos raíces latinas

Pre = antes de, delante de

Fictus (supuesto) = hecho, formado

Entonces quiere decir antes de lo hecho

Se pueden citar diferentes conceptos de Presupuesto de acuerdo a:

CRISTOBAL DEL RIO¹⁸

El Presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período determinado.

La palabra Presupuesto, adoptada por la economía industrial, es la técnica de Planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Refiriéndose al Presupuesto como herramienta de la Administración Financiera, es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado

ENCICLOPEDIA GUILLET¹⁹

Cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizar en un asunto o período público o privado; planificación de la gestión Financiera por cumplir.

18	Cristobal del Rio	Técnica Presupuestal ECASA 100.edición pag 1-6
19	Enciclopedia Guillet	Tomo VII. E. Cumbre pag 234

LANG. En el Manual del Contralor de costos.

Un presupuesto es primordialmente el esquema de un plan proyectado de acción de una Empresa para un periodo de tiempo definido.

NEUNER²⁰

Es un cálculo inteligente preparado, de las condiciones mercantiles futuras.

R.W. JONHSON²¹

El Presupuesto es un plan por escrito, redactado en términos de unidades, dinero, o ambas. Se trata de un modelo que refleja el efecto de diversos niveles de actividad sobre los costos, ingresos y flujos de efectivo.

El Presupuesto de efectivo, es un intento de predecir por un determinado periodo de tiempo tanto los cargos como los créditos a la cuenta de bancos.

Finalmente auxilia a la Planeación Financiera al establecer un programa a largo plazo para el uso de reservas, emisión de acciones o bonos, políticas de solicitudes de crédito, etc.

20 Neuner Joseph
William

Contabilidad de Costos
Utah 1962

21 R.W. Johnson

Admón. Financiera
CECBA pag 237

IV.4. ANALISIS PARA LA PLANEACION Y ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS

Los Presupuestos son preparados para estimaciones que comprenden normalmente un periodo Contable de un año, Los Presupuestos de Ingresos, Ventas y de Egresos, son de los más importantes en cualquier tipo de Empresa.

Se debe considerar que la información periódica sobre la comparación de los resultados obtenidos con los Presupuestos, así como los comentarios y críticas pertinentes de los mismos quedan bajo la supervisión del Contralor.

Para la elaboración de cualquier clase de Presupuesto es menester recurrir a las siguientes fuentes: censos, estadísticas, experiencias obtenidas a través del estudio de mercados, capacidad y calidad del elemento material y humano con que cuenta la Empresa, etc.

IV.4.1. VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

Dentro de las ventajas ofrecidas por el sistema de implantación de Presupuestos, se encuentra aquella que permite ver hacia el futuro los resultados de las operaciones realizadas por la Empresa, así como también los riesgos en los cuales puede incurrir la misma.

Así mismo, la implantación del sistema de Presupuestos en la Empresa presenta otras ventajas como son:

- Se fija una meta a alcanzar y a la vez se determina la política que habrá de seguirse para su logro.
- Se coordinan las actividades de cada uno de los diferentes departamentos competentes de la Empresa, de tal manera que cada uno de ellos alcance su fin.
- Permiten una adecuada aplicación de los diferentes recursos de que disponga la Empresa con un mínimo costo.
- Regular la inversión de los gastos en relación con

sus ingresos estimados, protegiendo de esta manera los intereses de la Empresa, ya que se evita así un exceso de gastos.

IV.4.2 CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS

El Control de los Presupuestos comprende tres aspectos que a continuación se mencionan.

FORMULACION DE LOS PRESUPUESTOS

Este aspecto de la elaboración de los Presupuestos consiste en elaborar un plan detallado de las posibles operaciones de cada uno de los diferentes departamentos de la Empresa, esta elaboración de los Presupuestos se podrá hacer de cualquiera de las siguientes maneras:

- Alto nivel jerárquico a los demás niveles jerárquicos inferiores; en este caso la Dirección o el departamento encargado de ello deberá fijar las estimaciones para cada uno de los diferentes departamentos y aspectos.
- De los niveles jerárquicos bajos, hacia los altos niveles, en este caso la Dirección o el departamento correspondiente tan solo intervendrá para fijar los lineamientos y políticas generales aplicables en la elaboración de los Presupuestos; y los jefes de los departamentos serán directamente responsables de su ejecución.

En cualquiera de las dos formas citadas anteriormente, corresponderá al Contralor el establecimiento de una adecuada coordinación entre las diferentes necesidades de los jefes de los departamentos y las estimaciones fijadas por la Dirección en el primer caso, por otro lado en el segundo caso, en el que la Dirección fije los lineamientos para hacer las estimaciones deberá ser el Contralor quien coordine dichas actuaciones de manera, que ni las estimaciones ni las solicitudes sean excesivas.

LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO

Una vez que el Presupuesto ha sido aprobado, el siguiente paso será ponerlo en práctica de la mejor manera posible.

La adecuada realización del punto anterior dependerá de los siguientes factores:

- Que se haya hecho una adecuada estimación.
- De la colaboración de los jefes de los diversos departamentos.
- De la habilidad y capacidad de los jefes responsables.

REGISTRO DE LOS PRESUPUESTOS

Es importante el registro Contable de los Presupuestos, si se realiza en libros se registrará en Cuentas de Orden, o se puede hacer el registro más simple en hojas tabulares.

COMPARACIONES

Las comparaciones que se hagan entre lo que se ha Presupuestado y lo que realmente se ha efectuado, con el propósito de determinar las variaciones habidas analizándolas, con el fin de determinar las causas que las originaron para ser corregidas en el futuro.

El análisis de estas variaciones se hará de acuerdo con el sistema de registro implantado para controlar los Presupuestos.

Un adecuado Control de los Presupuestos será una base firme del Contralor para poder emitir su opinión al rendir los informes requeridos.

A continuación se mencionan algunos tipos de Presupuestos que se pueden presentar en las Empresas.

- Presupuesto de Ventas.
- Presupuesto de Producción.
- Presupuesto de Materias Primas.
- Presupuesto de Compras.
- Presupuesto de Mano de Obra Indirecta.

- Presupuesto de Gastos de Departamentos de Servicio.
- Presupuesto de Gastos Indirectos de Produccion.
- Presupuesto de Gastos de Venta.
- Presupuesto de Gastos de Administracion.
- Presupuesto de Otros Gastos y Otros Productos.
- Presupuesto de Caja.

C A P I T U L O V

EL CONTRALOR EN LA FUNCION DE ANALISTA FINANCIERO

V.1. LA PLANEACION FINANCIERA

V.1.1. IMPORTANCIA.

Casi desde los principios de la humanidad, el hombre ha sentido especial atracción hacia lo desconocido y en todas las épocas ha tratado de investigarlo. Siempre ha sentido una inclinación hacia la elaboración de pronósticos de todas clases con el objeto de poder apreciar el futuro con la misma facilidad con que se ve el presente. El motivo ha sido determinar las metas hacia donde quiere ir, que quiere hacer ó por lo menos conocer con relativa anticipación, las barreras u obstáculos que probablemente encuentre en su camino para que, llegado el momento, pueda estar preparado para resolver de la mejor manera dichas barreras.

En el actual mundo de los negocios, la preparación de todo Ejecutivo es o debe ser el futuro de la Empresa. En efecto, en los últimos tiempos una cantidad considerable de esfuerzos se han proyectado al estudio e investigación de los diferentes factores que influyen y afectan el comportamiento de esa célula microeconómica que es la Empresa; es entonces cuando surge la necesidad de mirar hacia delante y prepararse para el futuro.

El Contralor no debe dirigir a su Empresa sobre la base de ir acertando unas veces y errando en otras día tras día, sino que, debe hacerlo en forma científica, es decir, actuar sobre bases y efectos.

Una de las principales tareas en la Empresa es la Planeación que va más allá del pronóstico y debe realizarse antes de cualquier otra función Administrativa; implica fijar los objetivos y dirigir los planes hacia su realización, llegar hasta la elaboración de políticas, posibilitar la operación económica, ayudar a controlar y debe funcionar como herramienta para la toma de decisiones. La necesidad de planear la organización es tan obvia y tan grande que es difícil encontrar opiniones en su contra, aunque estas varían según el tipo y persona que las controle y maneje (tipo de Contralor); todos los encargados de un área de la Empresa deben llevar su propia Planeación y reunirse frecuentemente para intercambiar ideas y así llegar a la Planeación primordial.

