



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA
DEL CONTROL EN LAS EMPRESAS**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

**PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**Q U E P R E S E N T A :
MIGUEL GERARDO VALDES OROPEZA**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
C. P. L.A.E. ROBERTO HERRERA VARGAS**

1 9 8 3



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA DEL CONTROL EN LAS EMPRESAS.

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
CONTROL	
1.- DEFINICIÓN Y CONCEPTOS GENERALES	2
2.- IMPORTANCIA Y VENTAJA DEL CONTROL Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS	3
3.- ETAPAS DEL CONTROL	8
4.- ELEMENTOS DEL CONTROL	13

CAPITULO II

DIFERENTES TIPOS DE CONTROL

1.-	CONTROL DE COSTOS	17
2.-	CONTROL DE INVENTARIOS	24
3.-	CONTROL INTERNO	33
4.-	CONTROL DE PERSONAL	41

CAPITULO III

CONTABILIDAD

1.-	DÉFINICIÓN DE CONTABILIDAD	46
2.-	SISTEMAS CONTABLES	48
3.-	COORDINACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN	54
4.-	CONTABILIDAD FINANCIERA	55
5.-	CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA	55

CAPÍTULO IV

INFORMACION

1.-	INFORMACIÓN A LA GERENCIA	62
2.-	INFORMACIÓN POR ÁREAS	66
	CONCLUSIONES	71
	BIBLIOGRAFÍA	74

INTRODUCCION

LOS DIRIGENTES SE HAN DADO CUENTA DE LA IMPORTANCIA DE OBTENER INFORMACIÓN EN BASE A LA CONTABILIDAD; EVOLUCIONANDO LA FORMA DE TRABAJAR DEL CONTADOR, DEJANDO ATRAS LAS LABORES DE TENEDURÍA PARA DAR PASO A LA CONTABILIDAD MECANIZADA Y AÚN MÁS ENCONTRÁNDOSE ANTE UN FUTURO PROMISORIO DE LA COMPUTACIÓN ELECTRÓNICA.

LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO HARAN A UN LADO LOS OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD, ENTRE ELLOS PREPARARSE ÚNICAMENTE PARA FINES IMPOSITIVOS SINO QUE SERÁ EN EL FUTURO PARA DIRIGIR ESOS REGISTROS Y PARA FORMAR CUADROS DE INFORMACIÓN.

LA PLANEACIÓN Y EN ESPECIAL EL CONTROL SON INTERVENCIONES CONTABLES EN TODAS LAS ETAPAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA NO IMPORTANDO QUE SEAN PERIÓDICAS O ESPECIALES, POR LO QUE DEBERÁN ORGANIZARSE LOS SISTEMAS PARA QUE SIN NINGÚN ESFUERZO ADICIONAL PROPORCIONEN LOS CUADROS LA INFORMACIÓN.

SIN QUERER DECIR QUE ALGUNAS DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEA MÁS IMPORTANTE QUE OTRA, CONSIDERO QUE ES DE VITAL IMPORTANCIA LA DE CONTROL, POR ENCARGARSE DE QUE SE EJERZA LA CONTABILIDAD EN FORMA CONSTRUCTIVA Y EFICIENTE, LOGRÁNDOSE UN VALIOSO INSTRUMENTO PARA EL MANEJO DE LAS EMPRESAS Y LA EVALUACIÓN DE SUS RESULTADOS, ASÍ COMO PARA DETERMINAR CAUSAS DE FALLAS Y FORMA DE EVITARLAS O DE SER NECESARIO CORREGIRLAS.

CAPITULO 1.- CONTROL

1.- DEFINICION Y CONCEPTOS GENERALES*

CUANTOS FRACASOS Y MILES DE PESOS AHORRARÍAN LOS INVERSIONISTAS SI SE PREOCUPARAN EN CONSTATAR QUE SUS EJECUTIVOS PERSIGUEN UN OBJETIVO BIEN DEFINIDO; Y EN CONSECUENCIA SE PREOCUPEN DE CONTROLAR LAS FUNCIONES QUE LLEVEN A LA EMPRESA Y AL EJECUTIVO MISMO AL LOGRO DE TODOS Y CADA UNO DE LOS OBJETIVOS FIJADOS.

CON EL FIN DE TENER UNA MEJOR VISIÓN SOBRE LO QUE ES EL CONTROL, CONSIDERO PERTINENTE HACER MENCIÓN SOBRE LAS DIVERSAS DEFINICIONES DE VARIOS AUTORES:

H. KOONTZ Y C.O. DONNELL:- "EL CONTROL IMPLICA LA MEDICIÓN DE LO LOGRADO EN RELACIÓN CON EL ESTANDAR Y LA CORRECCIÓN -- DE LAS DESVIACIONES PARA ASEGURAR LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ACUERDO CON EL PLAN" .

AGUSTIN REYES PONCE:- "ES LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS, EN RELACIÓN CON LOS ESPERADOS, YA SEA TOTAL O PARCIALMENTE, CON EL FIN DE CORREGIR, MEJORAR Y FORMULAR LOS NUEVOS PLANES".

