

201.179

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

LA IMPORTANCIA DEL CONTADOR PUBLICO COMO CONTRALOR

Seminario de Investigación Contable
Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN CONTADURIA
P r e s e n t a

LUIS OCTAVIO GERARDO IÑIGUEZ DE LA PEÑA

Director del Seminario: C.P. y L.A.E. José Antonio Fernández Arena

México, D. F.

1984



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	<u>P A G I N A</u>
INTRODUCCION	
CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA	2
1.1. Concepto y Definición	4
1.2. Necesidades e Importancia	7
1.3. Objetivos Principales	12
CAPITULO II.....	18
DEBERES Y FUNCIONES DEL CONTRALOR	19
2.1. Experiencia y Aptitudes	23
2.2. Planeación y Presupuesto	31
2.3. Organización, Sistemas y Procedimientos.	65
2.4. Funciones Contables y Procesamiento de - Datos	72
2.5. Auditoría Interna	78
2.6. Crédito y Cobranzas	91
CAPITULO III.....	94
INFORMES QUE PROPORCIONA EL CONTRALOR	95
3.1. Importancia, Características, Clasifica- ción y Análisis	95
3.2. Presentación de Resultados	110
3.3. Toma de Decisiones	113
Conclusiones	119
Bibliografía	121

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

El presente estudio está basado en la idea de dar a -- conocer la importancia actual que reviste al Contador Público como Contralor, dado que este desempeña un papel vital para el desarrollo de la empresa, en función de que la información que brinda, es básica para la elaboración de estrategias sanas y -- esencial para su aplicación exitosa.

El trabajo se compone de tres capítulos, que tratan -- sobre generalidades de la Contraloría, los deberes y funciones del Contralor e informes que el mismo proporciona.

Este tema fué escogido por dos aspectos fundamentales que son:

Primero, el haber trabajado en el departamento de Contraloría, lo cual me permitió conocer y colaborar dentro de -- las funciones propias del puesto y, segundo, para recalcar que la labor de un Contralor ha dejado de ser en lo esencial la -- de un Contador en Jefe, dado a conocer desde el punto de vista de su actuación como un profesional dependiente de una empresa.

No debemos perder de vista, el papel que representa para los directivos el poder recurrir al Contralor para la obten-- ción de información, análisis y consejos respecto a un vasto -- campo para la toma de decisiones. Es lógico el pensar que no -- todas las empresas tienen establecido dentro de su organiza-- ción el puesto de Contralor General, sin embargo las caracte-- rísticas y funciones descritas en el presente trabajo serían las que en teoría encuadran el ideal del puesto. Ahora que bien puede ser que el grado de madurez alcanzado a través de la evo-- lución del Contralor, desde el acopio de cifras hasta la inter--

pretación y uso conciente de las mismas, enfocadas para una -
planeación anticipada, determinarían quizás el factor más im-
portante de variación respecto a su actuación dentro de la -
empresa.

Al desarrollar el presente trabajo se ha puesto espe-
cial cuidado en extraer cada concepto tomando de lo biblio-
grafía clásica sobre el tema, sin que por ello se pierda la -
esencia fundamental de los temas expuestos.

C A P I T U L O I

GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA

- 1.1. Concepto y Definición.
- 1.2. Necesidades e Importancia.
- 1.3. Objetivos Principales.

GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA.

Se puede decir que tradicionalmente la Contraloria es un tipo de función de apoyo, que en el pasado ha sido definida bastante bien por muchas organizaciones.

Fundamentalmente la función del puesto es mantener -- algún tipo de sistema de control y medición de las operaciones historicas del negocio. Sin embargo, la palabra "CONTROL" no implica control en su sentido literal, debido a que una de las - principales responsabilidades que han rehuído en el pasado los contralores es el mismo ejercicio del control sobre la toma de decisiones. Lo que ha sido pasado por alto por los Contralores tradicionales es el hecho de que, debido a la naturaleza única de su posición dentro de la empresa, se encuentran en un lugar muy especial de donde pueden observar e incluso influir sobre la magnitud y la dirección de las utilidades.

Los contralores, para ejercer su responsabilidad tal - como ha sido definida en forma tradicional, tienen que estar - familiarizados con los detalles de todos los aspectos del negocio. El contralor es esa persona especial en la compañía que probablemente tenga, con la excepción del director general y - administrativo, el mejor conocimiento de los productos, de las instalaciones, de la fijación de precios y de las condiciones competitivas. Ha tomado creciente importancia para los contralores aceptar la responsabilidad en las áreas especializadas de procesamiento de datos y equipos de comunicación así como - también es ahora cada vez más frecuente que los contralores - sean voceros importantes de la política corporativa representándola ante las diferentes oficinas gubernamentales, los sindicatos y los organizaciones profesionales interesadas.

De todas las personas de la empresa, el contralor debe

encontrarse en la posición única de poseer la mentalidad de - apreciar las utilidades de las diversas áreas funcionales. En esta forma es natural que el contralor sea la persona más preocupada por los costos dentro de la empresa y a pesar de ello mantenga la postura de ofrecer sugerencias constructivas. El estar conciente de los costos significa el tener una mentalidad positiva, constructiva. Sin embargo la preocupación por los costos puede ser un vehículo dinámico mediante el cual el director general con la asesoría del contralor, puede lograr el equilibrio de la organización y mejorar el proceso de planeación de utilidades. Esta preocupación por los costos y la conservación de los recursos no es simplemente un medio que debe ser puesto en práctica durante las épocas de problemas económicos. Los planes para reducir los costos a largo plazo son parte de la actividad diaria de la corporación como la planeación de utilidades la elaboración de presupuestos y la medición de sus metas.

Actualmente se contempla al contralor como un consultor interno en aspectos cuantitativos, quién através de diversas técnicas, disciplina y objetividad presta ayuda a diversas áreas de la compañía para optimizar sus programas.

1.1. CONCEPTO Y DEFINICION.

Aparentemente resulta sencillo resumir en unas cuantas palabras una designación correcta del término contraloría, pues to que éste es utilizado libremente en los círculos comercia-- les e industriales, inclusive existen asociaciones que agrupan a las personas que ejercen dicha actividad. Sin embargo, no es -- así debido a que sus partes o componentes no han sido plenen-- te identificados o delimitados, porque las funciones y labores que se le atribuyen, la gerarquía que se le confiere, su posi--- ción dentro de la empresa, etc., varían no solamente de país a -- país sino de compañía a compañía, aún cuando ésta sean de carac-- terísticas similares. Todo lo anterior es comprensible si en-- tendemos, que las labores encomendadas al Contralor estan con -- dicionadas por las necesidades y características específicas -- de cada empresa.

Para poder tener una definición propia del vocablo --- Contraloría o Contralor, es necesario conocer algunas de las -- definiciones que diversos autores dan al respecto, enunciando -- a continuación algunas de ellas.

El Diccionario para Contadores nos dice que Contralor-- es el contador encargado, cuya capacidad técnica e intereses -- profesionales estan confiados a una sola organización o grupo orgánico y que ha recibido éste título de la gerencia o de los directores de las respectivas organizaciones. Este título se -- usa comúnmente en las empresas, tanto privadas como públicas-- y en organizaciones gubernamentales y otras.

Una definición dada por el Dictionary of Occupational -- tilles dice. " Es el funcionario que supervisa los asuntos --- financieros de las empresas industriales, establecimientos edu-- cacionales, corporaciones municipales o del Estado. Autoriza --

y controla toda clase de erogaciones, dirige el manejo de la contabilidad en general, analiza las cuentas y registros, y -- prepara informes, estados para los directores o cuerpos legislativos a cerca de las erogaciones y costos de producción, sobre la condición financiera y sobre la organización. Desarrolla y recomienda las políticas acerca de los problemas financieros - y la organización.

El despacho de contadores Mancera Hrnos y Colaboradores define al Contralor como al "Funcionario de gobierno encargado de intervenir previamente en las órdenes de pago, los libramientos, los asientos, las cuentas etc. antes de que sean ejecutadas, registrados o aprobados definitivamente.

En las empresas particulares el contralor es el funcionario responsable de la contabilidad, en todos sus aspectos; - general, costos, sucursales etc.

También es responsable de la implantación de sistemas, de la vigilancia sobre el cumplimiento de las obligaciones -- fiscales de la empresa, y de la interpretación y análisis de - los estados financieros para uso de la dirección".

Una de las más aceptadas interpretaciones de Contraloría, en nuestro medio, lo es una definición simple pero no por eso menos válida, que dice: "Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control información financiera valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoria externa, protección - de los activos de la empresa y la evaluación económica." 1/

Acorde a las definiciones existentes sobre la Contraloría y las investigaciones realizadas sobre éste tema, considero en forma personal que la Contraloría es la función me---

diante la cual se implantan los registros y procedimientos, se supervisa e interpreta los estados y los informes financieros, se cuida y protege del patrimonio de la empresa de tal forma que los resultados obtenidos brinden a la dirección el indica dor necesario para una sana administración y una buena coordinación control y organización de todas las funciones de la empresa.

1.2. NECESIDADES E IMPORTANCIA.

Es lógico el pensar que, a medida que cualquier organismo crece, es más complejo el funcionamiento de sus órganos; lo mismo sucede con las empresas, dado que estas continuamente se desarrollan y sus problemas se agudizan, de tal manera que la persona que antes podía dirigir por sí sola un negocio de tipo medio, tendrá la necesidad de recurrir a colaboradores -- técnicamente preparados cuando el volumen de sus operaciones sea mayor. Esto nos hace meditar en el sentido de que hace -- apenas unos años, una compañía bien dirigida contaba con un -- director o un gerente para su manejo; pero el continuo avance de la tecnología y la especialización resultante de la división del trabajo se ha impuesto, por lo que la administración de una empresa es cada vez más compleja y necesita realizarse por el personal calificado en la materia que sumen sus conocimientos y esfuerzos para obtener mejores resultados.

Es así como en la empresa moderna ha surgido la necesidad de establecer el puesto de contralor como una pieza más del complicado engranaje de la administración. Esto no quiere decir que en toda empresa debe actualmente de existir un contralor o un departamento de contraloría, pero sí podría decirse que en la mayoría de los negocios, en los países desarrollados han creado este puesto dentro de su organización, convencidos de las ventajas que les proporciona.

Sin tener en cuenta como esté organizada la función de planeación de una compañía, el contralor tiene un papel -- vital que llevar a cabo. El papel del contralor puede entonces ser definido en forma muy amplia como el que brinda información para la operación de la función de planeación.

Aquí, como en casi todas las formas del comportamiento humano, hay una correcta y una incorrecta para hacerlo.

Los contralores tienen que formar parte del equipo de la alta administración. Esto significa que ellos asumen una parte de la responsabilidad de manejar el negocio, toman parte en las deliberaciones administrativas y participan en las decisiones importantes. En ningún momento los contralores asumen la actitud de observar los resultados sin involucrarse. Esto también significa que los contralores brindan información en forma constructiva y son objetivos en cada momento.

Cabe hacer notar que por determinadas que sean las funciones propias del contralor, estas no son las que se ajustan a la empresa, sino son más bien los contralores quienes dependiendo de las necesidades de ésta, asumen el trabajo a desempeñar. En algunas compañías el contralor es una especie de "comodín" a quién se le encomiendan todas aquellas funciones que no encajan en otros departamentos (o que nadie realiza por lo complicadas que son).

En México, el antecedente más lejano que se tiene de la existencia de un contralor, es el nombramiento de uno por parte de General Motors de México S.A. de C.V. en 1935, siendo sus funciones en aquel entonces más propias del auditor interno que de contralor.

Continuando un poco con la historia, nos encontramos que en 1941 el Banco de México, S.A. nombra a su primer contralor, y no fue hasta 1942 cuando Nacional Financiera, S.A. implantó con bases más propias de la función de contraloría, un puesto en el que se coordinaban las funciones de tesorería, contabilidad y auditoría, así como futuras operaciones proyectadas por el Consejo de Administración (mismo que otorgó este nombramiento dependiendo el contralor del Director General)

Fué a partir de 1946, cuando empezaron a definirse en-

forma más amplia y estructurada la autoridad y funciones de la -
contraloría en importantes empresas en México, Ford Motors Com--
pany S.A., en 1946; Industria Eléctrica de México, S.A., en 1948
y General Popo, S.A., en 1952, siendo numerosas las empresas que
posteriormente han creado este departamento en forma sistematiz
da por considerarlo indispensable para el buen desarrollo y coor
dinación de sus operaciones.

IMPORTANCIA.

Es indiscutible que en la actualidad la función de Con-
traloría se ha colocado en un primer plano de trascendencia, en-
razón a que las presiones económicosociales de nuestra época --
obligan a las empresas a ejercer un mayor cuidado en la obten-
ción de recursos y canalización de los mismos, así como a enfa-
tizar y mantener mejores controles sobre las operaciones de las
mismas; inclusive se puede afirmar, que en el futuro, sólo sobre
vivirán y alcanzaran el éxito aquellas empresas que cuenten con
una administración financiera eficiente.

Cabe hacer notar que no hay que caer en el error común
de considerar, que una función en este caso la Contraloría, es
la más importante de cuantas se dan en una empresa, realmente--
cada uno de los responsables o de los que trabajan en una área-
determinada, estima que sus labores o actividades son las más -
importantes para la empresa, por ejemplo: el especialista en --
mercadotecnia: cree que el desempeño de su trabajo, es la verdar
dera razón de existir de la compañía, pensando que las ventas -
son el punto de partida de las operaciones y el aspecto más ---
importante en una empresa; pero en sus reflexiones olvida que -
los conceptos son cambiantes y que actualmente no se considera-
el total de ventas, como el punto de partida y sí en cambio se -
tiende a que el iniciamiento de una planeación de operaciones -

lo sea el rendimiento que se desea obtener sobre la inversión efectuada, además, dicho especialista, también pasa inadvertido el hecho de que en un estado de Pérdidas y Ganancias el renglón más importante, no es el de ventas, sino el de utilidad neta.

De la misma manera, el ejecutivo de finanzas conceptúa sus actividades como las más trancedentales e incluso, llega a pensar que él es el único que verdaderamente conoce de administración.

Si todas estas personas no olvidaran que lo más importante es que:

La empresa, es un conjunto de funciones y actividades, que deben estar coordinadas y armonizadas, a fin de lograr los objetivos económicos, sociales, de servicio o de cualquier otra índole para los cuales fue creada.

por lo antes expuesto se deduce, que no existen funciones más o menos importantes unas de otras y que la importancia específica de cada una de ellas, está en relación directa, al cumplimiento eficiente de las labores que se le encomiendan, con objeto de que la empresa alcance los objetivos que se ha fijado.

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

Otros puntos básicos sobre los que se pone en relieve la importancia del puesto de Contralor son:

- 1.-La importancia que el puesto de contralor ha adquirido dentro de la organización de la empresa, con--

juntamente con la cantidad de ejecutivos de este tipo que en la actualidad prestan sus servicios en las empresas.

- 2.-El inicio de la especialización en contraloría que formal o informalmente se han desarrollado en la práctica.
- 3.-El establecimiento de organizaciones que agrupen a este tipo de ejecutivos, lo cual se refiere básicamente a la creación y funcionamiento de organismos tales como el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.
- 4.-La impartición de cuersos formales sobre la contraloría y sus conexos, organizados por las instituciones colegiadas.
- 5.-El hecho de que normalmente la designación o destitución de este ejecutivo se lleva a efecto al nivel de resolución del Consejo de Administración.
- 6.-La proyección social y profesional que dentro y -- fuera de la empresa en que presta sus servicios, -- ha tomado este ejecutivo.
- 7.-Que en algunos casos el contralor forma parte del Consejo de Administración y de comités ejecutivos, directivos u operativos.

1.3. OBJETIVOS PRINCIPALES.

En cualquier actividad ó función, es necesaria la determinación de objetivos hacia los cuales, se encaucen las -- actividades a desarrollar. La contraloría, por lo tanto, no -- puede ser la excepción por lo que sí podemos determinar sus -- objetivos básicos y fundamentales en cualquier empresa.

Se puede decir, que los objetibos básicos del puesto de contralor están íntimamente ligados con la obtención de los objetivos de la empresa; es decir, que los objetivos del contralor se pueden examinar a través de su cooperación para el logro de los de la empresa.

Para efecto de este trabajo, determinaremos los objetivos, sin perder de vista los siguientes factores; primero - la magnitud de la empresa, y segundo, el campo de acción del contralor.

Su objetivo primordial para llevarlo a cabo, lo podemos dividir en tres grandes áreas, las cuales se exponen en forma enunciativa, desde el aspecto de planeación y control, - las cuales son las siguientes:

1.--SISTEMATIZACION

2.--FINANCIERO-CONTABLE

3.--VIGILANCIA

Otra característica de los objetivos del contralor -- que debemos considerar, es que los objetivos que se presentan no son limitativos a pesar de que en algunos casos se mencionan objetivos específicos y en otros genéricos.

1.-SISTEMATIZACION

1.1.-PLANEACION

- 1.1.1.-Intervenir en la planeación general de la empresa.
- 1.1.2.-Intervenir en la formulación, actualización y modificación de los manuales de procedimientos administrativo-contables de la entidad.
- 1.1.3.-Evaluación y deliberación. Participar en las deliberaciones de todos los sectores de la administración que sean responsables de la política o de las acciones a seguir por la empresa relativas a la realización de los objetivos, efectividad de la política, procedimientos y estructura de la organización.
- 1.1.4.-Administración de impuestos. Determinación de los regímenes legal y fiscal a que está sujeta la empresa. Normalmente, esta función la desarrolla conjuntamente con la intervención de un abogado.

1.2.-CONTROL

1.2.0.-FINANZAS Y CONTABILIDAD

- 1.2.1.-Promover la eficiencia de operación y la adhesión a la política prescrita por la administración de la empresa.
- 1.2.2.-Establecimiento de los principios de contabilidad y las normas derivadas de los mismos, que regirán la formulación y presentación de los estados financieros.
- 1.2.3.-Diseño del sistema contable (cualquiera que sea su modalidad). En el caso de una industria, lo anterior incluiría lo relativo al sistema de costos de la empresa.
- 1.2.4.-Desarrollar y mantener un sistema de control presu-

puestal.

1.2.5.-Control de pagos.

1.2.6.-Establecimiento de la política de capitalización.

1.2.7.-Auditoría.

a).-Interna.Intervenir en la formulación del programa de trabajo y establecer reglas para la supervisión del mismo.

b).-Externa.Establecer las normas que regirán las relaciones con los auditores externos.

1.2.8.-Determinar los efectos de los cambios en las leyes impositivas que afecten a la empresa.Lo anterior - incluiría prever la intervención de abogados o especialistas en aspectos fiscales cuando ello sea necesario.