Hay ocasiones que no se planea "por falta de tiempo", desgraciadamente las personas prefieren perder más tiempo en corregir errores que en prevenirlos. Se debe estar conciente que la Planeación hace que sucedan cosas que, de otro modo, no ocurrirían por no conocerse; es importante ya que reduce la incertidumbre en el cambio y en lo inesperado y prepara para tomar en cuenta cosas inevitables.

Es difícil llevar la Planeación útilmente ya que resulta ardua y compleja pues busca los medios de acción para lograr los objetivos, esto es, proyectar hacia el futuro, aún cuando los factores internos y externos tengan la apariencia de ser estables.

Es evidente que el esfuerzo por controlar el futuro ha hecho surgir la necesidad de la Planeación, cuya esencia es el análisis anticipado de los problemas, plantear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para lograr eficientemente los objetivos.

Así pues, la característica primordial de la Planeación es el futuro que, a su vez, tiene también la de incertidumbre la cual, aumenta en razón directa con el tiempo para el que se ha elaborado un plan, aún cuando el panorama que se le

presente al Contralor tenga la apariencia de ser consistente.

V.1.2. CONCEPTO

Una vez que se han señalado las características fundamentales, para entender un poco más sobre el significado de la Planeación en la Administración de la Empresa, será importante conocer algunas definiciones de autores.

VELAZQUEZ MASTRETTA²²

La Planeación de la Producción. En una Empresa es el conjunto de planes sistemáticos y acciones encaminadas a dirigir la producción, considerando: la cantidad necesaria para producir, la fecha de inicio y terminación de cada una de las fases, con qué herramientas realizarán el producto, estimación del costo. Dicho de otra manera, es la labor que establece límites o niveles para las operaciones de fabricación en el futuro.

WILLIAM J. STANTON²³

Planeación de un nuevo producto. Abarca todas las actividades que posibilitan a una compañía para determinar qué producto se comercializará. El desarrollo del producto más limitado, encierra las actividades técnicas de la investigación del producto, su ingeniería y diseño.

22 G. Velazquez
Mastretta

Admon. de los Sistemas de
Producción Lima pág. 123 124

23 William J.
Stanton

Fundamentos de Mercadotecnia
Mc. Graw Hill pag 200

FERNANDO ARIAS GALICIA²⁴

Planeación de recursos humanos. Estudios realizados tendientes a la proyección en la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstas a fin de obtener programas de capacitación y desarrollo, hasta el reclutamiento y selección.

HAROL KOONTZ Y CRYRIL O'DONELL²⁵

Es la función de un dirigente que implica la selección entre las alternativas posibles de objetivos, políticas, procedimientos y programas.

RUSSELL L. ACKOTL²⁶

Planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio. Es un proceso de toma de decisiones anticipada, proceso de decidir lo que se va a hacer y como se va a realizar.

AGUSTIN REYES PONCE²⁷

La Planeación fija con precisión lo que se va a hacer. Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

24	F. Arias Galicia	Admon. de Recursos Humanos Trillas pag. 166
25	Harol Koontz Cyril o Donell	Elementos de admon. Moderna
26	Russell L. Ackotl	Un concepto de Planeación de Empresas Limusa pag 13-14
27	Agustin Reyes Ponce	Admon. de Empresas 1a. parte Limusa pag. 459

WILLIAM J. STANTON²⁰

Planeación de un nuevo producto. Abarca todas las actividades que posibilitan a una compañía para determinar qué producto se comercializará. El desarrollo del producto más limitado, encierra las actividades técnicas de la investigación del producto, su ingeniería y diseño.

La Planeación consiste en decidir hoy lo que se va hacer en el futuro. Comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. Es el proceso en virtud del cual las Empresas armonizan sus recursos con sus objetivos y oportunidades.

Compilando la definición de varios autores se puede decir que una de las más completas es la que define la palabra en los siguientes puntos:

- Intervención en la preparación de los planes de toda la Empresa.
- La expresión de esos planes en términos monetarios.
- La selección de la mejor alternativa para la obtención de fondos como son: estudios y análisis de las fuentes de financiamiento disponibles, costo en relación a sus beneficios, inversión y gastos correspondientes.
- Control sobre recursos monetarios.
- Preparación de recursos que conducen a una modificación de los planes y determinación de objetivos de la Empresa.

²⁰ William J. Stanton

Fundamentos de mercadotecnia
Mc. Graw Hill pag 200

L. URWICK²⁹

Fundamentalmente, la Planeación es un proceso intelectual, una predisposición mental para hacer las cosas en forma ordenada, a pensar antes de actuar y a obrar a la luz de los hechos más que de las conjeturas.

Con base en las definiciones anteriores, se puede concluir diciendo que planear es; investigar por anticipado el futuro para poder determinar las actividades que necesitan realizarse, de qué manera y en qué secuencia u orden, para lograr eficientemente los objetivos predeterminados.

Por medio de la Planeación se determina que es lo que deben hacer los miembros del grupo con el fin de alcanzar uno o varios objetivos, además de que permite elaborar un modelo completo del trabajo a realizar, con lo que suministra la base sobre la cual deberán actuar las otras funciones Directivas.

De lo anterior, se deduce que los esfuerzos de organización, Dirección y Control deberán ir de acuerdo con los planes aprobados ya que ningún Ejecutivo puede organizar, dirigir y controlar sin antes haber planeado y es que la función primordial de todo encargado de área en la Empresa es la Planeación, porque a través de ella se establecen los objetivos, políticas, procedimientos y programas, tanto general como particular para llegar a la meta señalada.

Existe un número extraordinario de Empresas que caminan solo con base en su inercia, sin saber claramente a donde van y porque, éstas Empresas necesitan planear, pues es la base de otras funciones Administrativas (organización, Dirección, Control) ya que, sin la determinación de las actividades a realizar no habrá nada que organizar, nadie para ejecutar y

²⁹ L. Urwick

Los Elementos de la Admon.
Harrero Hoos. 1941

nada que necesite Control.

V.1.3. ASPECTOS IMPORTANTES DE LA PLANEACION

FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Para proyectar una acción en el futuro, es necesario que el Ejecutivo tenga como base, hipótesis o condiciones determinadas cuya realización dependerá del que la acción a desarrollar conduzca hacia el objetivo deseado, dichas condiciones son factores internos y externos de Planeación que no son otra cosa que suposiciones sobre el futuro.

- Factores de carácter externo.

Se refieren a los factores que caracterizan el medio ambiente como el crecimiento demográfico, producto interno bruto, niveles de precios, ambiente general en los negocios, situación internacional, etc. Estos factores, rodean a la negociación y al mercado en que ésta actúa, sean, condiciones de mercado, la oferta en el mercado, disponibilidad de recursos humanos, tipo de inversiones, etc.

- Factores de carácter interno.

Consisten en las políticas generales a seguir por parte de los Ejecutivos principales, que delimiten el tipo de objetivos y el campo de acción de la Empresa, las decisiones que tomen marcarán los límites para la Planeación.

Es indispensable que las características sean flexibles ya que pueden presentarse situaciones favorables o desfavorables que no estaban previstas. A este respecto, será mejor planear varios cursos de acción en lugar de uno solo; de esta manera, el Ejecutivo puede elegir el plan que mejor se preste para alcanzar los objetivos de la Empresa.