GEORGE R. TERRY:- " Es EL PROCESO DE DETERMINAR LOS QUE SE ESTÁ LLEVANDO A CABO, VALORIZÁNDOLO Y, SI ES NECESARIO, APLICANDO MEDIDAS CORRECTIVAS DE MANERA QUE LA EJECUCIÓN SE LLEVE A CABO DE ACUERDO CON LO PLANEADO".

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS:- "Es LA COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON LO PLANEADO O PROGRAMADO".

HENRY FAYO:- "EN UNA EMPRESA EL CONTROL CONSISTE EN COMPROBAR SI TODO OCURRE CONFORME AL PROGRAMA ACEPTADO, A LAS ÓRDENES DADAS A LOS PRINCIPIOS ADMITIDOS".

FRANCISCO J. LARIS CASILLAS.- "Es UN CONJUNTO DE PROVIDENCIAS INCLUIDAS EN LAS ESTRUCTURAS Y EN LAS NORMAS DE TRABAJO DE UNA EMPRESA PARA QUE EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES SE PRODUZCA UNA COMPROBACIÓN Y COTEJO AUTOMÁTICO, PREVINIENDO ERRORES Y FALLAS, PARA PROVEER INFORMACIÓN SEGURA, PROTEGER LOS BIENES DE LA EMPRESA Y PROMOVER LA EFICIENCIA EN LA OPERACIÓN Y LA ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS".

UNA VEZ ENUNCIADAS ALGUNAS DEFINICIONES DE CONTROL, CREO CONVENIENTE HACER UN PEQUEÑO ANÁLISIS DE LAS MISMAS EN SU CONTENIDO ESENCIAL; COMO PODEMOS OBSERVAR, LOS PUNTOS BÁSICOS DE QUE CONSTAN LAS DEFINICIONES ANTERIORMENTE MENCIONADAS SON:

- 1.- QUE NECESARIAMENTE DEBEN EXISTIR PLANES PREVIAMENTE ELABORADOS Y OBJETIVOS PRECISOS PARA QUE PUEDAN MEDIRSE LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES EN SIMPLE COMPARACIÓN CON LO PLANEADO, CONTROLANDO ÉSTOS DESDE SU ORIGEN.

- 2.- QUE EL CONTROL ES UNA ACTIVIDAD DINÁMICA, NO ES UNA FUNCIÓN EXCLUSIVA DE LOS EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL, SINO QUE DEBE SER PRACTICADA POR TODOS Y CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA COMPAÑÍA, PUESTO QUE EL CONTROL VA DE ACUERDO CON LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA EN GENERAL PUES SE BASA EN EL PRINCIPIO DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD, EN VIRTUD DE QUE, JUNTO CON LA AUTORIDAD HAY QUE RECONOCER LA FACULTAD DE CONTROLAR, LO QUE CONFIRMA QUE EN LA MEDIDA QUE SEA NECESARIO DELEGAR LA AUTORIDAD SE REQUERIRÁ DE MAYOR O MENOR CONTROL. EN TALES CONDICIONES PUEDE LLEGARSE A IMPLANTAR UN SISTEMA DE AUTOCONTROL; LO CUAL IMPLICA QUE LOS SUBORDINADOS TIENEN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD DE SU PROPIA TAREA Y VIGILAN CON INTERÉS LA MARCHA DE LA MISMA.

- 3.- DEBEN SEÑALAR LAS OMISIONES Y ERRORES DE LA ADMINISTRACIÓN CON RELACIÓN A LOS PLANES DE ACCIÓN, PARA QUE EN SU CASO Y CON LA DEBIDA OPORTUNIDAD, SE TOMEN LAS MEDIDAS TENDIENTES A UNA MEJOR REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES FUTURAS, O EN SU DEFECTO, SE MODIFIQUEN O MEJOREN LOS PLANES FORMULADOS.

EN MI OPINIÓN EL CONTROL ES SIMPLE Y SENCILLAMENTE EL COMPARAR LOS PLANES Y LOS OBJETIVOS, CON LAS FUNCIONES REALIZADAS, DE TAL FORMA QUE SI EXISTIESE VARIACIÓN PODAMOS MODIFICAR NUESTRO PLAN O EN SU DEFECTO TOMAR LAS MEDIDAS NECESARIAS.

2.- IMPORTANCIA Y VENTAJAS DEL CONTROL Y SU APLICACION EN LAS EMPRESAS:

A) IMPORTANCIA.- EN UN PLANO DE MAYOR DESARROLLO DE OPERACIONES EN LOS NEGOCIOS LOS QUE DIRIGEN NO PUEDEN ESTAR AL TANTO DE ELLAS, POR LO QUE SE HAN VISTO EN LA NECESIDAD DE -- LLEVAR UN CONTROL MAS ESTRICTO DE LA GRAN VARIEDAD DE TRANSACCIONES; PUESTO QUE LA DIRECCIÓN SIGNIFICA UNA CONSTANTE TOMA DE DECISIONES, CUYO CONJUTNO ES LA GESTIÓN, PARA TOMAR UNA DECISIÓN HAY QUE ESTAR INFORMADO.