1.2.9.-Establecer las políticas de crédito y cobranzas -- que regirán en la empresa.

1.3.-INFORMES

1.3.1.-Determinación de las normas que regirán la formulación y presentación de los estados financieros y la demás información financiero-contable generada dentro de la empresa.

2.-FINANCIERO-CONTABLE

2.1.-PLANEACION

2.1.1.-Intervenir en la preparación de los presupuestos - lo cual incluiría, entre otras cosas, lo siguiente:

a).-Planeación de utilidad.

b).-Programa de inversión de recursos propios y --

ajenos y formulación del presupuesto de flujo de efectivo.

c).-Presupuesto de ventas.

d).-Presupuestos de costos y gastos de operación.

2.1.2.-Evaluación económica. Evaluar continuamente las -- fuerzas económicas y sociales, así como la influ-- encia del gobierno e interpretar el efecto que pue-- dan tener sobre la empresa.

2.2.-CONTROL

2.2.0.-FINANZAS Y CONTABILIDAD

2.2.1.-Supervisar la contabilización de las operaciones - de la empresa.

2.2.2.-Control contable de las sucursales y subsidiarias.

2.2.3.-Verificar el cumplimiento de los programas de pro-- yectos capitalizables.

2.2.4.-Formulación de estudios financieros.

2.2.5.-Análisis e interpretación de estados financieros.

2.2.6.-Comparación de las cifras reales con las presump-- tadas, investigación y justificación de las excep-- ciones y/o variaciones.

2.2.7.-Planeación financiera a corto y a largo plazo.

2.2.8.-Prever la necesidad de fondos para la empresa.

2.2.9.-Supervisar el cumplimiento de la política de crédi-- to y cobranzas.

2,2,10.-Relaciones con instituciones de crédito.

2.3.-INFORMES

2.3.1.-Supervisión de los estados financieros y demás in-- formación financiero-contable conexas, lo cual in---

cluiría estados financieros consolidados en el caso de que la empresa tenga subsidiarias.

2.3.2.-Preparación y/o supervisión de las estadísticas requeridas interna y externamente.

2.3.3.-Revisión y aprobación de las declaraciones de im--puestos.

3.-VIGILANCIA

3.1.-CONTROL

3.1.0.-FINANZAS Y CONTABILIDAD

3.1.1.-Información sobre desviaciones de las normas generales, así como de las de auditoría interna.

3.1.2.-Protección de los activos de la empresa. Vigilar - la protección de los activos de la empresa, mediante el control interno, la auditoría interna y una --- adecuada cobertura por la contratación de seguros. Lo anterior también implicaría la suscripción de - las fianzas adecuadas.

3.1.3.-Supervisar el trabajo desarrollado por el personal del departamento a su cargo.

3.1.4.-Vigilar el cumplimiento de las normas establecidas a través de los informes del departamento de auditoría interna.

3.1.5.-Verificar el cumplimiento de la política de crédito y cobranzas.

3.2.-INFORMES

3.2.1.-Informar e interpretar la situación financiera y - los resultados de operación, comparando estos re--sultados con los planes estándares de operación --

establecidos.

3.2.2.-vigilar el eficiente y oportuno cumplimiento de las disposiciones legales, fiscales y de estadística a que está sujeta la empresa.

3.2.3.-El contralor, en forma general asesora a las demás gerencias departamentales, con respecto a la planeación, organización y también en la toma de decisiones, únicamente a lo que se refiere a la operación, desde el aspecto administrativo, y básicamente a:

a).-Elaboración, modificación y revisión periódica que efectúen otros funcionarios y jefes de departamento en relación con los manuales y la política de la empresa.

b).-Toma de decisiones de otros ejecutivos de la empresa, en todo lo relativo a compras y ventas por lo que se refiere al financiamiento.

c).-Coordinación entre las áreas de compras, producción y ventas, la toma de inventarios físicos - su valuación.

d).-En la preparación de los presupuestos de todos los departamentos, y sobre el análisis de las variaciones.

C A P I T U L O I I

DEBERES Y FUNCIONES DEL CONTRALOR

- 2.1. Experiencia y Aptitudes
- 2.2. Planeación y Presupuesto
- 2.3. Organización, Sistemas y Prodedimientos
- 2.4. Funciones Contables y Procesamiento de Datos
- 2.5. Auditoría Interna
- 2.6. Crédito y Cobranzas

DEBERES Y FUNCIONES DEL CONTRALOR

Para tener un conocimiento claro de los deberes del contralor se presenta la compilación mejor conocida y de mayor autoridad que es la del Instituto de Contralores de América, - tal como se muestra en la figura 1.

El Instituto de Contadores a través de su Comité de Etica y Normas de Elegibilidad, y aprobado por la Junta Nacional de Directores del Instituto muestra un enfoque acerca del concepto de la contraloría clasificando sus funciones en seis puntos básicos los cuales se muestran en la figura 2.

Para entender la definición del término "FUNCION" tal como se usa en los negocios, puede resultar mejor comprendido si hacemos referencia al uso paralelo, bastante cercano, en conexión con los órganos del cuerpo humano.

El corazón, el estómago, y los pulmones son unidades estructurales, las cuales han sido diseñadas de manera única y adaptadas cada una de ellas para una tarea especializada. Cada tarea especializada constituye una función de la unidad. - Se hace notar que, cada una de estas unidades estructurales - está, a su vez, compuesta de partes especializadas las cuales realizan subtareas o bien "subfunciones" término que puede ser aplicado apropiadamente. Desde este uso fisiológico, la palabra es fácilmente transferida a usos tales como "las funciones de los distintos órganos, o unidades de organización, de los negocios".

En el caso del cuerpo humano parece haber una correlación casi perfecta entre el órgano y la función. En el caso de los negocios se esta tratando aún, de establecer las unidades de organización que correspondan a nuestra comprensión a las funciones y subfunciones de los negocios.

Los deberes y funciones que se presentan en las figuras-1 y 2 no tienen un carácter limitativo ni absolutamente estandar, sino más bien enunciativo, de lo que idealmente debería ser la actividad del contralor, no obstante, en la práctica se encuentra una absoluta falla de uniformidad en las labores y responsabilidades que le son encomendadas, así, desarrolla deberes y trabajos que no son claros bajo su jurisdicción, o trabajos adicionales y especiales, que pueden caer o no dentro de su cuadro de operaciones.

En este punto, es necesario repetir, que las actividades que le encomiendan son determinadas por las características, necesidades específicas y particulares de cada empresa.

DEBERES DEL CONTRALOR

CONFORME HAN SIDO DEFINIDOS POR EL INSTITUTO DE CONTRALORES DE NORTEAMERICA

1. La puesta en práctica y la supervisión de todos los registros de la - contabilidad de la empresa.
2. Preparación e interpretación de los estados y los informes financie - ros de la empresa.
3. Auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la - empresa dondequiera que tengan lugar.
4. Compilar los costos de producción.
5. Compilar los costos de distribución.
6. Preparar y calcular los costos de todos los inventarios físicos.
7. Preparar y archivar las declaraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
8. Preparar e interpretar todos los requisitos e informes estadísticos - de la empresa.
9. Como director de presupuestos, preparar, en unión de otros funciona - rios y jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas - las actividades de la empresa para presentarlo al Consejo de Adminis - tración antes del comienzo del año fiscal. Las facultades del contra - lador en lo que respecta al veto de los compromisos o los gastos no - autorizados del presupuesto, los fijará, de tiempo en tiempo, el Con - sejo de Administración.
10. Comprobar corrientemente que los bienes de la empresa están asegura - dos en forma debida y adecuada.
11. Iniciar, preparar y publicar normas relacionadas con todas las mate - rias y todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas de toda la empresa, incluidos los métodos administrati - vos y de oficina, registros, informes y procedimientos.
12. Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y compro - bar que todas las sumas gastadas se contabilizan correctamente.
13. Comprobar corrientemente que las transacciones financieras incluidas - en las actas del Consejo de Administración y/o del Comité Ejecutivo - son ejecutadas y registradas con exactitud.
14. Mantener registros adecuados de todos los contratos y arrendamientos.
15. Dar la aprobación para su pago (o el refrendo) de todos los cheques, - pagarés y otros documentos negociables de la empresa que hayan sido - firmados por el tesorero o por los funcionarios autorizados para ello - por los reglamentos de la empresa, o que hayan sido designados de - tiempo en tiempo por el Consejo de Administración.
16. Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas - de la empresa y la comprobación de que esas extracciones se hacen de - acuerdo con los reglamentos o las regulaciones establecidas de cuando - en cuando por el Consejo de Administración.
17. Preparación o aprobación de las disposiciones o las prácticas norma - necesarias para garantizar el cumplimiento de las órdenes o las dispo - siciones dictadas por los organismos oficiales debidamente constituídos.

FUNCIONES DE LA CONTRALORIA

1. Establecer, coordinar y mantener, por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones. Dicho plan proveería, hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.
2. Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costo y contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.
3. Medir e informar sobre la validez de los objetivos del negocio y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Ello incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsables de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relaciona con la realización de esta función.
4. Informar a las agencias gubernamentales, según se requiere, y supervisar todas las cuestiones relativas a los impuestos.
5. Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. - Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales y de las influencias gubernamentales, según afectan a las operaciones de los negocios.
6. Proveer protección para el activo del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un control interno y de auditoría, y el asegurarse de una cobertura de seguro apropiada.

2.1. EXPERIENCIA Y APTITUDES

EXPERIENCIA

Después de conocer los objetivos e importancia de el Contralor, se entiende que la persona que ocupe este puesto debe de reunir determinados requisitos y características para lo - cual podría enumerarse todo un conjunto de condiciones que quizá distarán mucho de conformar un modelo al que debiera suje - tarse la selección de personal para el puesto de contralor, pe - ro que sugiere algunos puntos básicos para desempeñar este car - go:

El ejercicio profesional del contralor está normado por - el Código de Etica Profesional de los Contadores Públicos básic - amente en cuanto a su autonomía e independencia mental. En - lo referente a su alcance e interpretación el Código dice:

Este Código Normará la conducta del Contador Público en - sus relaciones con el público en general, con sus clientes y - con sus compañeros de profesión y le será aplicable cualquiera que sea la forma que revista su autoridad, especialidad que - cultive o la naturaleza de la retribución que reciba por sus - servicios, incluyendo aquellos casos en que actúe como emplea - do de alguna institución privada o del Estado.

El Contador Público deberá cimentar su reputación, en la honradez, laboriosidad y capacidad profesional, observando las reglas de ética más elevadas en todos sus actos, así como el - debido decoro en su vida privada.

Ampliando lo expuesto en el Código de Etica Profesional, son - de considerarse las siguientes características:

- 1.- La integridad como norma irreductible con todo el vigor - y la precisión que su aplicación necesita.

- 2.- En virtud de ella, su actuación en forma contundente y total, con la determinación y firmeza que esperan del control quienes son acreedores del resultado de su trabajo.
- 3.- Tener una visión de conjunto para distinguir lo importante de lo que no lo es, para ver las operaciones, de cada departamento no en forma aislada, sino en relación con el negocio como unidad y la operación misma del negocio en relación con la industria y la economía general.
- 4.- Reflexión ante la concurrencia y cimentación de hechos y cifras, antes de resolver cada problema del negocio. Ponderación para sugerir y persuadir antes de ordenar.
- 5.- Contar con una mentalidad ordenada que busque las causas y pueda encontrar una serie de significados en un conjunto de hechos.
- 6.- Tener una mente objetiva que pueda abarcar, estimar y valorar los factores concurrentes en una operación de la empresa.
- 7.- Personalidad que inspire confianza a la gente, sentir y hacer sentir que agrada encontrarse y trabajar en ella.
- 8.- Poseer la habilidad necesaria para expresar por escrito sus ideas en un lenguaje adecuado, con la propiedad que su puesto le impone.
- 9.- Formarse una cultura general, si no muy brillante, sí bien cimentada, una madurez emocional a toda prueba, un criterio firme y preciso y una mentalidad libre de todo prejuicio; poseer un espíritu inquieto e investigador y ser persona acostumbrada a manejar y dar a su personal garantías y la confianza necesarias para el desempeño de su trabajo:

calma para escuchar la exposición de los problemas que se les plantean, respecto a las ideas y opiniones de los demás, así como una imaginación constructiva, espíritu de ayuda y sinceridad en el trato con los demás.

La experiencia es indispensable para lograr un buen desempeño del puesto, tanto en el campo profesional así como el debido conocimiento de las disciplinas administrativas y de la empresa, al grado que le permitan enfrentarse con acierto a los problemas que se le presentan. De ahí que sea necesario no sólo de mantener sino de acrecentar día a día sus conocimientos mediante la práctica constante del estudio, lo que le permitirá estar enterado de los últimos cambios y adelantos propios de su campo de acción.

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

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

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

- a) **Objetivos y Políticas.** Se refiere a los propósitos sociales y económicos de la empresa; así como los principios y guías de acción para alcanzarlos.
- b) **Organización.** Es decir, la estructura orgánica, supervisores y empleados y las relaciones y deberes, autoridad y responsabilidad de cada uno de ellos.
- c) **Productos y Servicios.** Conocer los artículos que se producen y servicios que se proporcionan, sus características y la medida en que satisfacen las demandas de los clientes de la empresa.
- d) **Mercado.** Elemento relacionado con los clientes, su localización, naturaleza de sus deseos, extensión de los mismos, etc.
- e) **Programa de Distribución.** Todo lo relacionado, con canales de distribución, programas y métodos de venta, y todos los medios que impulsan y colocan los productos al alcance del consumidor.
- f) **Plan de Producción.** Relacionado con los conocimientos de la planta, maquinaria y técnicas de los procesos de fabricación.
- g) **Programas de Investigación y Desarrollo.** Se refiere a los esfuerzos relacionados con la creación de nuevos productos, mejoramiento o nuevas aplicaciones de los existentes.

h) Finanzas. Todo lo relacionado con la adquisición y empleo óptimo del capital y recursos de la empresa.

i) Sistemas de Control. Es decir, métodos y procedimientos usados en el control y supervisión de todas las funciones de la empresa.

7.- Conocimientos de Derecho. Las operaciones de una empresa, usualmente se encuentran regidas por normas de derecho mercantil, derecho fiscal, derecho de trabajo, etc., de ahí, la necesidad de que el contralor tenga conocimientos suficientes acerca de:

- A) Ley Federal de Ingresos de la Federación
- B) Ley del Impuesto Sobre la Renta
- C) Ley del Impuesto al Valor Agregado
- D) Ley General de Sociedades Mercantiles
- E) Código de Comercio
- F) Ley Federal del Trabajo
- G) Ley del Seguro Social
- H) Código Aduanero
- I) Leyes Fiscales de aplicación específica, a las operaciones de su empresa

8.- Aunado a todo lo anterior, por si fuera poco, el Contralor requiere una buena dosis de iniciativa, personalidad, paciencia y una mente ordenada y objetiva.

Obviamente, ante tal cantidad de materias y requerimientos, no se puede exigir al Contralor que domine en forma profunda, todas y cada una de ellas; puesto que en sí mismas constituyen verdaderas especialidades.

Pero sí es recomendable que tal ejecutivo tenga conocimientos sólidos de las mismas, así como una visión amplia de su compañía, lo que le permitirá conocer todas sus funciones y operaciones, y le será dable evaluarlas y apreciarlas en su importancia y relacionarlas entre sí; a fin de que formen un conjunto armonioso.

APTITUDES

Una vez conocidos los deberes del Contralor, así como los conocimientos y características que teóricamente debe poseer, podemos captar la gran importancia que tiene su posición dentro de una empresa, y así señalar la actitud que aquel debe observar en el desempeño de sus labores, como corresponde a un verdadero profesional de la administración que no sólo se preocupa por proteger los intereses de los inversionistas, sino también los de los empleados, trabajadores, consumidores, acreedores y público en general; y que comprende que sus conocimientos y experiencia deben contribuir a elevar el nivel del pueblo, tanto en los órdenes social y económico, como cultural. De acuerdo a lo anterior, su actuación debe basarse en:

- 1.- Práctica adecuada de las técnicas de las relaciones humanas; no olvidando que el personal es el factor fundamental a través del cual se desarrollan las operaciones de la empresa.
- 2.- Precisar en forma clara los objetivos, tanto de la empresa como, de los grupos que se encuentran bajo su supervisión.
- 3.- Utilizar eficazmente todos los recursos materiales y humanos con que cuenta su organización.
- 4.- Interés manifiesto por la investigación de mejores procedimientos y promoción de métodos que eviten deficiencias y desperdicios, de tal manera que se superen las condiciones exostentes en su empresa y se alcance una mayor eficiencia de operación.
- 5.- Interés por conocer las necesidades de la dirección de la empresa y el nivel gerencial, en cuanto a la información que requieran para conocer el resultado de las operaciones, y que les sirva de base para la toma de decisiones.

- 6.- Actuar como consejero y participar en las discusiones que traten de resolver problemas de áreas diferentes a la suya, evaluando métodos y alternativas y sugiriendo mejoras.
- 7.- Señalar honesta y valientemente, en forma imparcial, las deficiencias y puntos débiles que observa en la organización, y aceptar sinceramente los puntos de vista de otros para evitarlos y corregirlos.
- 8.- Practicar un riguroso control sobre su propio trabajo, evitando aquellas actividades que le distraigan y entorpezcan sus funciones, y asegurarse completamente que las normas y políticas de la empresa sean cumplidas rigurosamente.

En base a los puntos anteriormente expuestos hay estudios recientes, que señalan que el contralor es un ejecutivo que existe en la fantasía, puesto que, dicen: los funcionarios que ocupan tal puesto, no desempeñan las labores que idealmente se le asignan, y en ocasiones tampoco participa en la toma de decisiones a nivel gerencial.

En esos estudios hay algo de cierto y las causas de esa situación básicamente son las siguientes:

- a) Dirección General mal orientada o desconocedora de la administración, por cuanto a que alienta las organizaciones mal estructuradas, la dualidad de mandos, la inadecuada división de trabajo.
- b) Falta de preparación, responsabilidad y agresividad en el ejecutivo lo que origina que no realice sus funciones eficientemente o que no cubra en forma completa su cuadro de actividades; todo lo cual, redundando en una pérdida de confianza hacia él; por parte de la dirección general, invasión de sus funciones y su relegamiento a posiciones secundarias.

El contralor tiene la obligación de exponer claramente - a los niveles de Dirección General y Gerencia el alcance e importancia de su gestión, a preocuparse verdaderamente por adquirir los conocimientos necesarios para la eficiente realización de sus funciones, a tratar de que las empresas se estructuren de acuerdo a principios de administración y a defender su posición e impedir la invasión de sus actividades; todo ello, a través de una actuación responsable, honesta e inteligente en la cual, no tengan cabida posturas egoístas, necias o serviles y sí en cambio destaque el deseo de cooperación y de tacto adecuado para influir y convencer a los demás miembros de la empresa, a fin de que utilicen y obtengan ventajas de la administración moderna.