VENTAJAS

Las ventajas de la Planeación son muchas y muy variadas, por ejemplo:

- Permite saber a la Dirección lo que será necesario hacer para alcanzar los resultados deseados, cuales serán esos resultados y que elementos básicos se requieren.
- Elimina las actividades costosas, inconsistentes, fortuitas y fuera de lugar; de esta manera se obtienen costos relativamente bajos como resultado de una buena coordinación interna, la cual es producto de una buena Planeación, que resuelve las diferencias entre los departamentos y se logra que todos los esfuerzos estén encausados hacia metas comunes.
- Por medio de la Planeación se logran coordinar las operaciones reduciendo, con esto, los esfuerzos y movimientos inútiles que impedirán, en cierta forma, obtener resultados favorables.
- Obliga al personal de todos los niveles (Dirección, Gerencia, etc.) a pensar en el futuro, evitando con esto, que se estanquen ya que, de no hacerlo así, seguirán viviendo en el pasado .
- Ofrece una base para el Control de las operaciones ya que establece los puntos de partida y de determinación de las actividades. Existe una relación muy íntima entre las funciones de Planeación y Control, porque ésta última tiene como finalidad que las actividades se mantengan tan cerca como sea posible de los planes establecidos.
- Ayuda a diseñar mejores métodos y procedimientos de operación.
- Facilita la delegación de autoridad.
- Facilita esfuerzos para proveer adecuada cantidad, tiempo y Dirección de ejecución obteniendo, como resultado, acciones armoniosas y unificadas hacia el objetivo fijado.

LIMITACIONES

La Planeación, por ser una función Administrativa fundamental, es esencial ya que, por medio de ella aumenta la certeza y disminuye la incertidumbre, pero existen limitaciones prácticas para su uso:

- No se puede contar con información, ni datos precisos en relación al futuro, debido a que éste sufre modificaciones que afectan en forma parcial o total a los objetivos, políticas, procedimientos y programas señalados.
- Si la Planeación se lleva más allá del punto económico de las retribuciones satisfactorias, su costo puede exceder a su verdadera utilidad. La existencia y extensión de la Planeación deben ser de acuerdo con las circunstancias particulares de cada Empresa.
- Cuando se planea, debe preverse cierto grado de flexibilidad, tanto para empleados como para dirigentes, de no ser así, el trabajo administrativo será más difícil.
- Cuando se llegan a presentar emergencias o situaciones extraordinarias en las cuales se presentan decisiones sobre la marcha, obligan al Ejecutivo a actuar sin desperdiciar tiempo en pensar y reparar en detalles porque, en estos casos, es más importante la rapidez de acción que la exactitud de actuaciones detalladamente planeadas.

A pesar de estas limitaciones, el Ejecutivo debe tener presente que el éxito de una Empresa debe descansar sobre una base lo suficientemente sólida que asegure su supervivencia, ésta base es la Planeación, porque una Empresa donde los objetivos, políticas, procedimientos y programas no han sido determinados de antemano, los Ejecutivos estarán tomando decisiones sobre bases sin fundamento alguno o bien por capricho, corazonadas, etc.

El resultado de todo esto es una serie de problemas que no

se resuelven o bien, se resuelven equivocadamente por ignorar su origen.

OBJETIVOS

Son los resultados, metas o fines a los que se pretende llegar y a los cuales están dirigidas todas las actividades o esfuerzos de la Empresa.

En toda Empresa existe una jerarquía de objetivos, la cual se encuentra en todos los planes de la organización de una Empresa y que se pueden clasificar como sigue:

- **Objetivos generales o principales.**

Son muy amplios y los mas importantes ya que son la meta a lograr por parte de la Empresa.

- **Objetivos departamentales o colaterales.**

Son los que contribuyen al logro de los objetivos principales, sin contraponerse a ellos y se refieren a toda la Empresa, a grandes secciones o a departamentos de ella.

- **Objetivos seccionales o subordinados.**

Son las metas a lograr por parte de los departamentos, secciones de menor importancia ó categoría dentro de la Empresa, es por eso que su extensión es limitada, pero relacionada con los objetivos generales y departamentales.

Los objetivos generales deben fragmentarse en objetivos cada vez más específicos, ordenados por especialidades funcionales y en razón del tiempo de las acciones progresivas que tienen efecto sobre todos los segmentos de la Empresa. Es poco práctico tener como única meta la obtención de utilidades porque, si todos los miembros de la Empresa creen que son el fin primordial, inmediatamente se antepone la idea del dinero a todo otro esfuerzo para servir mejor al público.

Existen objetivos sociales, de servicio, económicos,

tecnológicos y pueden ser fijados como metas de tiempo, cuotas de producción o ventas, normas de calidad, cantidad, tiempo y costo, metas de eficiencia, etc.

Los objetivos pueden ampararse, reducirse ó eliminarse de acuerdo a las circunstancias.

POLITICAS

Es una guía amplia, general, elástica y dinámica expresada en forma escrita; establece los límites dentro de los cuales deben desarrollarse las actividades de cada uno de los miembros de la Empresa.

Sirven para resolver situaciones muy variadas como consultas constantes e inútiles en niveles superiores acerca de puntos fundamentales favoreciendo, con esto la coordinación y el trabajo de equipo. Las políticas deben elaborarse por escrito, difundirlas para que sean conocidas por los miembros de la Empresa y revisarlas periódicamente con el fin de actualizarlas. También es aconsejable considerar las opiniones y sugerencias de las personas que van a aplicarlas directa o indirectamente, con el fin de unificar criterios para su correcta interpretación y aplicación.

Las políticas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Políticas generales. Son las de mayor importancia y trascendencia porque aparte de ser bastante amplias afectan a toda la organización y corresponde a la Dirección de la Empresa fijarlas y trazarlas.
- Políticas departamentales. Se aplican a gran parte de la Empresa, son de naturaleza específica limitada y de mediana importancia en relación a las políticas generales.
- Políticas seccionales. Son las que se aplican a las actividades particulares de los departamentos para hacer frente a las necesidades diarias; son de naturaleza definida, limitada y de menor importancia respecto de las otras.

PROCEDIMIENTOS

Son instructivos específicos que estipulan en forma cronológica y exacta, Cómo, Cuándo y Quién debe realizar determinada actividad. Deben mantenerse dentro de los límites señalados dentro de las políticas.

Se presentan en todos los niveles de la organización de la misma manera que los objetivos y políticas; más generales y menos numerosos en los altos niveles, en cambio, en mayor número, más detallados y exactos en los puestos inferiores.

Deben revisarse periódicamente con el fin de modificarlos o eliminarlos, de acuerdo a las necesidades de la Empresa, evitando su obsolescencia.

Deben formularse por escrito y distribuirse entre los Funcionarios correspondientes para facilitar, cuando sea necesario, el adiestramiento del nuevo personal, disminuyendo con esto tiempo y costo.

La finalidad de los procedimientos es la de buscar mejores formas de realizar el trabajo, eliminando los esfuerzos improductivos que son costosos.

V.2. ESTUDIOS QUE SE REALIZAN PARA LA PLANEACION

Como ya se dijo, la función de la Planeación Financiera es muy interesante para El contador Público, esto es porque participa en la Planeación a largo y a corto plazo de la compañía. Para poder planear se debe pensar, antes de tomar la decisión, en cualquier situación que se presente por lo que se debe tener un amplio conocimiento de las operaciones del negocio.

El Contralor, al comenzar la Planeación Financiera de la Empresa, deberá tomar en cuenta lo siguiente:

CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS

Los Accionistas deben puntualizar los objetivos que se pretendan alcanzar.

Este punto es muy importante para el Contralor ya que, de acuerdo a la forma en que los Accionistas den a conocer los objetivos a los Funcionarios, serán los resultados a obtener, es decir, si los Accionistas tienen capacidad y experiencia para enfrentarse o saber manejar a los Funcionarios, sus objetivos, por muy ambiciosos que sean, deberán razonarse y alcanzarse por parte de los Funcionarios; éstos a su vez, los transmitirán en forma positiva a toda la organización.

Se puede dar el caso de que las personas que los den a conocer, carezcan de experiencia y tal vez sean planteados apáticamente; esto conduce a confusión y desaliento por parte de los colaboradores y traera por consecuencia malos resultados.

ANALISIS DE LA EMPRESA.

El Contralor deberá analizar y estudiar la Empresa en que se encuentra en lo que se refiere a todos los rubros de los Estados Financieros. la situación en el mercado para ver el logro de una posición mas ventajosa. las ventas, la producción, las situaciones y características de cada una

de las áreas, sus problemas y sus posibilidades, sus recursos, sobre todo los más valiosos; debe pasar por cada una de las áreas para que, las que estén bien, seguir su forma de trabajo y no descuidarlas y, las que estén débiles, ver la forma en que se puedan reforzar sin descuidar otros conceptos.