SOBRE LO QUE PASA EN CADA MOMENTO, PROCURANDO QUE EL CONTENIDO DE ESTA INFORMACIÓN TENGA CIERTA IMPORTANCIA.

SOBRE LO QUE SE QUIERE QUE OCURRA, PARA LO CUAL ES PRECISO LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.

SOBRE LO QUE PUEDE PASAR ESTABLECIENDO PREVISIONES.

EL CONTROL ES UNA ACTIVIDAD VERDADERAMENTE VITAL, EXTENSA EN CADA UNA DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, MUY RARAS VECES SE LOGRA UNA PLANEACIÓN PERFECTA, UNA ORGANIZACIÓN SIN FALLAS Y UNA DIRECCIÓN EFICIENTE, ENTONCES SI ALGUNAS DE ESTAS FUNCIONES SON IMPERFECTAS, PIENSO QUE ES IMPRESCINDIBLE LA PRESENCIA DE LA FUNCIÓN DEL CONTROL, YA QUE SE PUEDE EJERCER EN CUALQUIER ACTIVIDAD U OPERACIÓN, DE ACUERDO A UNO O MÁS DE LOS SIGUIENTES FACTORES:

- CALIDAD
- COSTO
- TIEMPO

UNO DE LOS FINES DEL CONTROL ES DETERMINAR SI LOS OBJETIVOS, POLÍTICAS Y NORMAS DE ACCIÓN EXISTENTES SE PUEDEN LLEVAR A CABO ASI COMO EL ESTUDIO, ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE OTROS, EN ADICIÓN, SUSTITUCIÓN O PARA MEJORAMIENTO DE LOS YA ESTABLECIDOS, TOMANDO EN CUENTA LOS FACTORES ANTES MENCIONADOS.

EL CONTROL ES IMPORTANTE PORQUE SE IMPLANTA PARA TRATAR DE OBTENER EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD, BUSCAR EL CUMPLIMIENTO DEL ELEMENTO HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA Y PROCURAR QUE LAS DESVIACIONES DE LO OBTENIDO RESPECTO A LO ESPERADO SEAN MÍNIMAS, MAXIMIZANDO EL LOGRO DE TODOS Y CADA UNO DE LOS OBJETIVOS QUE LA EMPRESA SE HUBIERA FIJADO. POR CONSECUENCIA, EL CONTROL ES IMPORTANTE PARA TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA,

DESDE LOS ACCIONISTAS HASTA LOS EMPLEADOS Y OBREROS. POR TAL MOTIVO ES NECESARIO QUE EL PERSONAL CONOZCA LOS OBJETIVOS QUE SE PRETENDAN ALCANZAR, CONTANDO CON QUE SE LES PROPORCIONEN GUÍAS INFORMATIVAS QUE LOS LLEVARÁN A LOGRAR EFICIENTEMENTE UNA META ESPECÍFICA, CON LO QUE IMPLICA ESTO, TENDRÁN EN MENTE QUE EXISTE UNA PERSONA QUE LOS ESTÁ SUPERVISANDO, Y AL MISMO TIEMPO SABRÁN LO QUE SE ESPERA DE ELLOS, YA QUE PERIÓDICAMENTE SE LES INFORMARÁ SI HAN DESEMPEÑADO SU LABOR SATISFACTORIAMENTE.

OTRO ASPECTO POR LO QUE RESULTA IMPORTANTE EL CONTROL, ES PRECISAMENTE PORQUE CIERRA EL PROCESO ADMINISTRATIVO, FUNCIONÁNDOSE DE HECHO CON LA PLANEACIÓN, ASIMISMO, SE DA EN TODAS LAS DEMÁS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

B) VENTAJAS DE SU APLICACION EN LAS EMPRESAS.- LA EXISTENCIA DEL CONTROL EN LAS EMPRESAS REPORTA UN SIN NÚMERO DE VENTAJAS ENTRE LAS CUALES PUEDO CITAR LAS SIGUIENTES:

- A) PROPICIA LA SUPERVISIÓN Y DIRECCIÓN
- B) DA AGILIDAD A LOS PROCEDIMIENTOS
- C) PROTEGE LA INVERSIÓN Y EL PATRIMONIO
- D) BRINDA SEGURIDAD
- E) REGULA LA EJECUCIÓN

- F) INDUCE A LA PLANEACIÓN.
- G) REDUCE DESPERDICIOS.
- H) DISMINUYE COSTOS.
- I) AUMENTA LA PRODUCTIVIDAD.
- J) REDUCE TIEMPOS OCIOSOS.
- K) IMPIDE LA DUPLICIDAD DE ACTIVIDADES.
- L) AYUDA A LA DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDADES.
- M) FAVORECE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN.
- N) REFLEJA UNA BUENA IMÁGEN DE LA EMPRESA.
- O) EVITA EL RELAJAMIENTO Y LA INDISCIPLINA.
- P) AYUDA A ASEGURAR EL ÉXITO DE LA EMPRESA.
- Q) VALORA LOS ESFUERZOS DE CADA INDIVIDUO, EVITANDO QUE QUEDEN DESAPERCIBIDOS.
- R) GARANTIZA EL ÉXITO PROFESIONAL INDIVIDUAL.
- S) MAXIMIZAR UTILIDADES.
- T) Y EN GENERAL EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS TANTO DE LA EMPRESA COMO DE SUS COMPONENTES.