2.2. PLANEACION Y PRESUPUESTO

La Planeación y "definir los objetivos y determinar - las actividades por medio de las cuales se alcanzarán aquellos, implica escudriñar el futuro, tratar de cuantificar y califi - car los riesgos y la incertidumbre y prepararse mejor para ha - cerles frente.

La administración es un concepto complicado y variado. Para diferentes personas, en momentos y circunstancias diferen - tes, la misma significa cosas completamente distintas. La - administración se considera como un proceso que se realiza a - través de: planeación, organización, dirección y control; mis - mas que se presentan en mayor o menor grado en cada nivel je - rárquico de la empresa. La contraloría no podía quedar al mar - gen de este proceso e inclusive se reconoce que en él alcanza - su máxima expresión; pues, una síntesis del amplio enunciamien - to de sus funciones y deberes permite comprender que la esen - cia de la contraloría es precisamente la administración, dado - que sus facés coinciden y están plenamente identificadas unas - con otras.

Al hablar de la planeación y definirla como una de - las facés de la administración es conveniente el señalar que - ésta se lleva a cabo mediante el establecimiento de:

1º OBJETIVOS

Metas a alcanzar por medio de las actividades de la empre - sa, de carácter económico, social, tecnológico o de servi - cio; objetivos que deben cubrir las operaciones de la em - presa, debiendo ser claros y precisos, resultado de la par - ticipación y cooperación de todos los sectores de la compa - ñía.

2a. POLITICAS

Son las guías generales que canalizan el pensamiento de los ejecutivos para tomar decisiones y ejecutar su trabajo. Se deben establecer siempre y cuando exista un objetivo y pueden ser verbales o escritas; pero siempre claras y comprensibles; de tal manera que faciliten una apropiada coordinación de funciones y operaciones.

3a. PROCEDIMIENTOS

Estos constituyen la pauta para el desarrollo de las diversas actividades de la empresa indicando la secuencia de las operaciones y la forma en que deben realizarse, estableciéndose en todos los niveles de la empresa y estando sujetos a una revisión continua y permanente, con objeto de mejorarlos y adaptarlos constantemente al desarrollo del proceso administrativo.

4a. PROGRAMAS

Los cuales constituyen una amalgama de objetivos, políticos y procedimientos; de tal manera que conjugan los resultados a obtener, las actividades necesarias para lograrlos y los recursos humanos para tal fin.

Las ventajas que ofrece la planeación son muy numerosas, entre las cuales se pueden mencionar como las más importantes las siguientes:

- a) Facilita la delegación de autoridad y responsabilidad.
- b) Facilita la coordinación.
- c) Facilita el control. La planeación en sí misma constituye una unidad de medida, para asegurarse que las actividades se realizan dentro de lo establecido.

- d) Permite el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- e) Reduce el trabajo improductivo como resultado de la coordinación de actividades.

Esta función de planeación, es llevada a cabo por el contralor en un doble aspecto: por un lado, mediante lo que se llama planeación administrativa, en la cual participa y coopera en el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos y programas de cada uno de los departamentos bajo su responsabilidad; e igualmente desarrolla la que acaso es la más importante de sus responsabilidades: la planeación financiera.

La planeación financiera, significa determinar las políticas, procedimientos y programas respecto a la obtención de recursos necesarios para la operación de la empresa y al mejor aprovechamiento de los mismos, siendo sus principales objetivos:

PLANEACION DE LAS GANANCIAS

La "planeación de las ganancias" ha llegado a asociarse en la práctica a la técnica del "presupuesto flexible" en la planeación de operaciones; técnica que ha sido descrita por numerosos autores desde muchos puntos de vista, basándose en que algunos costos y gastos tienden a variar con el volumen de las ventas o la producción, mientras que otros no se ven afectados - hasta que cambian por algún acto directo de la gerencia. Si pueden descomponerse todos los costos y gastos en variables y no variables, y si esa descomposición puede llevarse hasta los costos de los diferentes productos, es posible saber fácilmente el efecto sobre las ganancias de los cambios en el volumen total o las variaciones en el volumen de los diferentes productos, y contestar muchas preguntas que influyen directamente so

sobre la planeación de las operaciones. La clave para esta técnica es, el uso de los costos variables, en lugar de los costos totales convencionales que incluyen una distribución de los elementos no variables del costo.

PLANEACION Y CONTROL DE LOS GASTOS DE FABRICA

La inversión de bienes raíces, planta y equipo de una empresa suele ser muy importante en función de la cantidad de dinero que se invierte, así como la recuperación del mismo el cual generalmente se realiza a largo plazo, por lo tanto es necesario el efectuar un cuidadoso análisis debido a que una mala planificación puede llevar a la empresa a un deterioro grave de su posición financiera e incluso a la insolvencia.

Es aquí dónde el contralor debe intervenir para la planeación teniendo plena responsabilidad por la implantación y funcionamiento de los procedimientos de control.

PLANEACION Y NORMAS FINANCIERAS

Se puede generalizar al decir que toda empresa se tiene que enfrentar al problema práctico de un plan financiero el cual tiene por objeto procurar la cantidad máxima de capital para mejoras, desarrollo y ampliaciones, hasta alcanzar el punto óptimo de rapidez de desarrollo, en la medida en que sea compatible con el mantenimiento de una estructura financiera sólida, así como la utilización del capital disponible para alcanzar de la gerencia objetivos a largo plazo.

Un plan financiero reviste un papel muy importante en una empresa y la selección de este no resulta fácil para su determinación, por lo que representa una gran oportunidad para el contralor el señalar la necesidad de planear por anti

cipado el uso y procuración inteligente de los fondos. Un punto de partida natural es el "Análisis de los cambios en la condición financiera", y otra forma la revisión de balance general, ya que ésta es bastante lógica en sus comentarios sobre dichos estados para pasar de un análisis de las tendencias pasadas a, por lo menos, algunas manifestaciones acerca de las futuras necesidades del capital y las posibles fuentes de los fondos que pueden conseguirse para llenar estas necesidades.

En la revisión anual de las operaciones por parte del contralor, éste señalará, como cosa lógica, la relativa lucratividad de los diferentes departamentos o renglones del negocio y así enfatizar uno de los principales elementos del plan financiero, el principio del uso selectivo de capital manteniendo los distintos problemas comprendidos en el plan ante la gerencia en sus informes, señalando su interrelación, y teniendo cuidado de hablar en el lenguaje del gerente con lo cual puede llegar muy lejos al llevar a cabo el verdadero plan de funcionamiento.

No obstante resulta delicado el hecho de tener que seleccionar el medio por el cual la empresa obtendrá los recursos necesarios para su financiamiento, dado que en primer término se debe analizar si la obligación que se contraiga será a corto o largo plazo para lo cual recurrirá a:

- a) Fuentes internas de financiamiento (aportaciones de capital, retención de utilidades; reservas etc.)
- b) Fuentes externas (inversionistas privados, proveedores, bancos e instituciones de crédito etc.)

Cualquiera que fuera la selección del financiamiento se debe cuidar el obtener las máximas ventajas para la empre-

sa, vigilando que la estructura financiera guarde el equilibrio adecuado.

No debemos pasar por alto que a pesar de que todas y cada una de las funciones del contralor son importantes para la empresa, es sin embargo un hecho que su contribución al desarrollo y complemento del plan financiero el contralor está operando al más alto nivel de la administración, tratando con objetivos fundamentales, planes y normas, ya que ningún sector de su campo total de responsabilidades existe una amplitud de visión y solidez de juicio más importantes.

PLANEACION ANTICIPADA

Al hablar de la planeación anticipada como uno de los objetivos de la planeación financiera es hacer notar el hecho de que toda administración es una planeación anticipada. El propósito, es hacer notar que la gerencia debe, en todo momento, estar alerta con respecto a los aspectos de largo alcance de todo problema que se pudiera presentar en el negocio.

A efecto de ilustrar una planeación anticipada hablaremos por ejemplo del caso en que una materia prima esencial está por agotarse, el momento de hacer algo, o el planear un cambio por un nuevo producto que no requiera del material agotado es probablemente de cinco años antes de la fecha real en que ocurra el agotamiento, la cuestión es que no hay decisión correcta que pueda hacerse en el momento en que el material finalmente se ha terminado.

Otro caso sería cuando la empresa descubre que una baja en los precios es ocasionada por el hecho de que todos los competidores han instalado una maquinaria nueva y más eficiente, ninguna decisión correcta podrá tomarse que salve-

las tardías y severas pérdidas del negocio. El momento de hacer planes para la adquisición de una nueva máquina, nuevos métodos y nuevos productos es antes de que la competencia lo haga, y en esto consiste la verdadera previsión.

Por lo tanto es importante que el contralor tenga conciencia de este ángulo o aspecto que representa la planeación anticipada, dado que forma parte de sus deberes y a pesar de ser una de las tareas más difíciles de llevar a cabo, promete la recompensa de un gran servicio a la empresa.

PRESUPUESTO

Es obvio el recalcar la crisis en que se encuentran las instituciones públicas y privadas, ante el continuo cambio de las relaciones económicas y comerciales ya que los planes de hoy se convierten en las ventas, costos y fuentes de utilidades del mañana. Es en resumen por esto, que por caótica que sea la situación las empresas deben hallar maneras más seguras de mejorar sus funciones administrativas de planeación y control.

Es aquí precisamente, donde encontramos la pauta del por qué el creciente interés de los sistemas presupuestarios actuales; ya que la mayoría de los ejecutivos modernos consideran a los presupuestos como la mejor manera de encontrar puerto seguro en la tormentosa economía mundial. No obstante también hay quienes no van de acuerdo con los presupuestos, ya que piensan que dependen del pronóstico de acontecimientos futuros que no pueden preverse con absoluta precisión.

La elaboración de un presupuesto es esencialmente un proceso de control y planificación ya que un presupuesto preparado en una forma adecuada constituye un medio de coordi

nar la producción, la comercialización y las actividades financieras.

No podemos hoy en día concebir la administración efectiva de una empresa, de cualquier especie o tamaño, complejidad, etc., que pueda manejarse en forma distinta que bajo un estricto sistema de presupuestos, es necesario saber que queremos de esa empresa, hacia donde la deceamos llevar y, para ello, debemos de planear y, aún planeando cursos de acción y políticas, es necesario expresar tales planes en alguna forma que sea comprendida por todos, desde los accionistas hasta el empleado jerárquicamente de menor nivel.

En realidad el director de una empresa es el puente-coordinador entre los accionistas y la organización de la misma, entendiéndolo por esta la estructura humana que hace posible la marcha y el movimiento de la empresa. A los primeros debe presentarles sus planes de crecimiento, de inversión de utilidades, etc., con objeto de obtener los fondos y la aprobación de ellos. El lenguaje utilizado en los negocios tiene que ser para estos efectos el de los pronósticos y presupuestos.

Cabe aquí hacer una distinción entre ambos términos; el pronóstico es en realidad una estimación que carece de una sofisticación en su cálculo, el presupuesto obedece a cálculos más precisos basados en estudios profundos, inclusive con aplicación de técnicas bien elaboradas. El pronóstico se basa en el conocimiento de la experiencia, en algunos casos en estudios de mercados y el presupuesto se basa en realidades, aún cuando no dejen de tener su parte de estimación. Los presupuestos constituyen un compromiso de todo el cuerpo de dirección, es un parámetro para medir la eficiencia administrativa.

Para la estructura de la organización en cada una de sus áreas, el presupuesto es una guía de acción de día con día y de mes con mes, los resultados en una organización se gestan en este proceso, en el trabajo de cada hombre y de cada momento y el éxito de la dirección se fundamenta en dicho esfuerzo corrdinado. De modo que para la dirección no existe mejor herramienta que la de los presupuestos para dirigir a la empresa, ya que este fija rutas, establece responsabilidades y permite la dirección por exepción.

En cuanto a la forma en que los presupuestos se elaboren, puede haber variación, pero es indudable que el principal responsable de la preparación de presupuestos en la empresa es el Contador. Si es la pequeña empresa cuyo director es el propietario, en alguna forma este tiene que emplear un sistema para conocer sus objetivos y necesidades.

Esto que puede ser muy empírico, es en realidad una forma de presupuestar, de anticipar resultados, necesidades y medios. En las empresas medianas y grandes el presupuesto es todo un sistema de operación para ejercer todas las faces administrativas, pero en particular las de planear y controlar.

Pues bién, si partimos de la base de que se puede predecir tal o cual cosa podemos pensar que también podemos, no en una forma empírica sino por medio de estudios y bases prácticas, pronosticar el futuro a corto o largo plazo de una empresa es decir, podemos saber cuanto va a hacer el ingreso, el costo y la utilidad en un futuro próximo.

Sí hacemos un poco de historia a cerca de cuando el hombre empezó a tener conciencia de esto, podríamos señalar que ya los Egipcios hacían estimaciones para pronósticar los resultados de sus cosechas con objeto, de prevenir los años

de escasez. No obstante fué a fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública al someter el ministro de finanzas (Reino Unido en la Gran Bretaña) a la consideración del parlamento, su plan de gastos para el período fiscal siguiente.

Fué en el año 1820 cuando Francia adoptó el procedimiento del presupuesto, seguida de varios países Europeos y por los Estados Unidos al año siguiente, adquiriendo en éste país un gran auge a tal grado que durante los años de 1911 y 1917, se organizaron numerosos comités y oficinas destinadas a aumentar el rendimiento y mejorar la economía del gobierno aprobándose en 1921 la Ley del Presupuesto Nacional.

De esta forma fué creciendo la importancia del presupuesto al ser aceptado por los funcionarios de los diversos gobiernos, los cuales consideraron de gran interés la implantación del presupuesto ya que les proporcionaba en forma oportuna el control de sus gastos.

En la actualidad la ciencia de la Administración cumple su cometido a través de los presupuestos en cuanto a éstos se deriven de una correcta y adecuada planeación, coordinación y control constituyendo así una arma valiosa para la toma de decisiones.

Nada hay en una organización que sea más importante que el futuro. Los propietarios, funcionarios, empleados y la sociedad en general están o debieran estar, más atentos en saber hacia dónde se dirige una compañía que en contemplar dónde ha estado. Cuanto más específicamente se condiba y defina el curso futuro de una compañía, más probable será su consecución.

Por lo tanto conociendo los objetivos del presupuesto podemos juzgar a criterio la importancia que representan los mismos.

A continuación se enlistan los objetivos que se persiguen con la utilización de los presupuestos:

1. Es un auxiliar en el logro de las utilidades planeadas.
2. Permite fijar metas y objetivos departamentales y generales.
3. Permite la participación de responsables de los diversos departamentos para su formulación.
4. Establece una norma de información periódica a la dirección respectiva al comportamiento del presupuesto.
5. Apoyo a la dirección.
6. Organización definida de la empresa.
7. Sistemas adecuados de contabilidad y costos.
8. Periodicidad en la obtención de reportes (diarios, mensuales, etc...)
9. Espíritu de grupo y conciencia de responsabilidad.
10. Comentarios constructivos al sistema de presupuestos.

Es importante hacer notar que el presupuesto se rige por los elementos del proceso administrativo planeación y control, quedando como parte equilibrante, la dirección y -

coordinación. Lo anterior impide se lleguen a obtener beneficios parciales y se logre el beneficio comun de la empresa, medido por medio de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Para que un sistema de control presupuestal se de en una empresa, es necesario que esta empresa tenga solidez en cuanto a su estructura y en cuanto al cumplimiento del proceso administrativo.

El control del presupuesto ayuda a proporcionar un punto de vista general, vital para el éxito de la administración, a través del control se obtiene un sentido de proporción y conciencia de la importancia de las muchas y diferentes actividades.

Las ventajas que se obtienen con el control de los presupuestos son:

1. Las metas se dan a conocer a quienes tienen la obligación de lograrlas (comunicación).
2. Por medio de hechos concretos y registros de resultados, se ayuda a tomar decisiones (dirección).
3. Las acciones son objeto de cuidadoso estudio y reflexión, se atenuan las decisiones irreflexivas y los juicios apresurados (planeación).
4. Se ponen de manifiesto los puntos débiles que pueda haber en la organización, en la administración y en el personal, y se ofrecen medios posibles para mejorar y corregir tales deficiencias (dirección).

5. Se descubren operaciones que resultan económicas y se ponen de relieve los resultados de un trabajo más eficiente (dirección).
6. Se promueve la reducción de desperdicios y los gastos innecesarios se minimizan (dirección y productividad).

Las ventajas y limitaciones de los presupuestos se enuncian a continuación:

VENTAJAS

- a) Fijar una meta definida.
- b) Establecer medios de control.
- c) Asegurar la coordinación de las actividades.

Los presupuestos oficiales del gobierno actúan como una especie de metro o patrón de los resultados obtenidos, que sirven de guía a los funcionarios y empleados que intervienen en los gastos públicos. Obliga a llevar una contabilidad en debida forma e intensificar el sentido de responsabilidad.

Por otra parte en el sistema de presupuestos en los negocios hace que se formulen programas de venta, de producción y de finanzas que aseguren la dirección de que se ha seguido un plan que rendirá un beneficio cuyo importe se conoce aproximadamente de antemano. Este sistema hace que se controlen los gastos y se fijen las responsabilidades, se coordinen las ventas, la producción y todas las actividades de la empresa, enfocando así la atención sobre el conjunto de la organización.

LIMITACIONES

1. Se basa en cálculos estimativos cuando estos no se fundamentan en antecedentes históricos o en métodos estadísticos que analicen las tendencias que influyan indirectamente sobre el cálculo realizado.
2. No es un sustituto de la administración y la dirección eficiente, sin embargo constituye un elemento fundamental para la planeación y control de sus actividades.
3. El preparar y poner en práctica un presupuesto, exige mucho tiempo, antes de que se consigan los resultados deseados.
4. Se elabora en forma global para toda la empresa, sin considerar a menudo la utilidad con que cada línea contribuye, para suplir esto que pareciera indeficiencia, se establecen presupuestos para cada tipo de actividad propia del giro de la empresa o entidad de que se trate (ventas, producción, etc...)
5. Cuando un presupuesto no se adapta a las situaciones cambiantes que determinan los cambios económicos, su utilidad se reduce a un grado mínimo de eficiencia, y de ahí que se procura siempre su adaptabilidad a las modificaciones que determinan situaciones no controlables por la misma empresa si es que ha de utilizarse como medida de eficiencia en sus resultados.

La rígida adhesión a un plan basado en cálculos estimativos puede producir más daño que beneficio, si aquel no ha sido bien concebido. El presupuesto puede no servir para alcanzar los fines que se le habían fijado, si no se dispone

de la información necesaria para su preparación o si no se han establecido normas adecuadas para medir los resultados en la práctica.