ASPECTO COMERCIAL

Es necesario conocer la posición que guarda la Empresa con respecto a sus competidores, cómo y dónde se venden sus productos, los aspectos referentes a la publicidad y propaganda, las posibilidades de crecimiento en el mercado y en general, cuidar el aspecto social de la Empresa con el objeto de tener mayores posibilidades de éxito.

ALTERNATIVAS

Es importante estudiar diversas alternativas de Planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos, realizando varios planteamientos para evaluarlos y elegir el que resulte más provechoso de acuerdo a los objetivos fijados y a la situación Financiera y de mercado que enfrente la Empresa.

METAS Y PROGRAMAS

Establecer procedimientos y programas generales de trabajo, por área y por departamento en los que se tomen decisiones a corto y a largo plazo, asignando los recursos humanos, materiales y Financieros de tal manera que se alcancen las metas deseadas.

ELABORACION DE CUESTIONARIOS

En grandes Empresas transnacionales se elaboran cuestionarios que se analizan detalladamente antes de empezar a planear. Algunas de las preguntas que se formulan son:

¿ DONDE ESTAMOS AHORA ?

- ¿En que negocio estamos realmente?
- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Que tan grande es el mercado donde estamos?
- ¿Cuál es nuestra fuerza o debilidad presente?
(personal, dinero, producto, equipo, etc.)

¿ COMO HEMOS LLEGADO HASTA ESTE NIVEL ?

- ¿Cuál fue nuestra posición en lo pasado dentro del mercado?
- ¿Cuál es nuestra posición en el presente dentro del mercado?
- ¿Qué tan importantes han sido los adelantos tecnológicos en nuestro crecimiento?
- ¿El éxito del presente, én quien descansó? (personal, recursos, equipo, etc.)
- ¿Cómo está la estructura Financiera? (pasado, presente, futuro)

¿ COMO ESTAN LAS POLITICAS ?

- ¿Cuáles serán nuestros futuros mercados?
- ¿Cuál será nuestra posición en la competencia? (precios, reputación e imagen)
- ¿Existen recursos adecuados? (personal, dinero, maquinaria y equipo)
- ¿Está el personal capacitado para obtener y desarrollar productos nuevos?
- ¿Qué ventas y utilidades se esperan obtener sobre los recursos requeridos?

¿ ES ESTE EL LUGAR EN DONDE NOS GUSTARIA ESTAR ?

- ¿Qué objetivos podemos establecer para esta nueva teoría de operación?
- ¿Qué criterios se pueden usar para modificar las satisfacciones? (sobre la teoría de operación que deseamos mantener)
- ¿Composición entre las operaciones presentes y su proyección para el futuro? (con el nuevo criterio)

¿ COMO MODIFICAR EL CAMINO QUE ESTAMOS SIGUIENDO ?

- ¿Con Nuevos productos?
- ¿Nuevos mercados para los productos ya existentes?
- ¿Qué beneficios presenta en el mercado?
- ¿Es conveniente una reducción o una expansión en la planta, o simplemente seguir como está?
- ¿Se necesita nuevo personal en la organización?

- ¿Son éstos cambios adecuados?
- ¿Cómo se puede fortalecer la estructura Financiera para estos cambios?
- ¿Será el crecimiento interno con nuevos productos o externo con adquisiciones y concesiones?
- ¿ SE HABRA LOGRADO EL OBJETIVO CON ESTOS CAMBIOS, O ESTAREMOS CERCA DE EL ?
- ¿Cuál es el efecto de estos cambios?
- ¿Qué ordenamiento o preferencia hay que dar a cada uno de ellos? (tiempo para realizar cada uno)
- ¿Identificar ó nombrar el responsable de cada cambio?

El Contralor, al realizar su plan a largo plazo, deberá iniciar con una visión amplia de los puntos antes mencionados y con un cuestionario adecuado sobre las necesidades de la Empresa.

Debe de iniciar sus funciones viendo que es lo que más le conviene a la compañía, cómo estudiar los planes a largo plazo para el crecimiento de la misma, para los cambios o remodelaciones en la maquinaria y equipo y otros gastos que causarán salidas significativas de efectivo.

Tomando como base éstos planes y las estimaciones de ventas para el futuro cercano, deberá también estimar los flujos de efectivo dentro y fuera del negocio.

Al desarrollar los planes o programas, deberá hacerlo lo mejor que pueda reconociendo que, en cierto grado, van a ser tareas imperfectas, pues sus planes podran ser obstruidos por fuerzas externas como el tiempo, sobre los cuales tiene muy poco Control.

Por ejemplo, un cambio para el cual debe estar preparado es que, si las Empresas de la competencia realizan compras importantes en la maquinaria y estas realizan productos más sofisticados, esto puede forzar a la compañía a realizar gastos considerables, con el objeto de mantener o mejorar su posición en el mercado.

También se puede dar el caso de una recesión o una huelga que afecta las utilidades.

Se ha visto en los últimos años la inflación como un problema crítico, por lo que es otro punto más para decir que la Planeación Financiera es relativamente incierta.

V.2.1.HERRAMIENTAS DE PLANEACION A CORTO Y A LARGO PLAZO

El Contralor, como encargado de la Planeación, debe conocer ciertas características del negocio para poder determinar que necesidades han de planearse y por que periodo de tiempo.

Hay muchas compañías que hacen proyecciones a cinco años y las revisan anualmente o cada seis meses para hacer nuevas proyecciones para los cinco años siguientes a la fecha de revisión o para modificarlas en situaciones no previstas y cambios drásticos en la economía.

Por ejemplo: Una compañía de servicios públicos, planea por 25 años el objetivo de prever sitios para sistemas de servicios y redes; una compañía manufacturera lo necesita sólo por seis meses, una industrial maderera, hasta por 100 años, ya que sus necesidades van desde plantar los arboles suficientes para tener siempre disponible la madera. Los planes publicitarios son a corto plazo, casi al día; Algunas hacen planes por 5 años y otras realizar planes más largos pero, mas que planes, son estudios objetivos fundamentales.

V.2.2.GUIAS PARA REALIZAR UNA ADECUADA PLANEACION

Hay algunas guías que pueden seguirse para decidir el plazo de lo venidero o futuro:

TIEMPO DE REALIZACION DE PRODUCTOS

Es el periodo de tiempo que existe, desde el reconocimiento de las necesidades de nuevos productos, hasta

completar su diseño, producción y distribución, más un período de utilización antes de que dichos productos sean obsoletos.

PERIODO DE RECUPERACION DE INVERSION

Para recuperar el capital invertido en planta y equipo y el rendimiento del personal capaz, un plan debe prever la necesidad de recuperar la inversión en la construcción de planta y equipo, así como la contratación y capacidad de todo el personal.

PERIODO ESPERADO DE VIDA DE UN PRODUCTO.

Es la vida que los consumidores le dan a un producto hasta reemplazarlo por otro que los fabricantes lanzan al mercado con la ayuda de la nueva y avanzada tecnología; es el período que transcurre para que un producto sea obsoleto.

Es necesario estudiar el tiempo de materia prima que se necesita para la elaboración de los productos ya que, algunos elementos no son fáciles de obtener pues interviene el tiempo; por ejemplo, los aserraderos tendrán que planear en ocasiones hasta 99 años ya que éste período es el tiempo aproximado en que se reponen los árboles de un bosque.

La investigación podrá acortar este larguísimo período mediante la realización de estudios sobre las posibilidades del aprovechamiento de nuevos tipos de materia prima ó la obtención de ésta por otros medios más rápidamente.

Uno de los conceptos más útiles para determinar el período de Planeación es el tiempo de realización de productos.

REGLAS PARA PLANEAR A LARGO PLAZO

Algunos autores extranjeros dicen que para planear a largo plazo, es necesario seguir lo siguiente:

- Definir el problema; preguntar los puntos adecuados.
- Formular las preguntas que puedan revelar los hechos deseables.
- Obtener la información correcta.

- Interpretar correctamente los datos obtenidos.