3.- ETAPAS DEL CONTROL

EL CONTROL FUNDAMENTALMENTE CONSTA DE TRES ETAPAS:

- ESTABLECIMIENTO DE NORMAS.
- OPERACIÓN DE LOS CONTROLES.
- INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS SE HACE CON EL OBJETO DE TENER GUÍAS PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y BASES PARA LA COMPROBACIÓN DE RESULTADOS.

LA OPERACIÓN DE LOS CONTROLES SE REALIZA DURANTE TODO EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EN TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LAS EMPRESAS POR LOS TÉCNICOS, SUPERVISORES Y JEFES DE LOS MISMOS.

LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y LAS DECISIONES PARA ENCAUSAR CORRECTAMENTE LAS ACTIVIDADES SON FUNCIONES PROPIAS DEL ADMINISTRADOR. PERO ÉSTE REQUIERE FORZOSAMENTE DE LA COOPERACIÓN DECIDIDA DE SU COLABORADORES PARA QUE LE PROPORCIONEN LOS DATOS Y LA INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA QUE LE PERMITAN LLEVAR A CABO ESTA LABOR, A EFECTO DE QUE LAS DECISIONES QUE TOME SEAN TAMBIÉN PRODUCTO DE SU APORTACIÓN; YA QUE EL ADMINISTRADOR NO PLANEA SOLO. AL TENER COLABORADORES CON CIERTA EXPERIENCIA EN PLANEACIÓN Y ANÁLISIS, ESTARÁ PROYECTANDO SU TRABAJO SOBRE BASES SÓLIDAS; Y DE SER NECESARIO TOMAR UNA MEDIDA CORRECTIVA QUE LO OBLIGARA A CAMBIAR O ADAPTAR UN PLAN, NUEVAMENTE TRAERÁ COMO CONSECUENCIA UN ORÍGEN REPETITIVO DEL CICLO

ADMINISTRATIVO, PORQUE COMO SE EXPUSO ANTERIORMENTE, LAS TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN SON AL MISMO TIEMPO DE CONTROL.

PASOS A SEGUIR EN EL CONTROL:

- 1.- OBSERVACIÓN ANALÍTICA DE LA FORMA EN QUE SE ESTÁN LLEVANDO A CABO LAS ACTIVIDADES U OPERACIONES QUE SE PIENSAN CONTROLAR.
- 2.- COMO SEGUNDO PASO ES ACONSEJABLE HACER UNA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, TAL COMO SE HAN DESARROLLADO LAS OPERACIONES HASTA EL MOMENTO Y ANTES DE HACERLE CUALQUIER MODIFICACIÓN.
- 3.- UNA VEZ ALCANZADOS LOS RESULTADOS CONFORME AL PASO ANTERIOR, SE DEBERÁ PLANEAR UN SISTEMA ADECUADO PARA LLEVAR A CABO LAS OPERACIONES QUE SE ESTÁN ANALIZANDO; CORRIGIENDO A LA VEZ LAS ANOMALÍAS OBSERVADAS Y COMPLEMENTADAS EN TODO AQUELLO QUE SEA NECESARIO EN DICHA PLANEACIÓN, SE DEBEN PREVEER TODAS LAS POSIBLES REPERCUSIONES QUE PUEDA TENER EL CAMBIO QUE SE EFECTÚE.

- 4.- UNA VEZ OBTENIDO EL PLAN, PODREMOS ELABORAR UN SISTEMA ESTANDARIZADO, DETALLANDO PASO A PASO Y ANALIZANDO LAS POSIBLES VARIACIONES O ALTERNATIVAS QUE PUEDAN LLEVARSE A CABO DE CONFORMIDAD CON LO PLANEADO, TAMBIÉN ES NECESARIO SEÑALAR LÍMITES Y TOLERANCIAS, CON EL FIN DE PODER MODIFICARLO SI FUERE NECESARIO.

- 5.- UNA VEZ QUE HEMOS SEGUIDO LOS PASOS ANTERIORES PODEMOS PONER EN MARCHA EL SISTEMA, SUPERVISÁNDOLO Y DIRIGIÉNDOLO SIMULTÁNEAMENTE DESDE EL MOMENTO DE SU IMPLANTACIÓN, CON OBJETO DE QUE SE REALICE DE ACUERDO A LOS PLANES.