TIPOS DE PRESUPUESTO

- | | |
|--|--|
| 1. Por el tipo de Empresa | PUBLICOS
PRIVADOS |
| 2. Por su contenido | PRINCIPALES
AUXILIARES |
| 3. Por su forma | FLEXIBLES
RIGIDOS O FIJOS |
| 4. Por su duración | CORTOS
LARGOS |
| 5. Por su técnica de valuación | ESTIMADOS
ESTANDAR |
| 6. Por su reflejo en Estados Financieros | DE SITUACION FI
NANCIERA
DE RESULTADOS
DE COSTO |
| 7. Por las finalidades que pretende | DE PROMOCION
DE APLICACION
POR PROGRAMAS |

Por la importancia del tema se presenta un ejemplo de las cédulas que se integran en un presupuesto anual a efecto de que el lector pueda formarse una idea de qué es un presupuesto. Cabe hacer la aclaración que dichas cédulas integrantes del presupuesto son en las cuales se plasman los resultados y no los papeles de trabajo utilizados para su elaboración.

Indice de las formas que integran el ejemplo del presente presupuesto:

I.- ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

I-A Resumen de Ingresos

I-A-1 Determinación de Ingresos por Producto

I-B Resumen del Costo de Ventas

I-B-1 Estado Analítico de Costo Directo de -
Producción y Ventas

I-B-2 Costos Fijos de Producción

I-B-3 Bases que se tomaron y Cálculo de los
Principales Renglones de Costo Direc-
to y Fijo de Producción

I-C Resumen de Gastos Fijos de Operación

I-C-1-A Gastos Fijos de Operación

I-C-2 Bases que se tomaron y Cálculo de los
Principales Renglones de Gastos Fijos
de Operación

I-D Otros (Gastos) y Productos

I-E Determinación de Impuesto Sobre la Renta y
Participación de Utilidades

II.- PRESUPUESTO DE PERSONAL

III.- PRESUPUESTO DE CAJA

III-A Análisis por Producto de la Cobranza

- III-B Análisis por Producto de la Cobranza a otras Filiales
- III-C Análisis por Producto de la Cobranza a Terceros
- III-D Análisis de Otras Entradas
- III-E Análisis del Movimiento y Pagos a Proveedores y Acreedores
- III-F Análisis de Pagos a Contratistas, Comisionistas y Maquiladores
- III-G Integración de Otros Pagos por Costos Directos, Fijos y Gastos de Operación con Análisis de los Principales Renglones
- III-H Análisis de Pagos por I.S.R. y Otros Impuestos
- III-I Análisis de los Pagos por Financiamiento, sus Fuentes y Tasa de Interés
- III-J Programa de Inversión en Planta y Equipo

IV.- BALANCE GENERAL PROFORMA

- IV-A Cuentas por Cobrar-Desglose por Producto
- IV-B Cuentas por Cobrar a Filiales-Desglose por Producto
- IV-C Inventarios en Proceso-Desglose por Cliente y Producto
- IV-D Inversiones Permanentes
- IV-E Propiedades, Planta y Equipo-Desglose por Grupo de Activo
- IV-F Pasivo-Desglose por Conceptos
- IV-G Pasivo a Otras Filiales-Desglose por Conceptos
- IV-H Análisis de Otros Pasivos Acumulados

V.- ESTADO PRESUPUESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

RESUMEN _____ COMPANIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

BASES QUE SE USARON Y CALCULO DE LOS EMPLEADOS
 RELACIONES DE COSTO FIJO Y FIJO DE PRODUCCION. I-3-1

- CONCEPTOS CUBIERTOS POR LAS TARIFAS A CONTRATISTAS.
- CALCULO DE PENSIONES PRIMARIAS.
- CALCULO DE TIEMPO EXTRA.
- CALCULO DE VIATICOS.
- ANTIENDO EN N COMENZADO PARA EL SALARIO BASE.
- FORMA DE REVISION CONTRACTUAL O DE SALARIOS, PARA PERSONAL SINDICALIZADO Y DE CONFIANZA.
- BASES Y CALCULO DE PENSIONES DEL PERSONAL TRABAJADOR.
- DIAS LABORABLES EN EL EJERCICIO.
- BASES Y CALCULO DE LA DEFERENCIAL.
- BASE DE DISTRIBUCION DE COSTO FIJO A LOS PRODUCTOS.
- ETC.

Página No. _____

RESUMEN _____ COMPANIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

RESUMEN DE GASTOS FIJOS DE OPERACION I-4

(MILAS DE PESOS)

NO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANEXO	PRIMERA ADO N	SEGUNDA ADO N 24	N S/PROTEC
													GASTOS DE VENTAS	I-C-1/A		
													GASTOS DE ALQUIL.	I-C-1/B		
													GASTOS (PROD.) FIJOS.	I-C-1/C		
													OTRAS TOTAL	X		

Página No. _____

PRESUPUESTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

BASES QUE SE TOMARON Y CALCULO DE LOS PRINCIPALES RUBROS DE GASTOS FIJOS EN OPERACION

: X-0-2

- ARGUMENTO CONCERNIENDO A CADA UNO DE LOS RUBROS.
- FORMA EN QUE SE CUMPLIÓ EL O LOS ARGUMENTOS SALIENTES.
- BASES Y CALCULO DE FORTIFICACIONES AL PERSONAL.
- CALCULO DE TIEMPO EXTRA.
- OTROS LAJOS.
- BASES Y CALCULO DE LA REPERACION.
- BASES Y CALCULO DE REPARACION.
- BASES Y CALCULO DE REPARACIONES, OTRAS Y DIVERSAS.
- ETC.

Página No. _____

PRESUPUESTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

OTROS RUBROS Y DESCRIPCIONES

10

(Millas de Pesos)

	DESEMPEÑO												PRESUPUESTO	PRODUCCION	% S/PROY
	MENSUAL														
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DIC	ANO N	ANO (N-1)	
OTROS															
REPARACIONES															
(Cualquier concepto)															
TOTAL MENSUAL															
(Cualquier concepto)															
TOTAL GASTOS															
TOTAL NETO (PROYECTOS)															

Página No. _____

Presupuesto _____ Compañía _____ Fecha de Elaboración _____

DETERMINACION DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DE UTILIDADES
(Código de Puesto)

	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12												Presupuesto AÑO N	Presupuesto AÑO N + 1	R S/Presupuesto	
	E	F	M	A	M	J	J	A	B	D	N	D				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS																
- Cuentas de Depreciación																
- Gastos																
- Gastos de Amortización																
- Gastos																
UTILIDAD PROFITABLE																
- Gastos Fiscales de Operación Anticipada																
- Gastos de Financiamiento																
- Gastos																
UTILIDAD DEDUCIBLE																
Tasa o Crédito Adicional Según la Ley del ISR																
I. S. R.																
Tasa o Crédito Aplicable para P.T.U.																
P. T. U.																

Página No. _____

PRESUPUESTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

PREVISIONES DE PERSONAL
(CÓDIGO DE PERSONAS)

II

Personal	AL 31 DE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	CLASIFICACION	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	31 DE 63	Reparto	%	
Presupuesto	Diciembre														Distrito	Presupuesto	1963	
AÑO N-1	(AÑO N-1)														AÑO N			
								COMPAÑIA Línea General Administración Producción Otras										
								PERSONAL PARA PLANTA Administración Area 1 Prod. A Area 2 Prod. A Area 3 Prod. A Area 4 Prod. B Area 5 Prod. B Area 6 Prod. B Otras										
								PERSONAL PARA CENTRAL Administración Area 1 Prod. A Area 2 Prod. A Area 3 Prod. A Otras										
								PERSONAL PARA Area 1 Prod. A Area 2 Prod. A Area 3 Prod. A Otras										
								TOTAL										

NOTA: La clasificación del personal para cada categoría, debe corresponder en relación directa con las rubros de Cuentas y Costos.

Página No. _____

PRESUPUESTO _____

COMPAÑIA _____

FECHA DE ELABORACION _____

PRESUPUESTO DE GASTO

III

(MILLAS DE PESOS)

ANUAL AÑO N-1	CONCEPTO	AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL AÑO N
	SALDO OFICIAL														
	Efectivo														
	Ingresados a la Vista														
	S.F.M.A.														
	ENTRADAS														
	Cobranza	III-A													
	Cobranza Otras Filiales	III-B													
	Cobranza a Otros Clientes	III-C													
	I.V.A. Cobranza														
	Otras Entradas	III-D													
	SUMA ENTRADAS														
	DISPONIBILIDAD TOTAL														
	SALIDAS														
	Honorarios del Personal Directo														
	Honorarios del Personal Indirecto														
	Honorarios del Personal de Operac.														
	Costos I.N.E.S.														
	Indenavit y 12 Educación														
	Honorarios por Serv. Pers.														
	Honorarios Profesionales														
	Proveedores y Arrendadores	III-E													
	Contratistas	III-F													
	Otros Costos Directos	III-G													
	Otros Costos Fijos de Prod.	III-H													
	Otros Costos de Operación	III-I													
	I.V.A. Pagado														
	I.V.A. Entradas														
	Pagos ISR y Otros Imp.	III-J													
	Pago P.T.U.														
	Pago Dividendos														
	Pago de Financ. Ejerc. Ant.	III-K													
	Préstamos a Ptas. y Dep.														
	Inversión en Fianc. y Equivo	III-L													
	Disponib. o (Necesidad) Recursos	III-M													
	Financiamiento	III-N													
	DEBE a/Caja Financiamiento														
	Disponibilidad Final														

Hoja No. _____

PRESUPUESTO _____

COMPAÑIA _____

FECHA DE ELABORACION _____

III

ANÁLISIS POR PRODUCTO DE LA COBRANZA

(BASES DE PESOS)

ANAL PREY. N-1	CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL AÑO N
	TOTAL CEDULA III													

BASES CONSIDERADAS PARA DETERMINAR EL RITMO DE COBROS:

Hoja No. _____

PRESUPUESTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

ANALISIS POR PRODUCTO DE LA COMPAÑIA A OTRAS UTILIDADES

III-B

(MILES DE PESOS)

ANUAL PROYEC. E-1		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
	<u>UTILIDAD</u>													
	<u>UTILIDAD</u>													
	TOTAL (CÉDULA III)													

BASES CONSIDERADAS PARA DETERMINAR EL RITMO DE COMBO:

Página No. _____

PRESUPUESTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

ANALISIS POR PRODUCTO DE LA COMPAÑIA A SERVICIOS

III-C

ANUAL PROYEC. E-1		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
	TOTAL CÉDULA III													

BASES CONSIDERADAS PARA DETERMINAR EL RITMO DE COMBO:

Página No. _____

PRECIPIUETO _____ COMPANIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

ANALISIS DEL MOVIMIENTO Y PAGOS A PROVEEDORES Y ACREETORES

III-E

(Miles de Pesos)

DESCRIPCION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
Saldo Inicial en Proveedores													
Saldo Inicial en Acreedores													
SUMA													
COMPRA DE BIENES Compras de Maquinaria y Ferrajes Compras de Mobiliario y Equipo Otras Compras													
ACREETORES Escripciones "A" Compras "B" Compras "C" Otras Compras													
PER PAGAR A PROVED. Y ACREED.													
PAGOS Pagos a Proveedores Pagos a Acreedores													
PAGOS A PROVED. Y ACREED. (FOLIA II)													
Saldo Final Proveedores													
Saldo Final Acreedores													

NOTA: En este movimiento deben incluirse todas las compras y servicios aún cuando se paguen al contado.

Foja No. _____

PRECIPIUETO _____ COMPANIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

ANALISIS DE PAGOS A CONTRATISTAS, CONSULTISTAS Y FACILITADORES

III-F

(Miles de Pesos)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
SALDO INICIAL													
Por Cobrar	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Por Pagar													
Facturación de Trabajos Otros Servicios Recibidos													
A Disposición (Cargo) de Cert. Consistencia o Maquinarias													
MOVIMIENTOS													
Pagos de Facturación	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Ant. a Facturación	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Financiamientos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
MOVIMIENTOS													
De Anticipos a/Procs. De Financiamientos De Intereses													
Pagos a Contratistas, Consult. -istas o Maquinarios - (FOLIA III)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
SALDO FINAL													
Por (Cobrar)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Por Pagar													

Foja de _____

PRESUPUESTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

ANÁLISIS DE OTROS PAGOS POR COSTOS DIRECTOS, FLUJOS, Y GASTOS DE OPERACIÓN CON ANÁLISIS DE LAS PREVISIONES CORRIENTES E-8

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
OTROS COSTOS DIRECTOS													
SIEMPRE OTROS COSTOS DIRECTOS (CÓDIGO 11)													
OTROS COSTOS FLUJOS DE PRODUCCIÓN													
OTROS COSTOS FLUJOS DE PRODUCCIÓN (CÓDIGO 11)													
GASTOS DE OPERACIÓN ADMINISTRACIÓN													
OTROS													
OTROS OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN (CÓDIGO 11)													
TOTALES													

Figura No. _____

PRESUPUESTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

ANÁLISIS DE PAGOS POR I.S.R. Y OTROS IMPUESTOS

B-14

(Miles de Pesos)

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ANUAL
I. S. R.													
I.S.P.T.													
PROFAL													
DERECHOS DE AGUA													
TOTALES (CÓDIGO 11)													

Figura No. _____

PROYECTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

FINANCIAMIENTO

FIG. 7

ANALISIS DE LOS PAGOS POR FINANCIAMIENTO, SUS FUENTES Y FORMA DE INTERES.
(MILES DE PESOS)

DESCRIPCION DE FINANCIAMIENTO	PERIODO	INTERES	AMORTIZACION	PAGOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Por los Activos (A)																	
Pagos p/Finan. Eje. A																	
Pagos p/Int. e/Finan. Anteriores																	
OTROS PAGOS FINANCI. ANTER. (Ced. Int)																	
Por los del AÑO N																	
Pagos p/Finan. del AÑO N (Ced. Int)																	
Pagos p/Int. e/Finan. del AÑO N (Ced. Int)																	
OTROS PAGOS FINANCI. del AÑO N																	
OTROS PAGOS p/Finan. Anteriores																	

Hoja _____ de _____

PROYECTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

ANALISIS DE LOS PAGOS POR FINANCIAMIENTO Y FORMA DE INTERES.

FIG. 8

DESCRIPCION DE INVERSIONES DEL ACTIVO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	FORMA DE INTERES	FORMA DE AMORTIZACION
TOTAL (COLUMNA INT)															

NOTAS: -Por cada uno de los inversiones en Propiedades y Equipo & bien, paquete de inversiones, deberá acompañarse la evaluación del proyecto de inversión, cuando el monto sea superior a 1 millón de pesos.
-Los gastos de fletes del equipo de proyecto de inversión acompañarán al año en que se haya solicitado la autorización inicial del proyecto.
Firma No. _____

PRESUPUESTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

CUENTAS POR CONTRAR A FILIALES - DERIVADO POR PRODUCTO.

Nº 8

(Miles de Pesos)

Provección Año (1-1)	Monederos 1953 (1-12)	Filial y Derivado de Productos e Ingresos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	PRESUPUESTO Año N
		Filial: _____												
		SUMA INVESTIGACIONES SU TOTAL												
		Filial: _____												
		SUMA INVESTIGACIONES SU TOTAL												
		Filial: _____												
		SUMA INVESTIGACIONES SU TOTAL												
		Filial: _____												
		SUMA INVESTIGACIONES SU TOTAL												

Página No. _____

PRESUPUESTO _____ COMPAÑIA _____ FECHA DE ELABORACION _____

CUENTAS POR CONTRAR A FILIALES - DERIVADO DE CUENTAS Y PRODUCTO.

Nº 9

(Miles de Pesos)

PROVECCION	MONEDEROS	DESOLORE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	PRESUPUESTO Año
		FILA _____												
		SUMA DE CUENTAS POR CONTRAR												
		FILA DERIVADO												
		SUMA DE CUENTAS POR CONTRAR												
		FILA DERIVADO												
		SUMA DE CUENTAS POR CONTRAR												
		SUMA INT. EN PROGRESO (Cuenta 17)												

Página No. _____

PRESUPUESTO _____

COMPARIA _____

FECHA DE ELABORACION _____

INVERSIONES PERMANENTES

IV-D

(Miles de Pesos)

Proyección Año	Movimiento		NOMBRE COMPARIA EMISORA	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	Presupuesto Año
	Dece	Presup.													
			TOTAL (CEDULA IV)												

NOTA. Cuando no haya movimiento en el año del presupuesto, no será necesario utilizar las columnas mensuales.

Página No. _____

PRESUPUESTO _____

COMPARIA _____

FECHA DE ELABORACION _____

PROYECTOS, PLANTA Y EQUIPO - FORTALECIMIENTO DEL SERVIDOR PUBLICO

IV-E

(Miles de Pesos)

Proyección Año X - 1	Movimiento		DESCRIPCION	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	Presupuesto Año X
	Dece	Presup.													
			INVERSION												
			DEBE INVERSION (CEL. IV)												
			RECONSTRUCCION												
			DEBE RECONSTRUCCION (CEL. IV)												
			BIENES SUP. PLANTA Y EQUIPO												

Página No. _____

2.3. ORGANIZACION, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Resulta fácil de enunciar pero difícil de llevar a cabo, la organización del departamento de contraloría.

El estudio de ejemplos reales de esquema de organización de los departamentos de contralores muestran arreglos tan diferentes lo cual constituye la primera dificultad para creer en la existencia de cualquier esquema general apropiado para tomarse como base.

Las diferencias principales por las cuales dista un modelo de organización de una empresa a otra excluyendo que cada empresa tiene sus propias necesidades, se puede generalizar en:

Primero.- Por las grandes variaciones en los negocios mismos.

Segundo.- Por la variación que la mayoría de los departamentos de los contralores no son el resultado de una planeación global sistemática, sino el trabajo remendado de sucesivos - añadidos traslados y cambios.

Terçera.- Por las distintas interpretaciones de los límites de función del contralor. Con relación al problema de delimitar la función del contralor, está el procedimiento común de combinar en una sola persona la función de la contraloría con la del secretario o la del tesorero.

Finalmente el cuarto y último factor, quizá el más importante y determinante de las diferencias en la organización de los departamentos del contralor, es el grado de madurez alcanzada a través de la larga y lenta evolución de la función del contralor.

Si nos permitieramos, sin ser estorbados por cualquier consideración de intereses, reunir 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 ¿qué clase de organización realizaríamos en la oficina del contralor? Los autores sugieren que dicho departamento ideal del contralor sería el que se muestra en la figura 3.