PREDICCIONES

Los cambios en la economía pueden explicarse como un juego de variables económicas relacionadas entre sí, que son estudiadas por los econométristas (estudian estadísticamente la actividad económica pasada y predicen la futura).

Por otra parte, algunos economistas toman como variables; ingresos disponibles, circulante monetario, ingreso Público, recaudaciones sobre impuestos, obras Públicas, comercio exterior, inversión extranjera, fuentes y usos de fondos nacionales, política fiscal tributaria, reservas monetarias, balanza comercial, índice general de precios, etc.

Los métodos utilizados para efectuar las predicciones son:

- Método de proyección.

Basado sobre estimaciones o extrapolaciones mecánicas de los datos históricos; considera las tendencias hacia arriba o hacia abajo, índices de corrección y otras técnicas matemáticas más complejas.

- Método estadístico.

El futuro puede predecirse con hechos actuales mediante indicadores estadísticos, series de tiempo seleccionadas cuando se usan para que proporcionen los indicadores a la Dirección de la economía y otras Industrias o Empresas.

- Método de muestreo.

Investigación a través de muestreo para sopesar y promediar las actitudes, motivos y expectativas. Estos afectan las decisiones económicas que son susceptibles de definirse y medirse anticipadamente. Los resultados se obtienen preguntando a las personas que están directamente involucradas sobre sus expectativas a cerca de los futuros sucesos económicos.

- **Predicción económica.**

Estudia los cambios económicos que ocurren donde el futuro es meramente la extensión del presente, en cuyo caso, la predicción sería innecesaria. Pero el cambio ocurre porque la economía no es estática.

V.3. ANALISIS FINANCIERO

El Analisis Financiero es una de las herramientas más útiles que tiene el Contralor para llevar a cabo la Planeación Financiera de la Empresa ya que, este conjunto de métodos y técnicas sirven para la interpretación de los registros de las transacciones efectuadas por la compañía, dando como resultado la situación Financiera y económica de la Empresa. Este Analisis Financiero, el buen juicio, la experiencia y el conocimiento del negocio, llevarán al Contralor o, en su caso a los Directivos, a tomar decisiones adecuadas y, al mismo tiempo, el Analisis Financiero proporcionará los resultados y los efectos de las decisiones tomadas con anterioridad.

V.3.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA

CONCEPTO

El Analisis Financiero es una técnica que aplica el Contralor para la evaluación histórica de un organismo social, Público o Privado.

Algunos autores consideran el concepto de Analisis Financiero de la manera siguiente:

RONELLO B. LEWIS³⁰

Es el proceso de encontrar un problema y medir la solución en términos de utilidad relativa.

³⁰ Ronello B. Lewis

Analisis Financiero
para Empresarios
Continental 1961

ROBERTO MACIAS PINEDA³¹

El Analisis de los Estados Financieros es un instrumento más para que el factor humano pueda satisfacer su innato deseo de llegar a ser siempre más eficiente.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y ESTADISTICA

Para poder llevar a cabo el Análisis, es requisito de fundamental importancia que se hayan elaborado previamente registros contables de todas las operaciones de la compañía. Estos registros se presentan en cifras y mostrarán la realidad.

Por esta razón, el departamento de Contabilidad y estadística tiene un importante papel que, aunque su finalidad es para fines Administrativos, debe proporcionar una información adecuada para los fines de predicción.

Para tales efectos, el departamento de Contabilidad deberá presentar informes a todas las personas interesadas en el negocio, estos informes se conocen con el nombre de Estados Financieros.

Los Estados Financieros son considerados como el único medio de información confiable ya que demuestran la situación económica de un negocio y sirven a los Administradores o dirigentes de una Empresa para conocer resultados, adaptar políticas y tomar decisiones.

ANALISIS FINANCIEROS INTERNO Y EXTERNO

El Análisis de Estados Financieros puede ser internos y externos.

31 Roberto Macias
Pineda

Análisis de Estados
Financieros Ediciones
Contables y Admvas.

ANALISIS INTERNO

Se elabora para fines Administrativos; las personas que efectúan el Análisis están en contacto íntimo con la Empresa, tiene acceso a los libros de Contabilidad y, en general, a todas las fuentes de información del negocio ya que están a su disposición.

ANALISIS EXTERNO

Es el que se le proporciona a terceros tales como Acreedores, Banqueros, Accionistas, Gobierno, etc. Es importante para ellos ya que han prestado fondos a la Empresa y muestran una preocupación especial ya que asumen un riesgo y esperan un rendimiento. En este tipo de Análisis, la persona que lo realiza no tiene contacto con la Empresa y los únicos datos que dispone son los que la Empresa haya juzgado pertinente proporcionarle.

Dado que el Análisis Interno está mejor informado que el Externo por conocer las peculiaridades del negocio, los resultados que se obtienen llegan a ser más satisfactorios.

V.3.2.METODOS DE ANALISIS

La interpretación de Estados Financieros, toma como base la utilización de métodos de Análisis de los cuales integra una serie de técnicas que tiene como objetivo primario la satisfacción de las cifras de sus relaciones para que las comparaciones sean factibles.

El método de Análisis, como técnica aplicable a la interpretación, muestra el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los Estados Financieros.

Los métodos de Análisis son un medio para medir y comparar hechos y, al mismo tiempo, pueden proporcionar indicadores. Se emplean en la Dirección de un negocio para aplicar el conocimiento de la Administración adecuada al mismo, con el fin de hacer más eficaz el Control de las operaciones. Es un

auxiliar de las cualidades humanas sobre las cuales descansa la corrección y profundidad de la interpretación de las cifras.

Los métodos no dan respuestas definitivas, sólo ayudan a tener una idea de lo que pasó en cada situación, sirven de guía a la interpretación de las cifras pero ésta interpretación no es exacta ni precisa, sólo son el medio para interpretar los resultados.

CLASIFICACION DE LOS METODOS:

Existen varios métodos para analizar el contenido de los Estados Financieros; los que se mencionan a continuación son enunciativos, pues se aplican sobre las características especiales que tenga la Empresa.

METODO DE ANALISIS VERTICAL

Es el que se realiza en el conjunto de Estados Financieros pertenecientes a un mismo período, se utilizan tres procedimientos, a saber:

Porcentajes Integrales ó Comunes:

Consiste en convertir a porcentajes, las cantidades contenidas en los Estados Financieros. Es un proceso aritmético en el que se debe dividir cada una de las partes del todo entre el mismo todo, y el cociente se multiplica por cien.

Ejemplo:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
POR EL AÑO 19__.

Ventas	478,000.	100%
Costo de Ventas	87,791.	18%
Utilidad Bruta	390,209.	82%
Gastos de Venta	98,682.	21%
Gastos de Admon	68,000.	14%
Utilidad Neta	223,527.	47%

Cuando es aplicable al balance general, deben eliminarse las reservas complementarias de activo (depreciación, cuentas dudosas, etc.). Deben tomarse solo los valores netos del activo y las reservas serán comparadas con el valor neto del activo en forma separada.

Este procedimiento se utiliza para ver la relatividad de cada una de las partes de un todo y sirve para comparar la Empresa con otras similares.

PROCEDIMIENTO DE RAZONES SIMPLES

Las razones sirven de Análisis como auxiliar para el estudio de las cifras de los negocios, señalando probables puntos débiles.

Las razones simples, son la relación que existe entre dos conceptos diferentes, pero que están ligados por una razón de utilidad que marcará los puntos débiles de la organización, para poder tomar las acciones correctivas adecuadas. No es conveniente limitar el número de razones ni su aplicación en cada caso concreto, sólo puede decirse que antes de aplicar cada razón puede precisarse la razón existente con sus elementos y si la relación es lógica; sin embargo,

el uso de abundantes razones no es recomendable porque uno de los propósitos es la simplificación de cifras y la abundancia de números mostrados puede traer confusión.

Las razones simples se pueden clasificar en cuatro clases:

- Liquidez y Solvencia
- Endeudamiento y equilibrio
- Actividad
- Utilidad

LAS RAZONES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

Tienen por objeto medir la capacidad de un negocio para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Existen las siguientes:

RAZON CIRCULANTE

Activo Circulante
Pasivo Circulante

Con esta razón se puede analizar que capacidad tienen la Empresa para cubrir con sus Activos Circulantes las obligaciones que tiene a plazo menor de un año.