- 6.- DESPUÉS DE UN TIEMPO RAZONABLE, ES CONVENIENTE Y ACONSEJABLE EFECTUAR UNA OBSERVACIÓN ANALÍTICA, CON OBJETO DE INVESTIGAR SI SE LLEVARON A CABO LAS OPERACIONES CON EL NUEVO MÉTODO Y QUÉ RESULTADOS SE OBTUVIERON.

- 7.- EN CUANTO SE HAYAN RECOPIADO LAS OBSERVACIONES NECESARIAS Y UNA VEZ MEDIDOS SI FUERON POSITIVOS O NEGATIVOS LOS RESULTADOS, SE ESTABLECERÁ UNA COMPARACIÓN ENTRE LO OBTENIDO ANTES Y DESPUÉS DE LA IMPLANTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA; PERCATÁNDONOS DE SI HA HABIDO MEJORA TOTAL, PARCIAL O NO; DE NO LOGRAR MEJORAR LA SITUACIÓN, DEBEREMOS ANALIZAR OBSTÁCULOS, CAUSAS Y DESVIACIONES, VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN CUANTO A LOS CUATRO ELEMENTOS SUSCEPTIBLES DE CONTROL.- (CANTIDAD, CALIDAD, COSTO Y TIEMPO).
- 8.- UNA VEZ OBTENIDO LO ANTERIOR, PROCEDEREMOS A ELABORAR UN INFORME COMPLETO Y DETALLADO EL CUAL ENTREGAREMOS DIRECTAMENTE A LA PERSONA O PERSONAS ENCARGADAS DE LA TOMA DE DECISIONES.
- 9.- ÉSTA PERSONA O PERSONAS PROCEDERÁN A ESTUDIAR EL INFORME, HACIÉNDOLE LAS MODIFICACIONES QUE ESTIMEN PERTINENTES PARA LA OBTENCIÓN DE MEJORES RESULTADOS.

A PARTIR DE ESTE ÚLTIMO PASO SE REPETIRÁN NUEVAMENTE TODOS Y CADA UNO DE LOS PASOS.

DESPUÉS DE REPETIRSE DOS O MÁS VECES ESTE CICLO, SE OBSERVARÁ QUE CADA VEZ SE HACE MENOS NECESARIO EL EFECTUAR MODIFICACIONES A LOS SISTEMAS IMPLANTADOS; LLEGANDO ASÍ A LA ESTANDARIZACIÓN DE OPERACIONES.

DESDE ESE MOMENTO EL CONTROL SE CONCRETA PRÁCTICAMENTE A OBSERVAR, MEDIR Y COMPARAR QUE NO HAYA DESVIACIONES DE LO PLANEO.

4.- ELEMENTOS DEL CONTROL

LOS PRINCIPALES ELEMENTOS CON QUE CUENTA EL CONTROL PARA LLEVAR A CABO UNA FUNCIÓN SON: EL PLAN, EL ESTÁNDAR, LAS REGLAS EL PRESUPUESTO, LOS ESTADOS FINANCIEROS, EL ORGANIGRAMA, EL INSTRUCTIVO, EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN, LOS PROCEDIMIENTOS, LAS POLÍTICAS Y LAS NORMAS. A CONTINUACIÓN CREO CONVENIENTE DEFINIR CADA UNO DE ELLOS.

"PLAN.- ES EL CURSO CONCRETO DE ACCIÓN QUE HA DE SEGUIRSE, - ESTABLECIENDO LOS PRINCIPIOS QUE HABRÁN DE ORIENTARLO, LA SECUENCIA DE OPERACIONES PARA REALIZARLO Y LAS DETERMINACIONES DE TIEMPOS Y NÚMEROS, NECESARIOS PARA SU REALIZACIÓN".

**"EL ESTANDAR.- EN UN PATRÓN O NIVEL PREDETERMINADO PARA LAS -
ACTIVIDADES QUE CONTRIBUYEN A HACER MÁS EFICIENTE EL CONTROL"**

**"LAS REGLAS.- SON GUÍAS DE ACCIÓN CONCRETAS QUE HAN SIDO FOR-
MULADAS CON ANTERIORIDAD Y QUE SIRVEN PARA QUE LOS TRABAJADQ
RES SE ENTEREN DE LAS CONDICIONES EN QUE DEBEN EFECTUARSE --
LAS ACTIVIDADES DESIGNADAS"**

**"EL PRESUPUESTO.- ES LA ESTIMACIÓN PROGRAMADA EN FORMA SISTE-
MÁTICA DE LAS CONDICIONES DE OPERACIÓN Y DE LOS RESULTADOS
A OBTENER POR UN ORGANISMO, EN UN PERÍODO DETERMINADO"**

**"LOS ESTADOS FINANCIEROS.- SON RESÚMENES NUMÉRICOS QUE MUES--
TRAN LOS RESULTADOS DE LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS EN UN -
NEGOCIO"**