En el primer capítulo en el punto 1.3 analizamos la función de la contraloría en términos de sus objetivos principales, siendo primordialmente la de rendir servicio a la gerencia, con la protección de la propiedad y la información legal o jurídica como subfunciones muy importantes. Podría haberse esperado que la gráfica de organización seguiría estas divisiones funcionales mayores, y en cierta forma es así. La tercera y cuarta subdivisiones están claramente relacionadas con la información legal y las funciones de la gerencia. La protección de la propiedad yace en gran medida en la segunda subdivisión, sin embargo, la primera gran sección, la cual trata acerca de todas las operaciones contables de rutina, es un reconocimiento del hecho de que un juego básico de registros de contabilidad debe servir para las tres funciones principales, y que la organización del trabajo de llevar estos registros debe centrarse alrededor de ellos mismos más bien que alrededor de los objetivos para los cuales han de ser usados.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Es este departamento el que constituye el medio por el cual el contralor cumple su misión, en cuanto a la coordinación de funciones y operaciones de la empresa, obteniendo mediante el mismo el resultado del desarrollo de sus actividades.

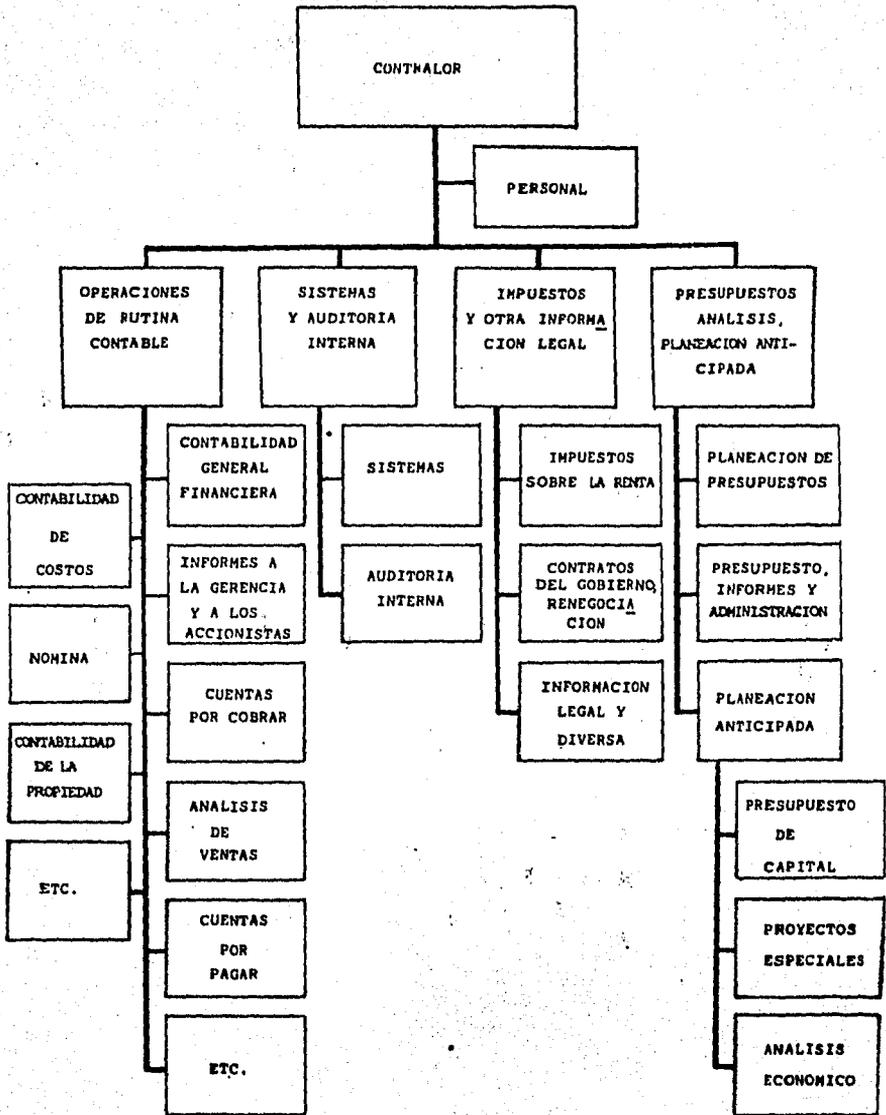


Fig. 3. Organización "ideal" del departamento del contralor.

Los factores indispensables para el establecimiento del departamento de sistemas y procedimientos son:

- a) Constituirse de acuerdo a las necesidades, posibilidades y condiciones particulares de la empresa.
- b) Tener flexibilidad permitiendo adaptarse a los cambios - en las situaciones de la empresa.
- c) Realizar una labor continúa de asesoría, planeación, planeación de métodos etc.

La relación con los demás departamentos de la empresa debe ser estrecha y constante, ayudándoles a resolver sus problemas de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo, - a petición de las propias secciones, o bién por iniciativa - del mismo departamento de sistema y procedimientos.

Mención especial merece su relación con el departamento de auditoría interna, dado que existe un vínculo pro - fundo entre las actividades de uno y otro departamento, pues auditoría interna como resultado de sus revisiones, puede - señalar las áreas donde se requiera el perfeccionamiento de - sistemas y métodos, y a su vez el departamento de sistemas y procedimientos, con base a los estudios que realiza, puede - indicar las actividades que requiere auditoría.

Las funciones del departamento de sistemas y procedimientos se enlistan a continuación:

- a) En primer lugar, formular el Manual de Principios y Técnicas, para uso del mismo departamento, que servirá de - guía y fuente de información a los miembros del mismo y que debe abarcar:

- 1o. Posición del departamento en la empresa.
- 2o. Operaciones internas.
- 3o. Principios y técnicas de investigación.
- 4o. Normas de trabajo, en cuanto a: Diseño y control de formas.
- 5o. Instructivo para el desarrollo del trabajo de planeación y estudio de sistemas y procedimientos.

b) Formulación del Manual de Organización de la Empresa, - que cubra los siguientes puntos:

- 1o. Prólogo.
- 2o. Organigrama general.
- 3o. Interpretación de la estructura orgánica.
- 4o. Gráficas divisionales o departamentales.
- 5o. Políticas de la empresa.
- 6o. Descripción de puestos.
- 7o. Procedimientos.
- 8o. Índice del personal directivo.

Naturalmente este manual debe ser objeto de permanente-actualización.

- c) Formulación de manuales para uso de cada uno de los departamentos o secciones de la empresa, que establezcan:
- 1o. Organización del departamento.
 - 2o. Políticas y prácticas específicas.
 - 3o. Sistemas y procedimientos aplicables.
 - 4o. Operaciones a realizar.
 - 5o. Descripción de puestos.
 - 6o. Descripción de las formas a utilizar.
 - 7o. Informes y reportes a preparar.
- d) Asesoría para el establecimiento y mejora de sistemas de oficina.
- e) Estudios tendientes a establecer normas para el empleo de equipo y maquinaria.
- f) Desarrollo de sistemas de archivo y procedimientos de manejo de registros.
- g) Revisiones y evaluaciones del trabajo de oficina.
- h) Revisión y coordinación de formas impresas.
- i) Revisión y coordinación de informes, reportes y estados.
- j) Revisión y coordinación de manuales, instructivos, etc.
- k) Investigación de sistemas.

- l.) Capacitación de personal de sistemas y de auditoría.
- m.) Elaboración de informes, como resultado de sus revisiones y evaluaciones.

2.4. FUNCIONES CONTABLES Y PROCESAMIENTO DE DATOS

En una sociedad competitiva, tal como la estamos vi^uiendo, es de necesidad indispensable que toda empresa conozca "El Lenguaje de los Negocios" y es la contabilidad el vehícu^lo que las empresas comerciales utilizan para lograr este proceso de conversión. El uso de la contabilidad para las transacciones comerciales es tan antiguo como el comer^o mismo; pero la contabilidad como la conocemos hoy en día, se originó en el siglo XIII y aunque los principios básicos no han variado sustancialmente desde los tiempos de Luca ⁻ Pacioli, el alcance y la metodología de la contabilidad es tan en constante estado de evolución, dado que muchos de sus progresos van relacionados, ya sea directa o indirectamente, al medio económico siempre cambiante y al uso cada vez mayor de instrumentos matemáticos por parte de los contadores.

Las funciones del contralor como ya hemos visto, ⁻ abarcan un amplio y complejo campo de acción, sin embargo, ⁻ es indiscutible su responsabilidad, en cuanto a la implantación de políticas y sistemas contables que controlen las ope^raciones de la empresa y ayuden a llevar a cabo las labores del Departamento de Contabilidad General canalizando dicha ⁻ ayuda y supervisión a través de:

- a) Elaboración de los informes detallados de todas las acti^uvidades concernientes a contabilidad, excluyendo las ⁻ actividades de la contabilidad de costos.
- b) Anotación en los libros de control: auxiliares y principales de todas las operaciones de la empresa.
- c) Control directo y elaboración de informes referentes a ⁻ la inversión y situación de activos fijos.

- d) Elaboración de reportes y estados financieros.
- e) Preparación de reportes, informes y declaraciones para efectos de pago y liquidación de impuestos y de cualesquier derecho, producto o aprovechamiento a cargo de la empresa.

Determinar un sistema contable a utilizar en una empresa significa estudiar profundamente una gran gama de factores como necesidades de control e información, lógicamente es imposible señalar la amplia cantidad de sistemas contables y sus variantes por lo cual no especificamos sobre ninguno de ellos, no obstante se sugiere la utilización de uno de los sistemas de mayor aceptación que es la contabilidad por área de responsabilidad sistema que requiere que la estructura contable se adapte a la estructura jerárquica de la empresa, el cual permite tener un control de ingresos, costos y gastos, tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario o supervisor de área o de departamento.

Haciendo una comparación o tratando de explicar en otras palabras la Contabilidad por Areas de Responsabilidad tenemos lo siguiente:

La Contabilidad General clasifica los gastos de acuerdo a su naturaleza; la contabilidad de costos lo hace por centros o departamentos, y la contabilidad por área de responsabilidad cambia éste enfoque, para identificar las operaciones, gastos, costos e ingresos con las personas responsables de las mismas; no se conforma con identificar operaciones sino que utiliza medidas de comparación que son los presupuestos para analizar resultados obtenidos.

Así podemos decir que este aspecto es la conjunción ideal de la contabilidad y la administración dado que esta última aprovecha totalmente la información que proporciona la contabilidad aplicándola a diferentes áreas.

La localización de las áreas de responsabilidad se identifican en cuatro niveles que son:

1. Director General.- Quien es responsable frente al Consejo de Administración, de la Utilidad Neta obtenida por la empresa.
2. Directores de nuestras cuatro divisiones tradicionales.- Mercado, Producción, Finanzas y Relaciones Industriales, siendo éstos responsables de las ventas, costos y gastos.
3. Gerentes de Departamento.
4. Jefes de Sección o Supervisores.

Asimismo se puede preparar un catálogo de cuentas que nos permita clasificar los gastos, costos e ingresos en la misma forma que tenemos clasificadas las responsabilidades en nuestro organigrama.

Las medidas de eficiencia utilizadas en un control-presupuestal, pueden ser muy diversas, pero siempre debe tenerse en cuenta que de utilizar alguna que no sea adecuada, corremos el riesgo de tomar decisiones indevidas, por lo que se recomienda el uso del control presupuestal y los costos standard.

Para que la Contabilidad por Area de Responsabilidad, sea verdaderamente un instrumento de administración, de

be auxiliarse de una buena técnica presupuestal que incluya la política general de la empresa y sus lineamientos, así como la intervención de todos los departamentos y personas involucradas en la entrega de datos para la elaboración del presupuesto, mismo que debe ser realista y recomendando el uso de presupuestos flexibles debidamente coordinados con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Para que los costos sean operantes como medida de eficiencia, deberán ser producto de una investigación detenida hecha por expertos en la materia.

En resumen podemos decir que la contabilidad por áreas de responsabilidad es un instrumento muy valioso para auxiliar a la administración en el control de la situación financiera, si lo manejamos como un concepto aplicable en todas aquellas áreas en las que la contabilidad pueda auxiliar a la administración cuando ésta delega funciones y pretende controlar sus resultados.

El hacer las concesiones necesarias a las condiciones reales sin perder la ventaja de los principios y métodos que la larga experiencia ha demostrado que son útiles, es el corazón de la contabilidad práctica y de la contraloría.

PROCESAMIENTO DE DATOS

Este subtítulo tendrá por meta, el comentar el porqué de la presencia del departamento de procesamiento de datos dentro del cuadro de responsabilidades del contralor, las labores que este ejecutivo debe desarrollar para la instalación de un departamento de este tipo y las funciones del mismo.

El continuo cambio dentro de los registros contables ha tenido un auge importante en los medios comerciales e industriales pasando a la historia el control manual de registro de las operaciones de la empresa para dar paso a la automatización y procesamiento electrónico, o mejor dicho a una nueva generación de tarjetas, cintas perforadas o magnéticas, claves y codificaciones, equipos de entrada y salida de información, procesadoras centrales, sistemas de almacenamiento etc. agrupando todo lo anterior en un nuevo departamento llamado Procesamiento Electrónico de Datos.

Los objetivos fundamentales son:

1. Clasificar, calcular y resumir grandes volúmenes de operaciones en corto tiempo.
2. Complementar el control humano, mediante la utilización de máquinas.
3. Facilitar, por medio de una mayor rapidez y exactitud el trámite de registros y contabilización de operaciones.
4. Proporcionar documentos reportes e informes con mayor oportunidad.

Por las ventajas que ofrece el procesamiento electrónico de datos facilita a su vez las funciones de: Administración por excepción, integración y simulación.

Pero cabe hacer la pregunta ¿porqué colocar a este nuevo departamento bajo la supervisión del contralor?

La respuesta se obtiene al analizar los siguientes-considerandos.

- a) Las primeras aplicaciones de un sistema electromecánico-o electrónico de datos, normalmente se refieren al tratamiento de datos contables y estadísticos.

- b) La economía que se pretende, con el uso de ese tipo de - sistemas, normalmente cae dentro del cuadro de responsabilidad del contralor, mediante la reducción de gastos y y sueldos en departamentos bajo su jurisdicción.

- c) Finalmente tenemos que siendo el contralor responsable - en gran parte de las finanzas, organización y planeación de las operaciones de la empresa, resulta lógico, que - sea él quien se encargue de un aspecto que pueda tener - un impacto financiero importante dentro de la misma y - que además pueda demandar cambios en la estructura orgánica y en los métodos y procedimientos establecidos.

2.5. AUDITORIA INTERNA

El establecimiento de un Departamento de Auditoría - Interna en la empresa, es una necesidad si tenemos en consideración, que su objetivo es ayudar a la dirección a realizar actividades, que forman parte de sus planes de ejecución.

Se considera a este departamento como el auxiliar más importante que tiene el contralor para el buen desarrollo de su función. En muchas ocasiones se han confundido las funciones de contraloría y auditoría, sin embargo existe una diferencia básica que las distingue:

-La función de contraloría planea situaciones que se presentarán en el futuro y además se anticipa a los hechos y su alcance es muy extenso, mientras que la función de auditoría consiste en la comprobación de los hechos consumados.

El trabajo de Auditoría Interna en sí, consiste en la verificación de los hechos pasados o pendientes de realizar de una empresa, como medida de seguridad de que estos -- son correctos en cuanto a que:

- a) El activo con que cuenta la empresa, sea el que aparece en los libros y se compruebe su legítima propiedad.
- b) Que todo el activo esté registrado en libros y correctamente valuado.
- c) Que el pasivo registrado esté en realidad a cargo de la empresa y que no existan pasivos no registrados.
- d) Que las cuentas de resultados, de capital y de orden estén registradas correctamente.

La auditoría constituye una de las fuentes principales de información, ya que a través de ella, el contralor tiene oportunidad de ver los resultados obtenidos, estando en posibilidad de valorizar el éxito que puede haber representado una política acertada o bien, tomar medidas necesarias de orientación en caso de que estén aplicando ideas equivocadas en el manejo de la empresa.

Cabe analizar dentro del tema los objetivos y estrategias, sus metas a realizar, recursos humanos y responsabilidades operativas, sistemas de información, salvaguarda, control y utilización de los recursos y su implementación y seguimiento, para lo cual a manera de captar en un panorama genérico, - se ha tratado de extraer los puntos antes mencionados con - pequeñas notas y cuadros en los cuales el lector pueda formar se un juicio del departamento de auditoría interna.

OBJETIVOS:

Fundamentar el desarrollo de la empresa en la necesidad de incrementar la productividad, estableciendo lineamientos generales que en conjunto servirán de marco de actuación para la fijación de los objetivos específicos del departamento de auditoría interna.

AUXILIAR A LOS MIEMBROS DE LA ALTA DIRECCION EN EL DESEMPEÑO EFICIENTE Y EFICAZ DE SUS RESPONSABILIDADES A TRAVES DE PROPORCIONARLES:

- Análisis y evaluación de los sistemas administrativos, operativos y de control.
- Formulación de recomendaciones y medidas correctivas, tendientes a promover la racionalidad en el manejo y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Prevenir y combatir la corrupción promoviendo las acciones necesarias para evitar su recurrencia.

ESTRATEGIAS:

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos, se plantean las siguientes estrategias:

- | | |
|--|---|
| 1.- METAS A REALIZAR. | 4.- SALVAGUARDA, CONTROL Y UTILIZACION DE LOS RECURSOS. |
| 2.- RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDADES OPERATIVAS. | 5.- IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO. |
| 3.- SISTEMAS DE INFORMACION | |

METAS A REALIZAR

En esta fase de su desarrollo se establecen las siguientes metas:

1.- FASE DE PLANEACION

- Areas sujetas a revisión
- Prioridades, secuencia y desarrollo
- Asignación de recursos materiales y económicos
- Estandarización de métodos y procedimientos
- Establecimiento de políticas

2.- FASE ORGANIZATIVA

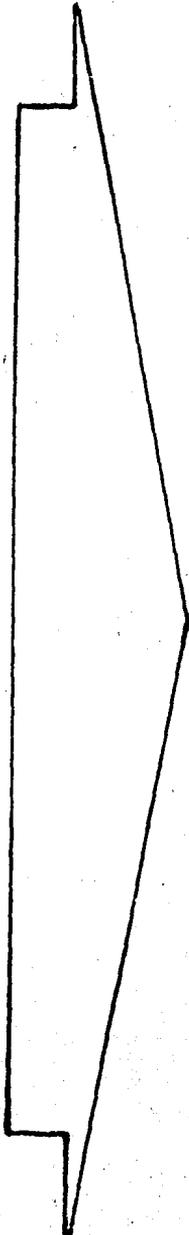
- Establecimiento de su estructura organizativa
- Delimitación de líneas de enlace y relaciones tanto internas como externas
- Formulación de descripciones de puesto, definiendo los tramos de acción y responsabilidades

3.- FASE DE INTEGRACION Y DIRECCION

- Programas de evaluación y selección de personal de auditoría interna
- Desarrollo de programas de capacitación interna
- Asignación de responsabilidades y definición de resultados esperados

4.- FASE DE CONTROL

- Fijación de sistemas de información
- Determinación de consecuencias y su evaluación
- Cuantificación de desviaciones respecto a metas y objetivos
- Determinación de acciones y medidas correctivas



GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS.