PRUEBA DEL ACIDO

Act. Circulante - Inv.
Pasivo Circulante

Muestra la capacidad inmediata de la Empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Esta es una de las razones más importantes ya que da seguridad a la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo.

RAZON RAPIDA

Activo Disponible
Pasivo Circulante

Considera la capacidad inmediata que tiene una Empresa para hacer frente a sus obligaciones a plazo inmediato. Es una prueba que da aún más tranquilidad a los accionistas.

LAS RAZONES DE EQUILIBRIO

Tienen por objeto medir la contribución Financiera de los Accionistas o propietarios con el financiamiento proporcionado por acreedores y proveedores a largo plazo.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO (Apalancamiento)

Se encargan de mostrar la relación entre los recursos ajenos de la Empresa y que capacidad que tiene para cubrirlos.

Relación de Activo Total a Pasivo Total

Activo Total
Pasivo Total

Muestra los recursos totales que tienen la Empresa para hacer la comparación sobre la inversión de los acreedores. Esta razón es muy importante ya que si se descuida la Empresa puede pasar a manos de los acreedores, sobre todo si el saldo lo forman muy pocos acreedores.

Pasivo Total a Capital Contable

Pasivo Total
Capital Contable

Indica el porcentaje que representa la deuda total en relación al Capital Contable. Es la relación de inversión entre los acreedores y los dueños.

exceso de inversión en activos o la insuficiencia de ventas, lo cual reduce las utilidades.

PERIODO MEDIO DE COBRANZA

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas}} \times 360$$

Esta razón significa las veces que el saldo a cargo de clientes se ha recuperado durante el ejercicio; y en relación con el plazo medio de crédito, se utiliza como índice para apreciar la eficiencia en el manejo del capital invertido en clientes.

RECUPERACION DE SALDOS CLIENTES

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Clientes}}$$

Significa las veces que el saldo a cargo de clientes se ha recuperado durante el ejercicio. Mide la eficiencia en el manejo del capital invertido en clientes.

RAZONES DE UTILIDAD

Tienen por objeto medir los resultados de las operaciones.

MARGEN BRUTO DE UTILIDAD

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

Mide si la producción y las ventas son adecuados para mantener un margen de utilidad de acuerdo a las políticas de Presupuesto establecidas.

GASTOS DE OPERACION

Gastos de Operación Ventas Netas

Mide lo que gasta una Empresa en gastos operativos por cada peso que vende.

MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS

Utilidad Neta Ventas Netas

Muestra que porcentaje de las ventas está integrado por la utilidad neta y visto desde otro punto de vista, presenta cuanto se gana por cada peso que se vende.

PROCEDIMIENTO DE RAZONES ESTANDAR

Son un instrumento de Control y medida de eficiencia, para reducir el desperdicio mediante la comparación constante, o sea las medidas estandar o datos predeterminados sobre bases de eficiencia con los datos actuales.

Las razones estandar se dividen en dos grupos:

Razones Internas

Se determinan con los datos acumulados durante varios ejercicios normales. Sirven a la Administración como un instrumento de Control, para regular la eficiencia Financiera y de operación de la Empresa.

Razones Externas

Se forman con los datos acumulados, en tiempos iguales por la experiencia de Empresas que se dedican a la misma actividad. Estas razones se utilizan como medidas básicas de comparación y son mas útiles, cuando mejor sea su aproxima-

mación a la razón representativa.

METODO DE ANALISIS HORIZONTAL

Para estudiar los cambios sufridos en los negocios, en el transcurso del tiempo, son necesarios métodos de Análisis especiales. Son estudios que se hacen a los Estados Financieros de varios periodos.

Los métodos frecuentemente usados son:

Metodo de aumento o disminución

Se comparan cifras homogéneas correspondientes a dos o mas fechas, ó una misma clase de Estados Financieros, pertenecientes a diferentes periodos, tales comparaciones generalmente se conocen con el nombre de Estados Financieros Comparativos.

El mérito de los Estados Financieros Comparativos, radica en presentar los principales cambios sufridos en las cifras, facilitando así la selección de los cambios que juzguen pertinentes para posteriores estudios.

Este Análisis se explica en el estudio del Balance Comparativo, Estado de Perdidas y Ganancias, Estado de Cambios en la Situación Financiera.

El Contralor se debe valer del Análisis de variaciones para reconocer las diferencias en los elementos que forman los Estados Financieros; las cifras que integran estos Estados no son puros y hay que analizarlos para que no pierdan su utilidad. Este Análisis desmenuza todas sus partes con el objeto de saber cuáles han sido las causas de las variaciones si obedecen a aumentos o disminuciones reales ó se deben a los elementos constitutivos, éstos Análisis se deben de llevar a cabo al estudiar los Estados Comparativos. El Estado de Origen y Aplicación de Recursos es de gran utilidad para observar en forma clara y accesible los cambios que se persiguen en el Balance Comparativo, por un lado

refleja las fuentes de recursos ajenos y propios de la Empresa y por otra, las aplicaciones que se hicieron de esas fuentes en un periodo determinado.

Método de Tendencias

El estudio de la Dirección del movimiento de las tendencias, tiene importancia para lograr el mayor éxito de los negocios.

Para estudiar el sentido de una tendencia, deben ordenarse cronológicamente las cifras correspondientes. Deben tenerse presentes: la tendencia de las ventas, con las de costos, clientes, producción, inventarios, activos fijos, etc.

Método de Control Presupuestal

El Presupuesto pone en juego todas las actividades de la Empresa, implica soluciones concretas, propósitos, programas realizables, etc.

V.4. FUENTES Y TIPOS DE FINANCIAMIENTO

Una vez que se ha fijado la inversión necesaria y su productividad, debe considerarse la localización de fuentes de recursos y obtención de los bienes ó fondos requeridos al costo mínimo.

Estas fuentes se clasifican en dos grandes grupos que son:

V.4.1.FUENTES INTERNAS

Son aquellas que se generan dentro de la Empresa, como consecuencia de sus operaciones, aportaciones de Capital, o de sus promociones, emisión de acciones, expansión por fusión, expansión por consolidación; cada uno de estos presenta una gran variedad de posibilidades que requieren de un estudio específico. Deben considerarse que todos están regulados por Leyes y disposiciones gubernamentales y que el Estado ejerce un Control en ciertos aspectos de la emisión y circulación de las acciones.

Otras fuentes internas de recursos son, como se ha dicho ya, la retención de utilidades y la formación de reservas por depreciación y amortización de activos.

Una forma adicional que debe estudiarse detenidamente en cuanto a sus efectos sobre la productividad de la Empresa es la venta de activo fijo o la disminución del Capital de Trabajo.

La característica común a todas estas posibilidades consiste en que los planes específicos que se formulen para cada caso deben equilibrar estos dos extremos: consideraciones de ganancias ó lucro y consideraciones de seguridad. En efecto, el plan Financiero que tienda a obtener recursos de fuentes internas debe considerar los compromisos de hacer pagos a los inversionistas, que pueden ser absolutamente precisos o contingentes, condicionados a la obtención suficiente de

utilidades y a las decisiones Administrativas.

V.4.2.FUENTES EXTERNAS

Como el nombre lo indica, son aquellas que provienen de recursos proporcionados por entidades ajenas a un negocio con mayor influencia tratándose de préstamos a largo plazo. Las fuentes externas se pueden dividir en las que corresponden al Capital de Trabajo (pasivo inmediato a corto plazo) a las relativas a préstamos a largo plazo. Los límites entre uno y otro son convencionales, pero tradicionalmente se fija en los compromisos que vence en el término de un año.

Tratándose de créditos a corto plazo deberá atenderse a las condiciones de los mercados de capitales. Puede ser de diversa naturaleza; locales, Nacionales e Internacionales, y cada uno de ellos tiene el mismo modo de operar y requiere distintos tipos de garantías; las condiciones de tales mercados son grandemente variables y susceptibles a cualquier acontecimiento presente o futuro.