**"EL ORGANIGRAMA.- CONSISTE EN HOJAS O CARTULINAS EN LAS QUE -
CADA PUESTO DE UN JEFE SE REPRESENTA POR UN CUADRO QUE ENCIE
RRA EL NOMBRE DE ESE PUESTO, (EN OCASIONES DE QUIÉN LO OCUPA)
REPRESENTÁNDOSE POR LA UNIÓN DE LOS CUADROS MEDIANTE LÍNEAS
LOS CANALES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD"**

**"EL INSTRUCTIVO.- DESCRIBE LAS ACCIONES Y OBLIGACIONES DE CA-
DA UNA DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL LOGRO DE UN OBJE**

TIVO, EXPLICANDO EN FORMA EXACTA Y DETALLADA COMO DEBEN HACER SE LAS COSAS" ,

"EL MANUAL DE ORGANIZACION.- COMPLEMENTA AL ORGANIGRAMA HACIENDO UNA SÍNTESIS DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS Y LAS REGLAS DE COORDINACIÓN INTERDEPARTAMENTAL" ,

"PROCEDIMIENTOS.- SON AQUELLOS PLANES QUE SEÑALAN LA SECUENCIA CRONOLÓGICA MÁS EFICIENTE PARA OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS EN CADA FUNCIÓN CONCRETA DE UNA EMPRESA" ,

"LAS POLITICAS.- SON UNO DE LOS MEDIOS BÁSICOS PARA PODER DELEGAR AUTORIDAD, YA QUE SIN ELLAS, ES IMPOSIBLE QUE EL DELEGADO EJECUTE SU FUNCIÓN CON EL SENTIDO QUE EL DELEGANTE NECESITA - PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS"

"NORMAS.- ES UNA PROPOSICIÓN GENERAL APLICABLE A UNA SERIE DE FENÓMENOS"

"UNA NORMA PUEDE CONSIDERARSE COMO UNA MEDIDA ESTABLECIDA, ALGO QUE SE TRATA DE LOGRAR, UN MODELO DE COMPARACIÓN, UN MEDIO DE COMPARAR UNA COSA CON OTRA"

TODOS LOS ANTERIORES, SON ELEMENTOS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE

**EJERCE EL CONTROL; SON PRECISAMENTE LAS FORMAS QUE PUEDEN
ADOPTAR EL CONTROL DENTRO DE UNA EMPRESA.**

CAPITULO II.- DIFERENTES TIPOS DE CONTROL.

1.- CONTROL DE COSTOS.

EL CONTROL DE COSTO ES LA ACCIÓN ENCAMINADA A REGULAR EL IMPORTE DE LAS EROGACIONES NECESARIAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN BIEN O SERVICIO.

EL CONTROL DE LOS COSTOS SUPONE LA SUPERVISIÓN DE LOS PLANES DE PRODUCCIÓN, SUPONE UNA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DE LABORES, EN TAL FORMA QUE SE CONSIGA EL MÁXIMO EMPLEO DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN.

INFORMACIONES ADECUADAS Y OPORTUNAS, ASÍ COMO NORMAS PARA COMPARACIÓN, SON INDISPENSABLES PARA CONTROLAR LAS EXISTENCIAS DE LOS ALMACENES TANTO DE REFACCIONES Y ABASTECIMIENTOS COMO DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS.

DIFERENTES CONCEPTOS DE COSTO.

COSTOS HISTÓRICOS.- SON LOS MEDIDOS A TRAVÉS DE PAGOS REALES O SU EQUIVALENTE EN EL MOMENTO DEL DESEMBOLSO.

COSTOS DE REPOSICIÓN.- SON LOS DE MERCADO ACTUAL.

- COSTOS ESTÁNDAR.-** SON LOS CIENTÍFICAMENTE PREDETERMINADOS.
- COSTOS ESTIMADOS.-** SON PREDETERMINADOS.
- COSTOS DEL PRODUCTO.-** ES EL RELACIONADO CON LAS UNIDADES DE LA PRODUCCIÓN.
- COSTOS DIRECTOS.-** SON AQUÉLLOS OBVIAMENTE ATRIBUIBLES A UNA UNIDAD DE PRODUCCIÓN, O UNA PARTE DE LAS- OPERACIONES DE LA EMPRESA.
- COSTOS PRIMOS.-** SON LA MANO DE OBRA Y MATERIALES DIRECTAMENTE APLICABLES A UNA UNIDAD DE PRODUCCIÓN TOTAL.
- COSTOS INDIRECTOS.-** SON LOS NO ATRIBUIBLES OBVIAMENTE A LA UNIDAD DE LA PRODUCCIÓN TOTAL O A UN SEGMENTO DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.
- COSTOS FIJOS.-** SON AQUELLOS CUYO TOTAL NO DIFIERE AL VARIAR LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN DE UN NEGOCIO O PROCESO.
- COSTOS VARIABLES.-** SON AQUELLOS CUYO TOTAL VARIA LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN.

COSTOS DE OPORTUNIDAD.- ES LA VENTAJA MEDIBLE RESULTANTE DE -
LA EXCLUSIÓN DE USOS ALTERNADOS DE BIENES
YA SEA DE MATERIALES, MANO DE OBRA O SER-
VICIOS.