RECURSOS HUMANOS Y RESPONSABILIDADES OPERATIVAS

La asignación de responsabilidades quedarán contenidas dentro del siguiente marco de actuación:

- Los auditores internos tendrán la responsabilidad de velar por los intereses fundamentales de la Corporación, con el mismo celo y diligencia que lo harían en su lugar los funcionarios de máxima jerarquía.
- Los auditores internos serán responsables, asimismo de rendir una labor de la más alta calidad profesional y de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Asimismo se establecen las siguientes obligaciones que comprenden:

- Ejecución de un Plan de Auditoría Interna que comprenda revisiones a las áreas designadas en oficinas generales y como mínimo una inspección anual a cada una de las divisiones y agencias de la Corporación y tantas otras inspecciones como fueren necesarias.
- Proporcionar informe escrito con los resultados, conclusiones y recomendaciones a la alta dirección, debiendo adelantar información verbal en el caso de existir situaciones de urgencia.
- Estará a cargo del auditor interno la supervisión de los trabajos de auditoría elaborados por el personal bajo su jurisdicción, además todos los informes habrán de ser dictaminados por el auditor interno, formulando las recomendaciones necesarias a la alta dirección.

- Realizar las auditorías internas especiales que solicite la alta dirección.
- Examinar los informes de los auditores independientes.

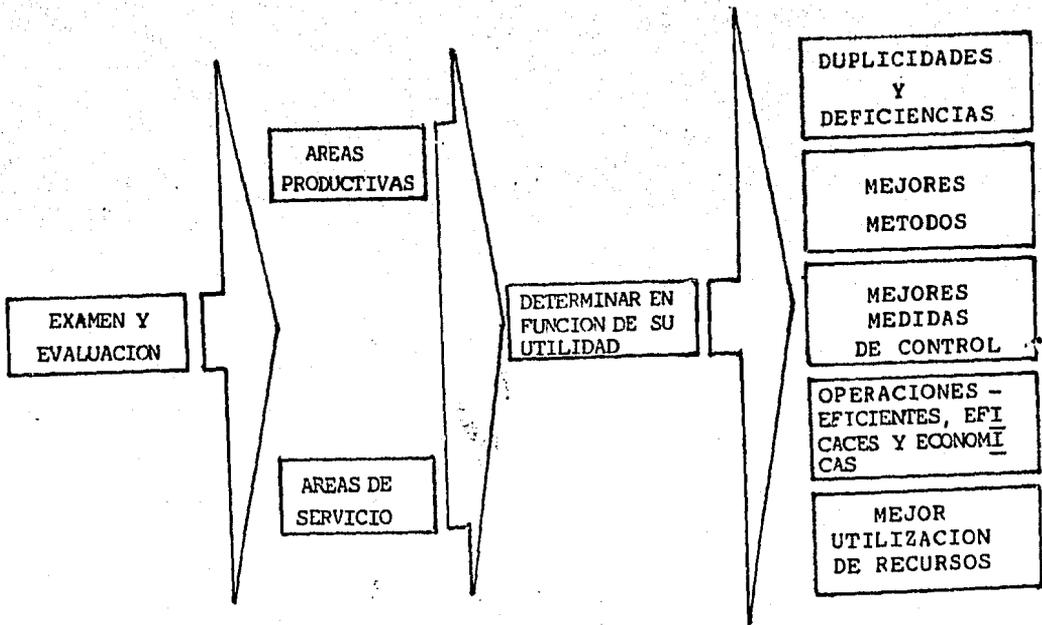
Tendrán en adición a las anteriores las siguientes:

- Conocer oportunamente las disposiciones, textos legales, manuales y otros documentos, así como de cualquier modificación que los mismos pudieren sufrir en lo futuro, con el propósito de mantener al día su información sobre las reglamentaciones que rigen el funcionamiento de la corporación y su política general.
- Tomar conocimiento oportuno de los términos de los convenios y contratos de la Corporación.
- Durante el desarrollo de su función, estimular en el personal su iniciativa y espíritu de superación profesional en beneficio propio y de la Corporación.

SISTEMAS DE INFORMACION

El examen de los sistemas de información se basa en su proceso de análisis y evaluación, en función de la utilidad que reporta a la Alta Dirección, para efecto de:

- Toma de decisiones
- Control
- Evaluación y cumplimiento tanto de requerimiento internos como externos.



Derivado del análisis y evaluación se estará en posibilidad de comprobar que los sistemas de información cumplen con los siguientes objetivos que:

- Su contenido sea útil, confiable, oportuno, objetivo, comparativo y económico.
- Aporte mejoras significativas a los métodos y procesos actualmente establecidos.
- Permita el establecimiento de medios de control sobre las operaciones productivas y de la Corporación.
- Promueva la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las tareas productivas y de servicio de la organización.
- Facilite la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y económicos con que cuenta la Corporación.

SALVAGUARDA, CONTROL Y UTILIZACION DE LOS RECURSOS

En la fase de salvaguarda (figura 4), se buscará comprobar la existencia de mecanismos que al menor costo elimi - nen o controlen los riesgos a que está sujeta la Corporación, evitando así poner en peligro su existencia por la afectación de sus resultados.

LA ADMINISTRACION DE LOS RIESGOS PREVEE EL DESARROLLO DEL SI - GUIENTE PROGRAMA:

- Identificación de los riesgos
- Su cuantificación y evaluación
- Desarrollo y evaluación de alternativas
- Vigilancia del programa de administración de riesgos
- Sistemas de información

LA IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS COMPRENDE:

- Definición de los riesgos a que está sujeta la Corporación
- El establecimiento de las medidas de seguridad que permi - tirán su minimización
- Elaboración de cuestionarios que permitan su identifica - ción y obtención del inventario de riesgos

SU CUANTIFICACION Y EVALUACION PERMITIRA:

- Determinar en frecuencia y gravedad
- Cuantificar correctamente los valores asegurables así co - mo su actualización
- Reducción de los períodos a través de establecer mecanis - mos de seguridad

S
A
L
V
A
G
U
A
R
D
A

C O R P O R A C I O N	
RECURSOS	ADMINISTRACION DE RIESGOS
HUMANOS	- Identificación de riesgos - Su cuantificación y evaluación
MATERIALES	- Desarrollo y evaluación de alternativas - Vigilancia del programa de administración de riesgos
ECONOMICOS	- Sistemas de información

CONTROLAR
Y MINIMIZAR
LOS RIESGOS

Fig. No. 4 SALVAGUARDA

EVALUACION DE ALTERNATIVAS PARA ABSORVER, ELIMINAR Y TRANSFERIR LOS RIESGOS A QUE SE ENCUENTRE SUJETA LA CORPORACION, BAJO EL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE RIESGOS, SE VIGILARAN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- Obtención de reducciones en las primas de seguro por la adopción de medidas de prevención o bien por la baja siniestralidad
- Establecimiento de un adecuado sistema de contabilidad para el registro de los gastos y en su caso ahorro de los seguros

Los sistemas de información permitirán establecer reportes oportunos de los siniestros ocurridos, a fin de facilitar su correcta reclamación y establecer las medidas de seguridad que eviten su recurrencia en aquellos lugares en los que exista alta siniestralidad.

Respecto al control (figura 5) y utilización (figura 6) de los recursos se comprobará el establecimiento, difusión y utilización de los estandares operativos necesarios para medir la eficiencia de las operaciones y que en su determinación se hayan incluido:

- Análisis de la relación COSTO/BENEFICIO de los recursos involucrados en la operación.
- Identificación y análisis por causa y efecto de las desviaciones a los estandares, su comunicación a los responsables y la correspondiente toma de acciones correctivas.

Bajo el marco de utilización de los recursos se determinará el estudio y desarrollo de las distintas alternativas para la optimización de las operaciones (investigación y-

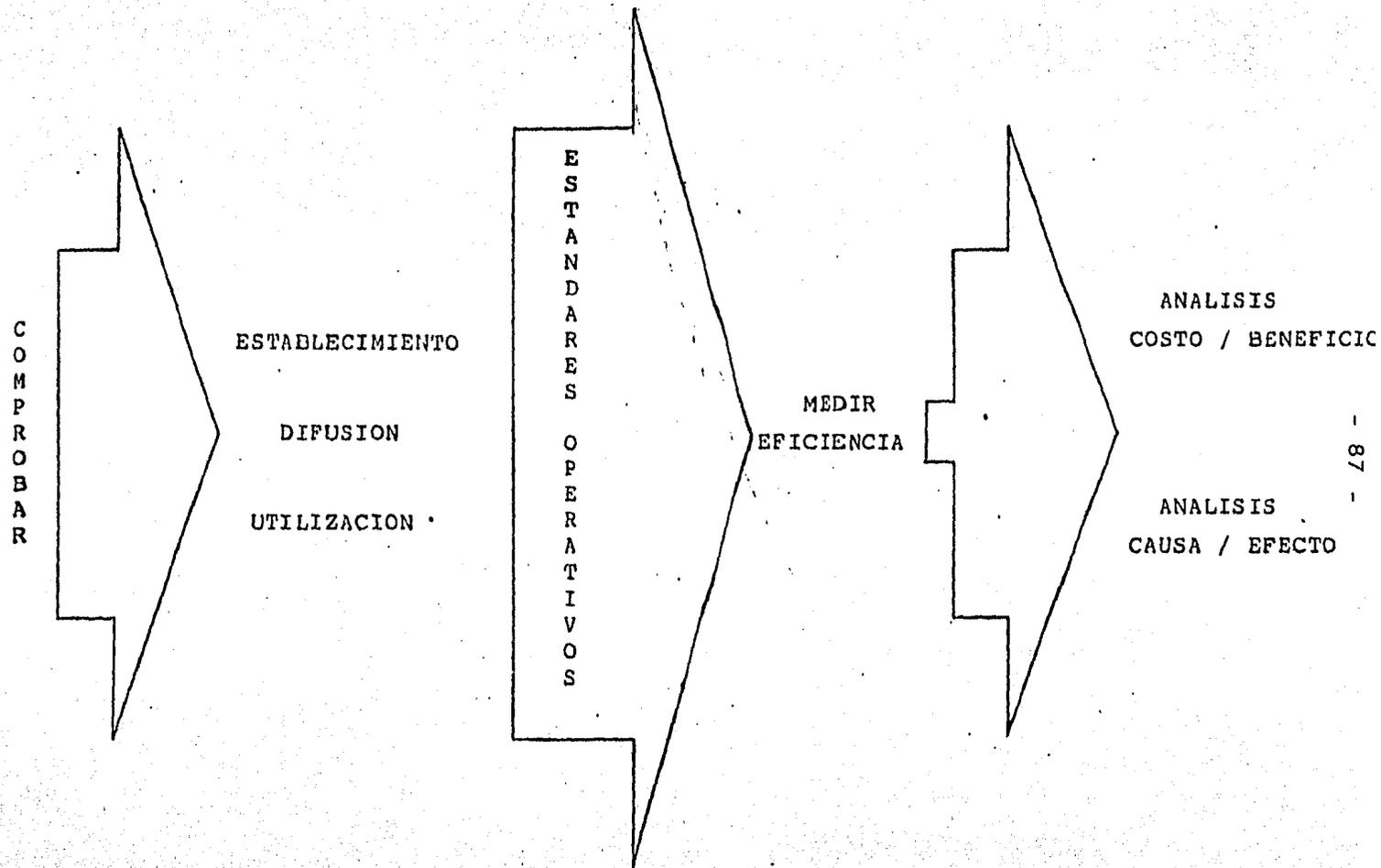


Fig. No. 5 CONTROL

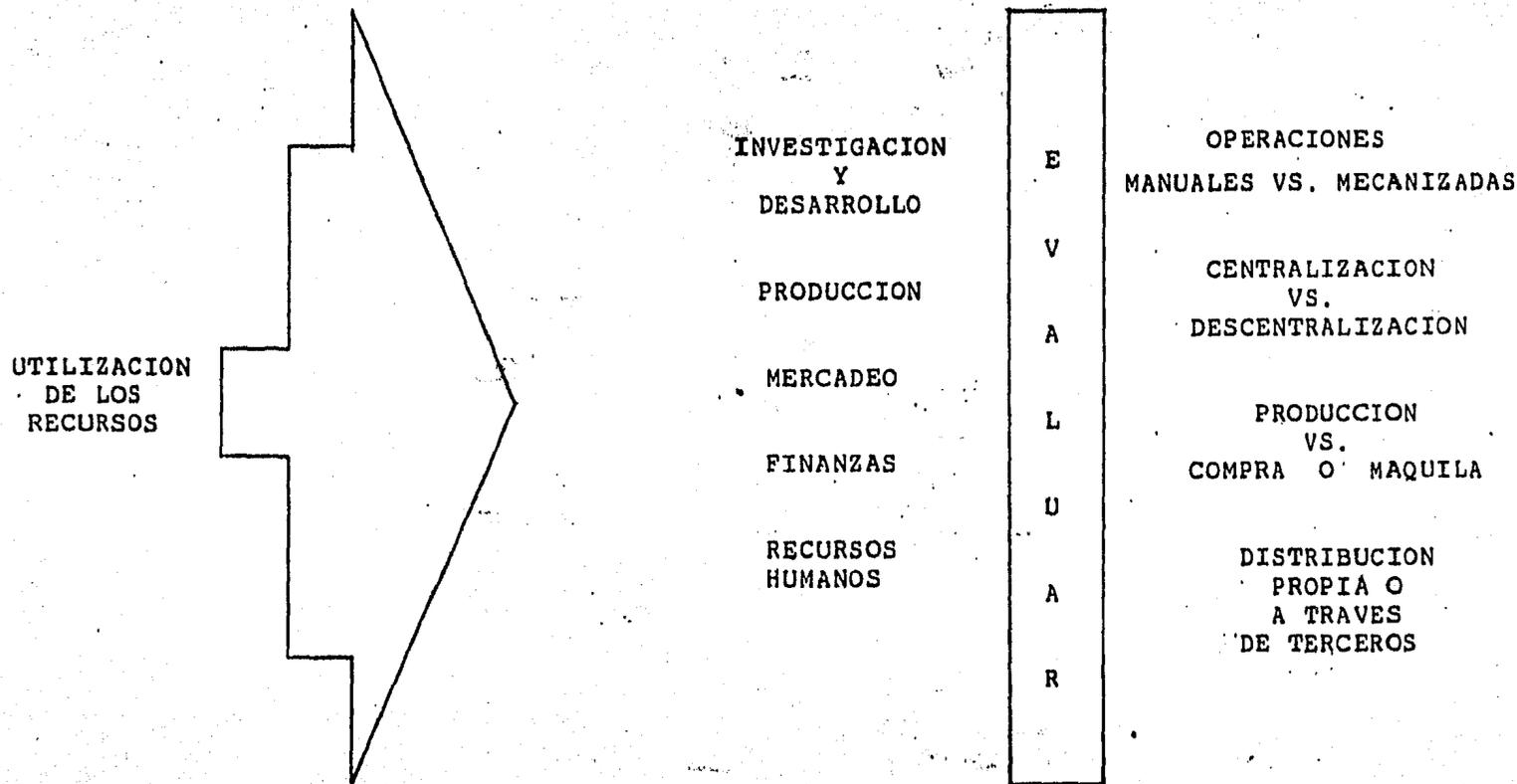


Fig. No. 6 UTILIZACION DE LOS RECURSOS

desarrollo, producción, mercado, finanzas y recursos humanos), verificando que hayan considerado la evaluación de aspectos tales como:

- Operaciones manuales vs. mecanizadas
- Centralización vs. descentralización
- Producción vs. compra o maquila
- Arrendamiento vs. compra
- Distribución propia o a través de terceros

Se determinará si los recursos materiales, técnicos y humanos se han utilizado eficiente y eficazmente, mediante el análisis de aspectos tales como:

- Activos o personal excesivos, insuficientes, ociosos, subutilizados o no productivos
- Procedimientos cuyo costo no se justifique
- Tecnología obsoleta en equipos y procesos

IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO

Como apoyo a las estrategias antes descritas se establecen los siguientes mecanismos que garanticen su cumplimiento:

- Exhaustivo seguimiento a los aspectos susceptibles de mejorarse, mencionados en informes anteriores.
- Lograr la aceptación por parte de las áreas auditadas de aquellos asuntos que se propongan para mejorar su operación, obteniendo incluso fechas de revisión, de solución y asignación de responsables.
- Obtener respuesta de las áreas auditadas tanto sobre las medidas ya aplicadas, así como de las que se encuentran -

pendientes de implementar, para la solución de aquellos - problemas detectados en las auditorías, o derivados del - curso de las operaciones.

- Participación en la elaboración, modificación e implementación de procedimientos.

BENEFICIOS :

Será la mística de operación del área de auditoría - interna la de fortalecer el control interno de la contraloría, a través de proporcionarle:

- Adecuado desarrollo y mantenimiento de los controles operativos.
- Análisis de la definición de funciones y responsabilidades de las áreas y actividades desarrolladas.
- Garantizar el adecuado suministro de información oportuna, completa y exacta respecto de las operaciones realizadas y los resultados obtenidos, así como el informe de las - responsabilidades y grados de cada función.
- Mecanismos de comprobación interna con el fin de proveer un funcionamiento efectivo y la máxima protección contra fraudes.
- El mantenimiento y la revisión de políticas, reglamentos y operaciones en general, como un servicio constructivo y de protección a la Alta Dirección.
- Una planificación anticipada de los diversos elementos - funcionales de la empresa, mediante la aplicación del sistema presupuestal, que provea un mecanismo de control de las operaciones futuras.

2.6. CREDITO Y COBRANZAS

A pesar de que teóricamente la supervisión de este departamento se considera bajo la responsabilidad del Tesorero, algunas empresas carecen de la presencia de dicho ejecutivo, por lo tanto dada la importancia de dicho departamento se estima necesario que la supervisión del mismo sea desarrollada por el Contralor, por lo tanto caba hacer mención en primer lugar de las funciones del mencionado departamento que en términos generales son:

A) OTORGAMIENTO DEL CREDITO

- 1o. Establecimiento de políticas de crédito
- 2o. Investigaciones de crédito
- 3o. Aprobación del crédito

B) COBRANZA

- 1o. Establecimiento de métodos de cobranza, que incluyan instructivos, trámites, formas, etcétera.

C) ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS DEL TRABAJO

- 1o. Procedimiento
- 2o. Trámites
- 3o. Registros y Archivos
- 4o. Reportes e informes a elaborar, etcétera.

D) RELACIONES CON AGENCIAS DE INFORMES DE CREDITO, ABOGADOS, AUTORIDADES, ETCETERA.

E) APROBACION DE CUENTAS INCOBRABLES

Desde el punto de vista del Contralor, el control de este departamento y, por ende, de las cuentas por cobrar, se puede llevar a cabo a través de diversos métodos, entre los cuales tenemos:

a) Uso del método de análisis de razones, como:

1o. Relación de cuentas por cobrar a ventas

2o. Relación de cuentas incobrables a ventas de crédito

3o. Rotación de cuentas por cobrar

b) Análisis de antigüedad de saldos.

c) Informes y reportes, como:

1o. Reporte comparativo de cobranzas (Real vs. Presupuesto) que proporcione datos del mes y acumulados del ejercicio que corresponda.

2o. Reporte de cuentas en litigio

3o. Reporte de recuperación de cuentas malas, etcétera

d) Revisiones de Auditoría Interna, poniendo en práctica los procedimientos de Auditoría, propios para el tipo de valores manejados por este departamento, como: circularización de clientes y deudores, estimación de las probabilidades de cobro, etcétera.

Luego entonces, las responsabilidades del Contralor en esta área, se refieren a:

- 1o. Instalar y mantener el control interno adecuado.
- 2o. Vigilar que las labores de otorgamiento de crédito y cobranzas, sean efectivas.
- 3o. Estudiar y aprobar los reportes e informes provenientes del Departamento de Crédito y Cobranzas.
- 4o. Vigilar que el mantenimiento de salvaguarda de los títulos, documentos y valores, sea el más apropiado.
- 5o. Vigilar que la presentación de los valores dentro de los estados financieros, sea correcta.
- 6o. Asistir al supervisor del departamento en el establecimiento de políticas, registros, métodos de trabajo, etc., que ayuden al cumplimiento eficaz de las labores de su responsabilidad.

C A P I T U L O I I I

INFORMES QUE PROPORCIONA EL CONTRALOR

- 3.1. Importancia, Características,
 Clasificación y Análisis
- 3.2. Presentación de Resultados
- 3.3. Toma de Decisiones

INFORMES QUE PROPORCIONA EL CONTRALOR

3.1. IMPORTANCIA, CARACTERISTICAS, CLASIFICACION Y ANALISIS

Indiscutiblemente la labor culminante del contralor está constituida por la presentación y comunicación de información, a todos los interesados en la marcha de la empresa como serían: los accionistas, directores, acreedores, empleados, gobierno etc., acerca de los resultados de las operaciones de la misma y de su situación financiera en un período o en un momento determinado; sin embargo en este aspecto es donde el contralor fracasa a menudo, o a lo sumo obtiene solamente un éxito relativo, no porque no da los pasos precisos para hacer llegar esta información a aquellos a quienes la requieren.

Ahora bien, para que el contralor pueda lograr su objetivo de comunicar a todos los interesados los hechos esenciales sobre el negocio, éste debe tener una idea clara de los fines, las posibilidades y las limitaciones de los muchos y diferentes tipos de estados e informes, además de comprender los problemas y los puntos de vista de los directivos y asegurarse de que éstos a su vez comprenden el verdadero significado y las limitaciones de los informes que prepara para ellos.

Todo lo antes mencionado se reafirma aún más con lo que al respecto dice el Contador Cesar A. González^{1/}:

"Los informes son el método organizado para proveer a cada individuo que intervenga en la administración, de la información necesaria para la toma de decisiones, en el momento en que la necesite en forma clara y de manera que motive a la acción".

^{1/} la Contraloría y sus funciones Estudios Monográficos No.6 Ediciones - Contables y Administrativas.

Un informe adecuado le proporciona a los interesados:

- a) Ayuda para incrementar las utilidades mediante la obtención sistemática y uso adecuado de la información.
- b) Facilita a cada responsable de una área o departamento, el planeamiento, control y dirección de sus actividades.
- c) Proporciona la información necesaria para el planeamiento general de las operaciones de la empresa.

CARACTERISTICAS

Para que los informes que se entregan a la gerencia cumplan su objetivo principal arrojando los beneficios esperados, es necesario que cumplan con los siguientes requisitos - que a continuación se presentan:

- a) Los informes deben ser oportunos, ya que la utilidad de - estos dependerá de la oportunidad con que estos se presenten.

Un informe fuera de tiempo puede dar lugar a que no se - corrijan irregularidades que pudiesen ser de consecuencia para la empresa. Además cabe decir que un informe no presentado a tiempo es como si no se hubiera presentado.

- b) Los informes deben ser claros y precisos esto quiere decir que la terminología que se use en dichos informes debe ser lo más simple que sea posible, con el fin de que resulte comprensible aún para aquellas personas que no estén lo suficientemente familiarizadas con la técnica contable. En muchos casos los títulos pueden modificarse o bien agregarles explicaciones que tiendan a aclarar su significado.

- c) Los informes deben tener una presentación ordenada y lógica, siguiendo una secuencia determinada, presentando primeramente el cuerpo del informe, añadiendo a continuación un párrafo de interpretación, otro de conclusión y por último un párrafo de recomendaciones si se desea.

- d) Los informes deben concordar con las operaciones de la empresa. El realismo en los informes quiere decir que los datos presentados deben ser recientes y de importancia vital para quienes van dirigidos. Los estados comparativos y las variaciones que se observan de uno a otro período deben destacarse, a fin de que los interesados puedan formarse una idea pronta de la situación que prevalece. Todo esto apoyado en argumentos suficientes o en documentos comprobatorios.

- e) Los informes deben ser concretos, la abundancia de cifras y datos en los informes, solo dan lugar a confusiones e imposibilitan un análisis sereno de las situaciones que muestran dichos informes. Lo expuesto debe interpretarse en su justo término, es decir, no abusando de la brevedad para dar lugar a datos oscuros o que se presten a interpretaciones equivocadas.

- f) Se debe unificar la presentación de los informes, es decir que la empresa cuente con una estructura fundamental de información, haciendo modificaciones a esta cuando sea necesario.

- g) Por último es conveniente que los informes se presenten con gráficas ya que muchas veces dan mejores resultados que la presentación por escrito, principalmente para aquellas personas que no comprenden con facilidad el significado de las cifras. Además también es recomendable el hacer discusiones verbales porque así el contralor esta

en contacto con los jefes de los diferentes departamentos y se percata del pensamiento de sus colaboradores.

CLASIFICACION

La naturaleza y cantidad de los informes que prepara el contralor varía según las necesidades y exigencias de la empresa. Hay varias clasificaciones de los informes, por lo tanto, no se puede definir de una manera uniforme cuantos y cuales informes deben proporcionar debido a que la clasificación, el contenido y el grado de detalle de la información depende y está basado en el plan de organización de la empresa.

A continuación se hace referencia a la clasificación sobre los informes a la gerencia.

I. Informes de las Operaciones

a) Informes Corrientes de Control.- Estos informes sirven básicamente para señalar las desviaciones respecto de lo planeado, de manera que puede actuar con prontitud para determinar el porqué de las pérdidas, si las hay o en su caso sobre los resultados favorables. Ahora bién, dichos informes a su vez se subdividen en los siguientes.

1. Informes corrientes de control de ingresos por ventas. Estos informes se utilizan para el control de ventas mediante exámenes minuciosos que generalmente contienen el total de piezas o el importe total de las ventas, pudiendo separarse por grupos de productos y además por las ventajas realizadas por cada vendedor, comparando los resultados obtenidos contra los presupuestados.

2. Informes corrientes de control para la fabrica -
ción. Este tipo de informes contiene básicamente
los datos comparativos de la mano de obra, los ma
teriales que se utilizan y los desperdicios, el -
mantenimiento de la maquinaria y en sí todos los-
gastos directos o indirectos que intervienen en-
la elaboración de los productos.

 3. Informes corrientes de control para otros gastos.
Dentro de estos informes se encuentran los gastos
de administración y ventas los cuales aunque es -
tán menos sujetos a fluctuaciones que los gastos-
de fabricación, sí puede tener variaciones.

 4. Informes de resumen de control. El objeto de es-
tos informes es el resumir todas las desviaciones
resultantes con respecto de las operaciones pla -
neadas para que sean estudiadas por la gerencia y
adopten las medidas necesarias para la toma de de
cisiones en base a dichos resultados.
- b) Reporte de Información.- El objetivo de estos repor -
tes es separar de los registros de los resultados de-
las operaciones, todos los datos que ejerzan influen-
cia importante sobre los planes de la empresa, y pre-
sentarlos a la gerencia en la forma más sencilla y -
clara posible.
1. Reportes de tendencias fundamentales. En estos -
tiempos de reportes, se comparan los resultados -
de una misma actividad o de un grupo de activida-
des, para hacer resaltar los hechos en cuanto al-
aumentamiento o disminución en el volumen de las ventas,
los cambios en los productos o en los clientes, -

las variaciones entre los costos y los gastos por un lado, las ventas por otro, etc.

Este reporte debe prepararse por lo menos una vez cada año y debe incluir algunos comentarios que resuman los factores que provocan los cambios en las ganancias con respecto a los años anteriores y haciendo resaltar las tendencias a largo plazo más importantes.

2. Reportes analíticos. Estos se basan en comparaciones de los resultados durante un período dado de actividades diferentes o de actividades similares en diferentes localidades.

c) Informe sobre la Apreciación de Renglones.-

1. Informes de actividad individual. En estos informes coinciden el renglón con la persona responsable, es decir, que se refiere a las actividades que están bajo un solo responsable.
2. Informes de actividad conjunta. Se refieren a los resultados obtenidos de varias actividades que se encuentran relacionadas y cuya responsabilidad ya no es individual, sino de conjunto.

II. Informes Financieros

Los informes financieros son aquellos que se ocupan de la situación financiera de una empresa.- Esto es, origen y los usos del capital de una empresa.

Ahora bien, es importante hacer notar que los informes de operación y los informes financieros no son documentos se

parados, sino que ambos están íntimamente relacionados y es preciso leerlos juntos e interpretarse como un todo.

ANALISIS

NECESIDAD DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, convenciones contables y juicios personales. Se formulan con objeto de suministrar a los interesados en un negocio, información acerca de la situación y desarrollo financiero ha que ha llegado el mismo, como consecuencia de las operaciones realizadas.

En estas circunstancias, resulta que los simples estados financieros por bien preparados y presentados que estén constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar, por ejemplo, el sentido de la situación financiera o de la productividad de una empresa, y por esta razón los hombres de negocios al recibir dichos estados normalmente hacen las siguientes presuntas: ¿Cuál es la importancia y significado de las cifras? ¿Qué hay que hacer en vista de ellas?

A estas preguntas es difícil dar una respuesta satisfactoria, única y exclusivamente, por el examen superficial de los estados financieros.

Los estados financieros y su examen superficial se utilizan como punto de partida para una investigación ulterior en virtud de que sólo proporcionan referencias acerca de hechos concernientes a un negocio. Para poder llevar al cabo la investigación posterior se debe hacer patente la importancia y significado de las cifras mediante la simplificación y la cuantificación de sus relaciones, o sea, analizar los esta

dos financieros, el inicio de un análisis presupone, en el que los efectúa, la posesión de ciertas ideas previas sobre lo que va a analizar y sobre la posibilidad y el método adecuado para efectuar el análisis.

IMPORTANCIA DEL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Un número considerable de personas está interesado en el empleo de esos estados: los administradores, quienes necesitan información adecuada, para guiar los destinos del negocio; los banqueros, quienes necesitan contar con suficientes elementos de juicio, con objeto de estudiar a fondo las solicitudes de crédito; los inversionistas, quienes fundamentalmente desean obtener información que les muestre si las empresas en las que tienen la intención de invertir han obtenido y probablemente continuarán obteniendo ganancias suficientes, que los garanticen el principal y los beneficios de los valores emitidos por tales empresas.

El mismo contador que construye un estado financiero, encontrará valioso el estudio de los mismos desde el punto de vista analítico, con objeto de percatarse de los puntos de vista de las personas que van a utilizar dichos estados, y de esta manera, dar a su trabajo no solo la corrección técnica requerida, sino la máxima utilidad para facilitar la interpretación de la situación y desarrollo financiero, que en esos estados ha tratado de presentar.

La importancia de las cifras se amplifica cuando se las emplea como un instrumento de orientación para la formulación de juicios, en virtud de que las conclusiones que se basan sobre datos correctos, recopilados e interpretados adecuadamente, permiten proceder con mayor seguridad que cuando no se tiene esa base. La forma de presentar y utilizar las cifras hace que se obtengan conclusiones correctas o incorrectas.

Las conclusiones derivadas del análisis de los estados financieros no solo se basan en frialdad de las cifras; a menudo razonamientos diferentes a los contables deben aplicarse; normalmente las conclusiones a que se ha llegado no son las únicas posibles y en ocasiones no son las más correctas que pueden derivarse de los datos disponibles. Es de importancia, como complemento de los resultados obtenidos del análisis de los estados financieros, el ejercicio cuidadoso del juicio, basado en el entrenamiento continuo; tener presente en la mente la posible incorrección de las conclusiones.

CONCEPTO FILOSOFICO DE ANALISIS

Los estados financieros muestran la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas; en virtud de que tales operaciones se realizan bajo la dirección de la administración, se concluye, que los estados financieros son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración en su actuación. Es la habilidad y la visión del factor humano quien da curso y determina los resultados que se obtengan; tal habilidad y visión no son cualidades abstractas, sino que dejan sus huellas en la estructura de la empresa.

Para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración; así como para el descubrimiento de hechos económicos referentes a la misma, es necesario llevar a cabo el análisis de los estados financieros, en esa virtud, el análisis de los estados financieros es un instrumento más para que el factor humano pueda satisfacer su inmato deseo de llegar a ser siempre más eficiente.

OBJETO DEL ANALISIS

En la época actual, la constitución y operación de los negocios no solo se motiva por el propósito de obtener suficientes utilidades en beneficio de sus dueños, sino además para realizar un servicio social. En esa virtud, todas las personas que en alguna forma están conectadas con una empresa administradores, banqueros, inversionistas, trabajadores, financiero, etc., tiene interés en su éxito puesto que el fracaso de la empresa repercute desfavorablemente en diverso grado, en sus economías y en el bienestar social; por tanto, para todos los tipos de analizadores el objetivo del análisis de los estados financieros, es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

Abordar el problema del análisis de los estados financieros desde cualquier punto de vista diferente al citado será ilógico. Es fatal para una empresa, el hecho de que sus directores se conformen con resultados que en su conjunto parecen satisfactorios y que miren con indiferencia gastos, por pequeños que sean, aquí y allá. Tal camino conduce al estancamiento, al desperdicio, a la ineficiencia progresiva, y finalmente al desastre.

El problema de las utilidades en los negocios es el punto de convergencia de todos los analizadores. Para llegar a ese punto es necesario hacer el análisis de los estados financieros. El costo del análisis es determinante en su amplitud, atendiendo a él no debe llevarse más allá de donde se necesite para reunir los suficientes elementos de juicio para deducir conclusiones importantes en la relación a la productividad de la empresa.

La suficiencia o insuficiencia de las utilidades es la conclusión medular del análisis de los estados financieros. Tal conclusión no puede obtenerse directamente, sino que previamente es necesaria la deducción de las conclusiones correspondientes al examen de los elementos de situación y de operación, las cuales servirán de premisas a la referida conclusión medular.

LA COMPARACION EN EL ANALISIS

Desde el punto de vista general, puede considerarse que el problema de la administración de una empresa radica en la obtención y empleo de información oportuna, fehaciente y accesible.

En la obtención de información y en su empleo, se hace la aplicación de las dos operaciones fundamentales de la inteligencia: la síntesis y el análisis. Ambas tienen igual importancia, y descuidar una de ellas, significaría falta de método. No hay disciplina del conocimiento en que no intervengan las dos operaciones. Sin el análisis y sin la síntesis no hay trabajo completo de la inteligencia ni desarrollo regular del pensamiento.

La síntesis es el fin del conocimiento humano, es el fruto del progreso del espíritu, la expresión del esfuerzo oportunamente empleado en sus ejecuciones.

Análisis significa: "Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos"; pero del análisis de los estados financieros haciendo únicamente el examen aislado de sus diversos elementos componentes no pueden esperarse conclusiones definitivas, con respecto a las causas que han producido los cambios entre los

resultados del pasado y los actuales, y el efecto que tales cambios puedan tener en el futuro, sino que es necesario hacer comparaciones entre sus diversos elementos componentes y examinar su contenido para poder medir la magnitud relativa de los mismos.

El analizador desde cualquier punto de vista, está más interesado en el funcionamiento del negocio que en su situación. El análisis debe hacerse considerando que la empresa continuará en sus negocios, con el fin de entender el movimiento de la misma. Por eso es relevante el estudio comparativo de las cifras financieras durante un tiempo de consideración; los cambios operados en varios años en la situación financiera de un negocio son más significativos que el balance-perteneciente a cada ejercicio; es limitado el significado de las utilidades de un negocio pertenecientes a un solo ejercicio, por la influencia de las circunstancias operantes durante el mismo. En consecuencia solo es factible emitir un juicio correcto sobre la capacidad de ganancias, por la comparación de los estados de resultados de varios ejercicios.

Las circunstancias de la mayoría de los hechos pertenecientes a un negocio, que puedan ser asentados cuantitativamente, son mejor entendidas cuando, con las debidas precauciones, se les compara con las condiciones de los mismos hechos de negocios similares y con las de hechos que se han tomado como base de comparación.

En conclusión, visto ampliamente el análisis de los estados financieros, es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios períodos sucesivos.

LA CORRELACION EN EL ANALISIS

La disciplina del análisis de los estados financieros, para cumplir con su cometido, necesita de la comparación de los diversos elementos, internos y externos, que han actuado en el pasado, existen en el presente y que se espera se proyecten hacia el futuro del negocio.

Esos elementos forman parte de un todo, y después de haber sido reducidos a la misma base, cualquier comparación será correcta numéricamente, pero no lógica, como sucede con las comparaciones de ventas con los cargos diferidos; los costos de producción con el pasivo, y la producción con el activo total. Numéricamente tales comparaciones producen resultados correctos, pero no lógicos, puesto que entre los elementos comparados no existe relación de dependencia. La dependencia de los hechos es lo único que puede autorizar para inferir de la existencia de uno, la existencia del otro; por consiguiente, toda la dificultad estriba en conocer esa dependencia.

La continua, no así la esporádica coexistencia o sucesión de cosas, es un signo fehaciente de dependencia.