Existen diversos tipos de inversionistas de renta fija, cuyo interés está en función de sus fines particulares y son:

- Inversionistas Privados.
- Bancos y otras Instituciones de crédito.
- Compañías de Seguros.
- Fundaciones de asistencia Privada.
- Fondos provenientes de fideicomisos.

Cada una de estas opciones requerirá de su respectivo Análisis y las especulaciones correspondientes según la influencia del mercado de capitales.

En cuanto a la forma de establecer estos créditos a largo plazo, la más usual es el préstamo con garantía hipotecaria de los bienes constitutivos del activo fijo, bien mediante

contratos refaccionarios o emision de obligaciones.

La tasa de interes de tales operaciones se fija de acuerdo con las condiciones del mercado y controles gubernamentales, pero es posible modificarla tratándose de emisiones de obligaciones, también según las circunstancias prevalecientes, vendiendo la emisión a precios distintos de su valor nominal.

En cuanto a las fuentes Externas para financiamiento a corto plazo pueden ser:

- Préstamos Bancarios.
- Préstamos Privados.
- Cuentas de Proveedores.
- Descuento de documentos.

Los medios de financiamiento que un Ejecutivo escoja constituyen una importante decisión basada en un cuidadoso estudio de muchas circunstancias pues, en algunos casos, la selección de éstos medios es puramente personal, mientras que en otros el medio que se adopta es el único posible.

Quando el Ejecutivo ha decidido los fondos adicionales de fuentes externas, recurre al credito, el cual juega un papel importantísimo en el desarrollo de una Empresa. Su correcto uso es una de las disciplinas que debe medir y practicar con más cuidado el Contralor, pues debe tener presente que el crédito se pierde cuando se abusa de él o cuando no se usa. Si un credito es mayor al necesario (pasivo mayor que capital), o la fuente es inadecuada, la Empresa corre el peligro de perder su independencia Financiera y. además tiene que pagar intereses por ese financiamiento, gastos que reducirán las utilidades que corresponderian a los Accionistas y también al personal de la Empresa. Por el contrario si el crédito es insuficiente, las operaciones se verán restringidas, lo que impedirá la expansión de la Empresa.

La decisión de los medios de financiamiento debe basarse en un cuidadoso estudio de las circunstancias que afecten a cada Empresa en particular pero de hecho no existen reglas rígidas o estrictas.

La solución a un problema Financiero tiene que ser la adecuada para cada caso en particular, pues no es posible que se presenten las mismas condiciones y circunstancias en otras Empresas, en las cuales se pueden aplicar las soluciones utilizadas en un problema determinado por mas similitud que pudiera tener.

Como principio general, el Contralor debe seleccionar las fuentes más económicas, equilibrando las obligaciones y derechos, de manera que no asuma deudas a corto plazo, mas que en el caso que se tengan ingresos también a corto plazo, que alcancen a cubrir aquellas. Para las necesidades a largo plazo, el Contralor no debe comprometerse a reembolsar créditos con mayor anticipación o en condiciones más gravosas que las que puedan justificar los ingresos.

V.4.3. TIPOS DE FINANCIAMIENTO

CREDITO SIMPLE

Se requiere solvencia moral y económica, se cobra una tasa de interés anual sobre saldos insolutos, no se puede utilizar ninguna cantidad extra al monto de éste mientras no se haya liquidado por completo.

CREDITO EN CUENTA CORRIENTE

Es igual al anterior, solo que en este se puede volver a disponer de las partidas que se van pagando. Generalmente estos creditos se utilizan para pagar facturas.

En ambos casos puede pactarse que el crédito se respalde con garantía personal, que la otorga el propio deudor con su firma en el contrato y en los documentos que suscribe al hacer las disposiciones.

CREDITO DE HABILITACION O AVIO

Se efectúa a través de un contrato por medio del cual el acreditado se obliga a invertir el importe del préstamo en la adquisición de materia prima y materiales, en el pago de jornales y salarios ó en los gastos directos para la explotación de los fines de la Empresa. El costo esta representado por los gastos de apertura de una línea de crédito y a la tasa de interés anual que se cobra.

PRESTAMO HIPOTECARIO

Es a largo plazo (de 10 a 15 años) y en él, se cobra un porcentaje por gastos de apertura. Se garantiza con un bien inmueble y no tiene destino específico.

PRESTAMO REFACCIONARIO

Es similar al de habilitacion o avio, con la unica diferencia de que el refaccionario se destina a la compra e instalación de maquinaria y equipo adicional, ampliaciones y modificaciones al inmueble, instalaciones de la Empresa dependiendo del giro de esta, o bien a la amortización de deudas. El costo esta representado por la tasa de interés que se cobra y por los gastos de apertura.

PRESTAMO CON COLATERAL

Esta modalidad consiste en que el préstamo se garantiza con documentos propiedad del Cliente, que el Banco recibe como colaterales que respaldan el cumplimiento de la operación. Si los documentos recibidos en colateral tienen vencimientos iguales a los del crédito, al cobrarse el principal, se devolverán los títulos recibidos en garantía. En caso de que los documentos en colateral tengan vencimientos iguales a los del crédito, al cobrarse el principal, se devolverán los títulos recibidos en garantía. En caso de que los documentos en colateral tengan vencimientos parciales, al cobrarse se aplicarán al pago parcial del crédito solo que en este caso tendra que operarse el ajuste de los intereses, si es que estos fueron cobrados por anticipado.

DESCUENTO DE DOCUMENTOS

Consiste en una operación por medio de la cual una Institución de crédito anticipa al tenedor de un documento proveniente de una operación mercantil el importe del mismo, descontándole los intereses por adelantado de tal forma que esto último representará el costo del financiamiento.

PRESTAMO QUIROGRAFARIO

Es la operación de crédito cuyo pago se garantiza solo con la firma del deudor estampada en un documento, por ésta razón se le conoce como préstamo quirografario. Se clasifican también como créditos en garantía personal, sirve para Empresas y a particulares para satisfacer necesidades de Tesorería, se concede contra la firma de un pagaré no existiendo garantía real o tangible sino tan sólo la solvencia de las firmas que suscribe el mismo.

PRESTAMOS PRENDATARIOS

Como su nombre lo indica existe una prenda que respalda la operación por lo que esta clase de créditos se clasifican como préstamos con garantía real. El préstamo se fija en un porcentaje del valor de las garantías y para dar mayor agilidad a la operación, es común que se opere a base de la negociación de certificados de depósito, bonos de prenda, desligándose la Institución de crédito de la custodia de la garantía al quedar esta bajo la responsabilidad de un almacén general de depósito.

V.5. INFORMES

V.5.1. GENERALIDADES

Muchos de los problemas en los negocios obedecen a la carencia de información oportuna, fehaciente y accesibles, o a la incorrecta aplicación de la información disponible.

En ocasiones el problema fundamental, es la obtención de información adecuada; y en otras su aplicación, mediante su adaptación al futuro de los datos pertinentes al pasado.

El estudio cuidadoso de una información adecuada, puede coadyuvar al ahorro de sumas de dinero de importancia.

La Información Financiera en las Empresas se lleva a cabo por medio de los Estados Financieros en los cuales se refleja la situación en la que se encuentra la Empresa en una fecha determinada.

La Información que se obtiene de los Estados Financieros, constituye una de las principales fuentes de información. Las funciones principales son auxiliarle en el control de las Empresas y para tomar decisiones fundadas.

Una mala información dada sobre la posición que guarda la Empresa puede traer como consecuencia una mala toma de decisiones, y esto llevaría a cualquier Empresa al fracaso total.

Para que esto no suceda es necesario diseñar un Sistema de Información.

Para que este sistema funciones para la toma de decisiones hay que tomar en cuenta los puntos siguientes:

- Establecer los objetivos opcionales.
- Clasificar los objetivos de acuerdo a su importancia.
- Desarrollar alternativas a escoger.
- Evaluar dichas alternativas.
- Escoger la mejor alternativa como decisión tentativa.

- Evaluar las consecuencias de la decisión.
- Controlar los efectos de la decisión.