COSTOS IMPUTADOS.- LOS QUE EN NINGÚN MOMENTOS SON EL RESULTA
DO DE UN DESEMBOLSO REAL DE EFECTIVO Y --
QUE, EN CONSECUENCIA, NO APARECEN EN LOS
REGISTROS CONTABLES; SIN EMBARGO, TALES -
COSTOS ENTRAÑAN UNA PREDETERMINACIÓN POR
PARTE DE LA PERSONA O PERSONAS PARA LA O
LAS QUE SE ESTÁN CALCULANDO.

COSTOS CONTROLABLES.- SON AQUELLOS SUJETOS A UN CONTROL DIREC
TO DE LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA, A UN
NIVEL DETERMINADO.

COSTOS INCONTROLABLES.- SON AQUELLOS NO SUJETOS A UN CONTROL
EN ALGÚN NIVEL DE SUPERVISIÓN ADMINISTRA-
TIVO.

COSTOS SUPRIMIDOS.- SON LOS HISTÓRICOS QUE EN UNA SITUACIÓN -
ESPECÍFICA SON IRRECUPERABLES.

COSTOS DISCRECIONALES.- A VECES CLASIFICADOS COMO ELUDIBLES Y EVITABLES, SON LOS QUE NO SON ESENCIALES PARA LA EJECUCIÓN DE UN OBJETIVO ADMINISTRATIVO.

COSTOS DIFERIDOS.- SON AQUELLOS QUE PUEDEN SER POSPUESTOS CON POCO O NINGÚN EFECTO EN LA EFICIENCIA DE OPERACIONES CORRIENTES.

COSTOS DE RIESGO.- SON AQUELLOS QUE, CON MOTIVO DE UNA DECISIÓN DADA POR LA GERENCIA, ELEVAN LOS GASTOS DE EFECTIVO.

COSTOS DIFERENCIALES.- SON LOS AUMENTOS O DISMINUCIONES EN EL COSTO TOTAL, O LOS CAMBIOS EN LOS ELEMENTOS ESPECÍFICOS QUE RESULTAN DE CUALQUIER VARIACIÓN EN LAS OPERACIONES.

EL CONTROL DE COSTOS SE PUEDE LLEVAR A CABO, EN DIFERENTES FORMAS O SISTEMAS, DEPENDIENDO PRINCIPALMENTE DEL GIRO DE LA EMPRESA. A CONTINUACIÓN DEFINIMOS ALGUNOS DE ELLOS, SUS VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

CONTROL POR ORDENES DE PRODUCCIÓN.- ES AQUEL PROCEDIMIENTO DE

LAS OPERACIONES PRODUCTIVAS QUE SE APLICA GENERALMENTE, A LAS -
INDUSTRIAS QUE PRODUCEN POR LOTES, CON VARIACIÓN DE UNIDADES --
TERMINADAS.

CONTROL POR CLASES.- ESTE PROCEDIMIENTO ES UNA CONDENSACIÓN DEL
DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN, DEBIENDO ENTENDER POR CLASE, A UN GRU
PO DE PRODUCTOS SIMILARES EN CUANTO A SU FORMA DE ELABORACIÓN,-
PRESENTACIÓN Y COSTO. SE UTILIZA EN INDUSTRIAS QUE PRODUCEN --
MÚLTIPLES ARTÍCULOS CATALOGADOS POR CLASES, LÍNEAS, ETC. TENIEN
DO LA VENTAJA DE ECONOMIZAR TIEMPO Y GASTOS DE OPERACIÓN APROVE
CHANDO EL AGRUPAMIENTO PARA CALCULAR EL COSTO DE CADA CLASE, EN
VEZ DE HACERLO POR PRODUCTO.

UNA DE LAS DESVENTAJAS DE ESTE SISTEMA ES QUE SI LA CLASIFICA--
CIÓN DE LOS PRODUCTOS NO ES CORRECTA, EL CÁLCULO DEL COSTO UNI--
TARIO ES INCORRECTO, YA QUE EN ESTOS ES MÁS EXACTO EL DE ÓRDE--
NES DE PRODUCCIÓN, PERO SE COMPENSA SI LA DIFERENCIA ES PEQUEÑA
CON REFERENCIA AL AHORRO EN TIEMPO Y GASTOS.

CONTROL DE PROCESOS.- ESTE PROCEDIMIENTO ES EL QUE SE EMPLEA
EN AQUELLAS INDUSTRIAS CUYA PRODUCCIÓN ES CONTÍNUA, EN MASA O -
UNIFORME, EXISTIENDO UNO O VARIOS PROCESOS PARA LA TRANSFORMA--
CIÓN DEL MATERIAL.

COMO VENTAJA DEL PROCEDIMIENTO DEL SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS, EN CONTRAPOSICION CON EL DE ÓRDENES DE PRODUCCIÓN, ES QUE RESULTA MÁS ECONÓMICO Y POCO LABORIOSO; PERO EL COSTO UNITARIO ES MENOS EXACTO.