Si hay dependencia entre los hechos que se comparan pueden preverse las modalidades de uno de ellos conociendo las correspondientes modalidades de los otros, en virtud de existir coyuntura entre dos o más hechos; al cambio en las modalidades de uno de ellos corresponderá determinada variación en las modalidades del otro o de los otros. Si las mudanzas sufridas en las modalidades de los elementos que se analizan son en el mismo sentido, se dice que hay concomitancia entre las variaciones. Si por el contrario, los movimientos son en sentido inverso, se dice que existe una relación contrapuesta.

Muchas veces la simple comparación es suficiente para poner de manifiesto la relación fundamental que existe entre los elementos que se comparan; pero la apreciación del grado y naturaleza de tal relación no se puede obtener por la simple comparación sino que requiere el estudio de la correlación.

Cuando se habla de correlación entre diversas variables, se refiere uno a la relación de dependencia existente entre ellas, los cambios producidos en una variable puede ser la causa o efecto directo de otras a su vez; los cambios en diversas variables pueden ser los efectos de una causa común; algunas de las causas y efectos pueden tener recíproca influencia; diversas causas independientes pueden estar operando sobre una misma variable y produciendo un solo efecto; pero debe existir alguna clase de relación de dependencia, si es que existe correlación. Existe relación de dependencia entre la población y el mercado; las ventas y la publicidad; los costos y la producción. Determinar con precisión cuál es la causa y cuál el efecto puede ser difícil o imposible, pero el grado de correlación existente puede ser cuantificado y analizado, por el coeficiente de correlación. Entender, es conocer la correlación de las cosas.

NECESIDAD DE SIMPLIFICAR LAS CIFRAS

El significado de las cifras y de sus relaciones es difícil de comprender a menos que conscientemente se haga un esfuerzo para simplificar su expresión. La simplificación debe tender a concentrar la atención, tanto en la magnitud de las cifras. Por tanto, siempre que se pretenda estudiar las cifras de los negocios, lo primero que debe hacerse, es simplificar la expresión tanto de las cifras como del valor numérico representativo de las relaciones existentes entre las

cifras, puesto que facilita y hace accesible el entendimiento de su significado real. En efecto, puede decirse que las ventas ascendieron a la suma de tres millones novecientos noventa y nueve mil trescientos veinticinco pesos con cincuenta y cinco centavos, cuando se acaba de pronunciar la cifra, la memoria de quienes escuchan habrá retenido la parte menos significativa "cincuenta y cinco centavos" situación que no se provocaría si se dice "cuatro millones de pesos". Por lo antes-expuesto, ha sido considerada como una de las principales reglas para el análisis de los estados financieros, simplificar las cifras mostradas en esos estados, y también de las rela-ciones existentes entre las cifras, para facilitar la comprensión del significado del contenido de los mismos, y en consecuencia facilitar así, penetrar en su esencia y en su valor-intrínseco. En resumen, la función de los métodos de análi-sis es hacer que el significado de las cifras y de sus rela-ciones sea aparente.

3.2. PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

El análisis de los estados financieros requiere tiempo, esfuerzo y dinero; pero a menudo los resultados que se obtienen, a pesar de reconocer su valor, se desechan totalmente, debido a que no ha sido presentados adecuadamente. En algunas ocasiones la presentación es muy extensa y en otras muy corta, o bien la presentación es demasiado técnica, incompleta en su arreglo o simplemente obscura.

Es necesario al hacer la presentación de los resultados de los análisis establecer la relación entre el informe y el informado; es decir, el analizador debe percatarse de la capacidad y circunstancias de las personas que concretamente sabe van a utilizar su informe, ya que no sería posible preparar un informe que deje satisfechas las demandas de todas las personas conectadas con el negocio, debido a que sus intereses y capacidades son diferentes, y posiblemente, si se pretendiera hacer un informe que dejara satisfechos a todos los interesados se llegaría a la conclusión de que no se dejó satisfecho a ninguno de ellos. En consecuencia, el analizador debe hacer una práctica normal: preparar para cada caso específico un informe concreto.

No se exagera al afirmar que gran parte de los efectos de un informe dependen de su presentación, debido a que con frecuencia se juzga más sobre la apariencia de un informe que sobre los méritos de la investigación desde el punto de vista científico.

El analizador de los estados financieros al presentar los resultados de su investigación, además de la corrección de los datos procurar hacer una adecuada presentación, de tal manera que capte la atención del lector, con lo cual

habrá logrado satisfacer el requisito de la forma; hacer una interesante y conveniente presentación. En este respecto no debe excederse hasta el grado de olvidar la corrección del contenido del informe o hacer presentaciones espectaculares que puedan conducir a la comisión de errores.

Sucintamente la presentación adecuada de los resultados del análisis requiere que el informe sea:

COMPLETO.- Deben hacerse constar tanto los datos favorables como los desfavorables. Ambos interesan al hombre de negocios, quien debe cerciorarse que la información suministrada se refiere a ambas fases del negocio, antes de tratar de derivar conclusiones y tomar decisiones.

LOGICAMENTE DESARROLLADO.- Si el procedimiento seguido en el análisis fué el científico, el trabajo debe estar dividido en etapas perfectamente definidas, cada etapa permitiendo el abordamiento de la siguiente en forma natural y lógica. El problema y la base vienen primero, las conclusiones después.

CLARO Y PRECISO.- Debe evitarse la plétora verbalista, para eliminar lo superfluo. Los hechos deben ser asentados concisamente. Las conclusiones y las recomendaciones deben ser accesibles y justas, de tal manera que dejen ver su fondo desde el primer momento. Solo debe proponerse resoluciones viables para un mismo problema, para no confundir a la administración.

CONCRETO.- Esto significa que no debe contener material extraño al problema en cuestión, y que tal material debe referirse siempre a casos determinados y específicos del negocio. Debe evitarse abstracciones y generalizaciones, de las cuales los hombres de negocios desconfían, porque están acos-

tumbrados a aceptar solo conclusiones en las que aprecian la existencia inmediata y directa de una relación con su negocio. El estudio analítico de los estados financieros de una empresa tiene un costo, y por tanto, siempre que sea posible, deberá cuantificarse el probable beneficio en que se traducirá el análisis. Este es el mejor argumento para demostrar la importancia de una recomendación propuesta, debido a que los hombres de negocios generalmente son atraídos por cualquier referencia que se haga con respecto al incremento de las utilidades, porque la esencia del negocio, es encontrar el costo marginal de cada operación, estar seguro de que la erogación no dejará de producir un beneficio.

OPORTUNO.- La utilidad de un informe depende de la oportunidad con que se proporcionen los resultados. En esta materia es indispensable que sea siempre oportuna la información, y en especial la perteneciente a las deficiencias, porque en otra forma la presentación de las cifras extemporáneas en lugar de auxiliar probablemente origine una situación falsa para las apreciaciones inmediatas que sirven de orientación para tomar una decisión. Las decisiones de los negocios pueden afectar períodos largos y períodos cortos. De las primeras, la ampliación de una planta industrial financiándola mediante una emisión de obligaciones o un aumento al capital social; y de las segundas, otorgar o no crédito a determinada persona y, la promoción de ventas. Para estas últimas decisiones la información debe ser oportuna en concordancia con el período a que van afectar. ¿De qué serviría recibir la información cuando ha pasado el período que va a afectar una decisión?

3.3. TOMA DE DECISIONES

La determinación de las acciones para alcanzar los objetivos, el incorporar nuevos medios para la satisfacción de dichos objetivos y mantener una producción de trabajo satisfactoria requieren tomar decisiones.

La toma de decisiones penetra a toda la administración existe en todas las partes de una empresa y trata de todos los temas posibles. Literalmente, decidir significa desprender o en su contenido práctico llegar a una conclusión.- Es decir, es el acto de determinar en la propia mente sobre una opinión o un curso de acción. Formalmente, la toma de decisiones puede definirse como la selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades.

NATURALEZA

La toma de decisiones nunca es una actividad administrativa aislada. Siempre está relacionada con un problema, una dificultad o un conflicto. Las decisiones proporcionan una respuesta al problema o la solución al conflicto. Frecuentemente existen diferencias de opinión de criterio y de datos respecto a un problema, y cuando esto es cierto, alguna acción producto de alguna decisión, debe emprenderse por el miembro administrativo con el fin de mantener la efectividad del grupo.

TOMA DE DECISIONES Y LAS ALTERNATIVAS

La toma de decisiones implica dos o mas alternativas, ya que si solo existiera una alternativa no habría ninguna decisión que tomar. También ayuda a la toma de decisiones con-

centrarse en los aspectos realmente importantes del problema. La habilidad para separar determinados factores que sean los más importantes y concentrarse en los esfuerzos, de decidir sobre ellos en una marca común de los gerentes que han tenido éxito. Esta habilidad también ayuda a eliminar las alternativas menos atractivas, lo mismo que las que no sean prácticas que el gerente siga con sus recursos particulares.

Por otra parte, las limitaciones de conocimiento de quien toma las decisiones afectan al ámbito y comprensión del área para la cual se hace la decisión, una decisión solo puede ser tan buena como los valores de quien decide le permitan ver el problema y concebir lo que posiblemente podría hacerse acerca de éste.

CRITERIO Y LA TOMA DE DECISIONES

El criterio es importante en la administración y forma parte de la toma de decisiones. Si los valores son claros y la información adecuada, se pueden predecir los riesgos en forma razonable, parece desprovista de criterio la toma de decisiones.

En contraste, considérese una situación en la cual sea difícil la comparación de valores, la información deficiente y los riesgos desconocidos en su mayoría. Aquí es más evidente la necesidad de criterio y su presencia de hecho, bajo tales condiciones, el criterio se convierte en el medio por el cual los valores en conflicto quedan resueltos, los riesgos reconocidos y las alternativas evaluadas.

EL PRINCIPIO DE LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones penetra por toda la administración y siempre implica criterio, ya que trata con acciones y valores futuros.

TIPOS DE DECISIONES

Los tipos importantes de decisiones incluyen:

1. Producción
2. Comercialización
3. Finanzas
4. Relaciones Humanas

Las decisiones pueden clasificarse en cualquier número de formas, una de ellas es por su grado de incertidumbre, usualmente las decisiones de alto grado de certidumbre se toman en los niveles más bajos de la organización, y las que implican un alto grado de incertidumbre se toman en los niveles más altos. Con las palabras de Aristóteles: "Toda situación tiene su propio grado de certidumbre y un hombre bien preparado acepta ese grado y no busca otro mayor".

LA PROBABILIDAD Y LA TOMA DE DECISIONES

Otro método es tratar sistemáticamente con la incertidumbre, evaluando las probabilidades de que un evento ocurra, según se revela por la aplicación de teoría de la probabilidad siempre que es posible, dicho brevemente se emplean unidades cuantificables de los fenómenos para determinar matemáticamente un cierto resultado de estos fenómenos.

La probabilidad significa la frecuencia relativa con la cual ocurra un evento específico cuando una acción se repite muchas veces. Queda el hecho que la aplicación de la teoría de la probabilidad es útil. Calcular la posibilidad de ciertos y proporcionar una estimación de la utilidad o pérdida derivada de una decisión, ayuda al gerente a elegir la mejor selección para un conjunto de circunstancias dado; además,

el conocimiento de la probabilidad ayuda a formar conclusiones efectivas, partiendo de la evidencia que primeramente parece ser insuficiente o inadecuada, esto implica el muestreo y el uso de pequeñas cantidades de datos para representar su totalidad.

QUIEN DEBE HACER LAS DECISIONES

La decisión es el resultado de los esfuerzos de una persona o de un grupo de personas, es común el enfoque individual cuando la decisión es adecuadamente fácil de alcanzar. En la misma forma, cuando el grupo cuenta con pocos conocimientos o antecedentes en el área del tema o la acción es de emergencia, probablemente sea superior el enfoque individual. En contraste, las decisiones tomadas por un grupo designadas en ocasiones como decisión participativa o administración participativa, han llegado a ser populares.

Es indicado aclarar que la toma de decisiones consiste básicamente en varios pasos, que incluyen: Determinación de las Alternativas, Evaluación de cada Alternativa y Selección de la Alternativa que se convierta en decisión.

Cuando la toma de decisiones es individual ejecuta por sí mismo todos los pasos que son para determinar alternativas, evaluar cada alternativa y seleccionar la alternativa. Para un grupo los pasos para determinar alternativas son; evaluar cada alternativa, recomendar y seleccionar directamente la alternativa o sugerirla a un gerente individual que seleccionará la alternativa que deberá elegirse. De acuerdo a lo anterior en el cual el grupo selecciona la alternativa puede designarse como toma de decisión determinativa de grupo; ahora en el cual el grupo remite sus sugerencias para una alternativa a un gerente individual, quien a su vez selecciona

la alternativa que debe seguirse, puede designarse como toma-de decisión de asesoramiento de grupo.

COSAS PARA RECOMENDAR LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones puede abarcar una variedad de situaciones y problemas que poseen ramificaciones simples y - sumamente complejas, incluso el mejor de los gerentes puede - experimentar dificultades en ocasiones para decidirse. La to ma de decisiones es difícil, ya que hay momentos en que un ge rente está dispuesto a creer que no importa la ruta que tome, probablemente deseará haber tomado otra.

En la toma de decisiones es útil tener en mente los- siguientes factores:

1. Toda decisión debe dar como resultado una contribución - hacia la consecución del objetivo
2. El uso del pensamiento creativo en la toma de decisiones
3. La toma de decisiones es una acción mental; debe cambiar se a una acción física
4. Reconocer que una decisión indicará una cadena de accio- nes
5. Mantenga estabilidad respecto a las decisiones usadas
6. Haga ensayos para determinar lo factible de la mayoría - de las nuevas decisiones
7. La toma de decisiones efectiva requiere tiempo suficien- te
8. Hacer la decisión nunca defraudar
9. Implante la vigilancia de cada decisión
10. No se puede dar gusto a todos

BASES PARA LA TOMA DE DECISIONES

La importancia y la penetración de la toma de decisiones en la administración ha estimulado mucho al pensamiento tocante a las formas en las cuales ésta puede y debe efectuarse. Por un extremo, el ámbito de la toma de decisiones se extiende desde las opiniones o corazonadas triviales hasta el otro extremo, en el cual se emplean análisis complejos, científicos o matemáticos. Desde el punto de vista práctico no existe una técnica que sea mejor o una combinación que deba emplearse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general está dictada por el criterio y conocimientos del gerente, así como las instalaciones de que se disponga.

En contralor es un ejecutivo y, como tal, tiene poder de mando, de tal manera que las decisiones que toma son de cumplimiento obligatorio para sus subordinados, por lo que la responsabilidad de dichas decisiones recae directamente sobre él.

CONCLUSIONES

Como se ha podido observar a través del presente estudio, el Contralor juega un papel vital dentro de la estructura de la empresa, su contribución principal es ayudar a la dirección en la toma de decisiones brindando una buena administración, coordinación, control y organización de todas las funciones de la empresa.

Es evidente que no todas las empresas cuentan con un departamento de Contraloría pero sí podríamos asegurar que los países desarrollados han creado este puesto dentro de su organización por las ventajas que les representa.

Sus objetivos se pueden examinar a través de su cooperación para el logro de los de la empresa, es decir, que básicamente el puesto de Contralor está íntimamente ligado con la obtención de los objetivos de la misma, los cuales se han clasificado en tres áreas que son: la de Sistematización, la Financiera-Contable y la de Vigilancia.

Asimismo podemos decir que sus funciones están determinadas por las características y necesidades específicas de cada empresa, sin embargo ha sido el Instituto de Contralores de América quien presenta una lista de actividades por medio de la cual pueden ser estudiados sus deberes y funciones.

En lo tocante a la experiencia y aptitudes es importante señalar que la persona que ocupe el puesto de Contralor reúna la experiencia en el campo profesional y tenga conocimientos de las disciplinas administrativas, contables, fiscales, legales, de manejo de personal, producción y mercadotecnia por lo cual se recomienda que la persona idónea es un CONTADOR PUBLICO, ya que esta profesión es la que reúne

los requisitos antes señalados dada la importancia que tiene el desempeño del puesto.

Dentro del trabajo expuesto se bosquejan brevemente las funciones que requieren por la naturaleza de las mismas - una explicación más detallada como lo son la Planeación, el Presupuesto, la Organización, sus Sistemas y Procedimientos, las Funciones Contables y Procesamiento de Datos, la Auditoría Interna, Crédito y Cobranzas y por último los Informes - que proporciona el Contralor.

En resumen el trabajo ha sido realizado con el objeto de hacer hincapié en "LA IMPORTANCIA DEL CONTADOR PUBLICO-COMO CONTRALOR" mostrando las características del departamento, así como las que debe reunir la persona que ocupe dicho puesto, indicando sus funciones más importantes y señalando a lo largo del tema que la información que emana de dicho departamento es básica para la elaboración de estrategias sanas y esenciales para su aplicación exitosa.

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

ANDERSON R. DAVID
Contraloría Práctica
Unión Tipográfica Editorial
Hispano Americana
México, D.F.

CASTILLO PINTO JORGE
Contraloría
Estudio Monográfico No. 6
Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
México, D.F.

ERIC L. KOHLER
Diccionario para Contadores
Unión Tipográfica
Editorial Hispano Americana, S.A. de C.V.
México, D.F. 1970

ERNEST DALE
Organización
Editora Técnica, S.A.
México, D.F.

GONZALEZ A. CESAR
La Contraloría y sus Funciones
Estudio Monográfico No. 6
Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
México, D.F.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
Procedimientos de Auditoría Boletines
México, D.F.

ROBERT N. ANTHONY
La Contabilidad en la Administración de Empresas
Unión Tipográfica Editorial
Hispano Americana
México, D.F.

REGINALDL, JONES Y H. GEORGE TRENTIN
Preparación de Presupuestos
(Clave de la Planeación y del Control)
Compañía Editorial Continental, S.A.
México, D.F.

SAM R. GOODMAN
Manual del Contralor
Editorial Mc.Graw-Will

TESIS

EL CONTRALOR DE LA FUNCION FINANCIERA
Albarrán Tapía José Arturo
UNAM 1982 México, D.F.

EL CONTRALOR EN LA TOMA DE DECISIONES
González Breña Victor Manuel
UNAM 1972 México, D.F.

CONTRALORIA
Cervantes Hernández Roberto Jorge
UGU 1974 Guadalajara, Jal.

LA CONTRALORIA, SU DESARROLLO, SU FUNCION Y SU ORGANIZACION
Barbosa Ramírez José Mario
UNAM 1977 México, D.F.

LA CONTRALORIA EN UNA EMPRESA PARAESTATAL DE TIPO DECENTRALIZADO
Trejo Flores Caso Rocio D.
UNAM 1982 México, D.F.