El C.P. Joaquín Gómez Morfín²² en su artículo La profesión de Contador Público y la especialización. Dice:
La Contabilidad no existe por si misma, es solamente un medio para un fin y éste es; proveer un registro histórico de las transacciones de un negocio, para que con su interpretación, la Gerencia pueda tomar las decisiones más convenientes.

Para complementar cualquier trabajo del Contralor es necesario rendir una información acerca del mismo.

El Contralor, como Ejecutivo de alta jerarquía, deberá rendir una información completa sobre los distintos aspectos Financieros que reviste la Empresa o bien, se espera alcanzará a una fecha precisa, como es el caso de los Presupuestos.

El Contralor tendrá que preparar información para diferentes niveles de la Administración y deberá tener en cuenta que es lo que más interesa a cada uno de ellos, sin que se piense que estos informes representan la solución a diferentes problemas de la empresa, sino que son en si la herramienta que ayudará a encontrar una correcta contestación a las interrogantes que surjan en torno a un determinado problema y consecuentemente facilitar su solución.

Los informes vienen a ser el medio para coordinar las actividades de una organización a fin de reconsiderar, discutir, etc.

²² Joaquín Gómez Morfín

V.5.2. CARACTERISTICAS DE LOS INFORMES

Para que la información sea de utilidad, los informes deben reunir las características siguientes:

Deben ser claros y precisos: Los informes que rinde el Contralor a los Directivos, o a personas interesadas en la Empresa, deben ser elaborados de manera que sean accesibles, evitando hasta donde sea posible tecnicismos contables.

Deben contener los datos esenciales: Con el propósito de no desvirtuar o confundir los datos verdaderamente de importancia; aquellos datos de escasa importancia relativa pueden ser agrupados.

Los informes deben ser oportunos: Si no lo son, las personas interesadas en la Empresa no les tomarán valor, pues se pueden considerar, extemporáneos.

Deben ser elaborados de acuerdo a la persona a los que van dirigidos.

Deben ser correctos: Aún cuando esta característica de los informes resulte obvia, es necesario dejar establecido que, cualquier informe que formule el Contralor debe verificarlo de tal manera que los datos asentados sean los correctos realmente y no se vaya a presentar una situación irreal.

Los informes deben ser presentados en forma lógica de manera que se encuentren relacionados los datos expuestos en los mismos.

En los informes se debe llegar a una conclusión.

Deben proporcionar una sugerencia: Como resultado de estudios y Análisis realizados por el Contralor, se debe cuidar de que sus informes proporcionen alguna sugerencia, a los Directivos de la Empresa especialmente, sobre la forma en que puede ser corregida alguna situación anormal.

Los informes deben ser presentados en forma como-

génea: Los destinatarios de los informes estarán interesados en hacer comparaciones entre ejercicios pasados y el actual, por lo que se aconseja la presentación homogénea de informes de años anteriores.

V.5.3. TIPOS DE INFORMACION.

Los informes que presenta el Contralor pueden ser muy variados, dependiendo del tipo, naturaleza y necesidades de la Empresa.

La información que debe rendir el Contralor puede dirigirse a diversas personas como son; a los Directivos de la Empresa, al Gobierno, a terceras personas, etc.

La información que rinde el Contralor abarcá los siguientes aspectos:

Información Contable: Está constituida por los Estados Financieros como son el Balance, el Estados de Resultados, el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, el Estado de Superávit, el Estado de Costo de Producción.

Información Estadística y Contable: Esta formado por los Estados Financieros Comparativos de la Empresa misma, o bien en relación con otros similares, por ejemplo los informes Contables Comparativos, el informe Comparativo entre el Presupuesto y lo real.

Información Gráfica: Estos informes estan basados en la estadística, ya que representará el conjunto de datos vaciados a gráficas o porcentajes con el proposito de facilitar la comprensión del conjunto de datos. Estos informes se pueden obtener de la información Contable, estadística de ventas, estadística de Producción.

CONCLUSIONES

1. El crecimiento de las industrias y comercios sigue despertando inquietudes, tanto a los Empresarios (Accionistas), como a los Funcionarios encargados de cumplir los objetivos de los mismos. Estos objetivos van encaminados, en la mayoría de los casos, a maximizar las utilidades.
2. Para la obtención de mayores utilidades se debe cuidar no solo el flujo de fondo, aunque ésta es una labor de las más importantes; sino que también se deben controlar todas y cada una de las operaciones que se realizan. Este Control Interno que incluye, entre otras funciones, la Contabilidad de las operaciones, los aspectos Fiscales, controles de Auditoría, el establecimiento y Control de normas y políticas para todos los departamentos (funciones Administrativas) etc., debe estar a cargo de un Funcionario el cual debe ser Lic. en Contaduría (Contador Público).
3. El Contador Público es el Profesionalista con mayor capacidad para desempeñar funciones referentes a la Planeación adecuada para cumplir los objetivos fijados por los Accionistas. Lo anterior, se puede afirmar ya que desde su formación Universitaria hasta su experiencia práctica está relacionada en aspectos Administrativos y Contables y por la naturaleza de su trabajo, está en contacto con todas las áreas de la compañía.

4. Quien ocupe el puesto de Contralor debe ser una persona responsable, instruida, con iniciativa, que reuna ciertas cualidades como iniciativa, trato personal, criterio, carácter y honestidad; éstos son requisitos exigibles a todo Profesionista. Por otra parte, se requiere que tenga conocimientos generales del negocio, preparación técnica en materias tales como Contabilidad general y de costos, Auditoría, Fiscal, Organización, Finanzas, Análisis e interpretación de Estados Financieros; estas últimas sobre todo si el Contralor está a cargo de la Planeación Financiera.

5. El Contralor como Administrador Financiero, tiene una de las tareas más interesantes que puede existir en una Empresa ya que por medio de la Planeación Financiera se logran todos los objetivos que se deseen, pues al investigar y planear el futuro, se puede llegar a tener el mayor rendimiento, aprovechar al máximo los planes de financiamiento usando fuentes externas y dejar para emergencia las fuentes internas, así llegar a las metas planeadas.

6. Uno de los principales instrumentos de la Planeación Financiera, son los Presupuestos. Estos son medios de expresión de las predicciones y decisiones Financieras. Son comparados con informes y principalmente con Estados Financieros para analizar y proyectar informes futuros. Otro de los instrumentos que utiliza el Contralor para la Planeación Financiera es el análisis Financiero que consiste en analizar el contenido de los Estados Financieros por medio de varios métodos que se elijen de acuerdo al renglón o renglones que se requieran estudiar.

7. La información que se obtiene de las actividades del negocio, son muy importantes para todas las personas que tienen algún interés en los resultados que ésta obtenga. El Contralor como responsable, de todas las funciones Administrativo Financieras y como Ejecutivo de alto nivel, deberá rendir una información completa sobre los distintos aspectos de los que es responsable. Los informes deben ser claros, oportunos y precisos.

BIBLIOGRAFIA

FINANZAS EN LA ADMINISTRACION
J. FRED WESTON
EUGENE F. BRISHAM
INTERAMERICANA

DR. FABIAN MARTINEZ VILLEGAS
EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA
1A. EDICION INSURGENTES

ROBERTO W. JOHNSON
ADMINISTRACION FINANCIERA
CONTINENTAL

DR. ANDERSEN Y SCHIOT
CONTRALORIA PRACTICA
UTEHA 1A EDICION

DR. ROBERTO MACIAS PINEDA
EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
Y LAS DEFICIENCIAS EN LAS EMPRESAS
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

CEGAR GONIALEZ A.
LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES
EDICIONES CONTABLES Y ADMVAS.

C.P. EMILIANO MADRIBAL PATIÑO
CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
PLATICAS ORGANIZADAS

PATON W.A.
MANUAL DEL CONTADOR
HISPANO AMERICA

JOAQUIN DOMEZ MORFIN
EL CONTROL INTERNO DE LOS NEGOCIOS
FONDO DE CULTURA ECONOMICA

IMPRESA RUIZ

**OFFSET - MAQUILA - TESIS
FOLLETOS- TRABAJOS- COMERCIALES- I. B. M.
TESIS EN 24 HORAS**

Renato Lechuga Chávez

BOLIVIA Nº 4-A

TEL. 529-4138