CONTROL POR OPERACIONES.- ÉSTE PROCEDIMIENTO ES UNA DERIVACIÓN DEL PROCEDIMIENTO POR PROCESOS, SÓLO QUE MÁS ANALÍTICO; ES APLICABLE EN AQUELLAS INDUSTRIAS EN LAS QUE EL PROCESO PRODUCTIVO - PUEDE SER SUSCEPTIBLE DE DIVIDIRSE, SE LE DENOMINA SISTEMA POR - OPERACIONES.

MÉTODOS DE COSTOS INCOMPLETOS.- CUANDO POR LAS CIRCUNSTANCIAS DE LA EMPRESA NO ES POSIBLE LLEGAR A CONTROLAR EL COSTO UNITARIO, CONCRETÁNDOSE AL MANEJO Y CONTROL DE UNA SERIE DE CUENTAS-ACUMULATIVAS DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO, DETERMINADO LO AJUSTABLE A BASE DE INVENTARIOS FÍSICOS, VALORIZANDO ESTIMATIVAMENTE EN LO REFERENTE A PRODUCTOS TERMINADOS Y PRODUCCIÓN EN PROCESO, NO ASÍ EN MATERIA PRIMA EN VIRTUD DE QUE SE VALORIZA DE ACUERDO A LOS COMPROBANTES DE ADQUISICIÓN. EN CONSECUENCIA PODEMOS -- OBSERVAR QUE ESTE SISTEMA CONTROLA ADECUADAMENTE LOS DESEMBOL-- SOS POR MATERIA PRIMA, INVERSIONES, MANO DE OBRA Y GASTOS EN GE-- NERAL; SIN EMBARGO QUEDAN SIN CONTROL LAS OPERACIONES DE PRODU-- CIÓN.

COSTOS ESTIMADOS. - ESTE MÉTODO CONSISTE EN CALCULAR PREVIA---
MENTE, CON LA MAYOR APROXIMACIÓN POSIBLE, LOS COSTOS UNITARIOS
DE LOS PRODUCTOS COTEJANDO SISTEMÁTICAMENTE ÉSTOS CON LOS COS-
TOS REALES' ÉSTA COMPARACIÓN PUEDE REALIZARSE DE TRES FORMAS:
POR TOTALES.

POR CADA UNO DE LOS ELEMENTOS DEL COSTO Y

POR DEPARTAMENTOS.

UNA DE LAS VENTAJAS DE ESTE SISTEMA CONSISTE EN QUE AL INSTA--
LARSE, EXISTE UN PASO PARA LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA COMPLE-
TO PARA LA DETERMINACIÓN DEL COSTO. EL EMPRESARIO, CONVENCIO--
DO DE LA UTILIDAD QUE LE PROPORCIONA EL CONOCIMIENTO DE LOS --
COSTOS ESTIMADOS, PUEDE AUTORIZAR LOS GASTOS NECESARIOS PARA -
QUE SE AMPLÍEN LOS TRABAJOS A FIN DE CONTROLAR CON MAYOR DETA--
LLE LOS FACTORES DEL COSTO E INSTALAR UN SISTEMA COMPLETO. - -
ÓTRA VENTAJA CONSISTE EN QUE SU MANEJO ES ECONÓMICO Y LA - - -
COMPROBACIÓN ES SATISFACTORIA EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS. ES
RECOMENDABLE SU APLICACIÓN CUANDO EL PROCESO DE PRODUCCIÓN NO
ES MUY COMPLICADO, CUANDO NO SON MUY NUMEROSOS LOS PRODUCTOS -
ELABORADOS, Y ÉSTOS SE ENCUENTRAN ESTANDARIZADOS.

UNA DE LAS DESVENTAJAS DEL SISTEMA ES QUE LOS CÁLCULOS NO SON
EXACTOS SINO APROXIMADOS A LA REALIDAD.

COSTOS ESTANDAR.- EL SISTEMA DE ÉSTOS ES UN INSTRUMENTO DE CONTROL. LA DETERMINACIÓN DE LAS DESVIACIONES DEL ESTANDAR Y SU ANÁLISIS ES LA PARTE MÁS IMPORTANTE EN LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA FÁBRICA; EN VIRTUD DE QUE EL ESTANDAR IMPLICA LA PREDETERMINACIÓN DEL COSTO CIENTIFICAMENTE, ES DECIR POR UNA PERSONA CAPACITADA PARA ELLO.

EN CUANTO A LOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN (GASTOS DE VENTA, GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GASTOS FINANCIEROS), SE CONTROLAN POR MEDIO DE LA CONTABILIDAD GENERAL.

DE LOS SISTEMAS ANTERIORES CREEMOS QUE LOS MÁS USUALES Y EFICIENTES PARA CONTROLAR SON LOS SISTEMAS DE COSTOS ESTIMADOS Y ESTANDAR, EN VIRTUD DE QUE NECESARIAMENTE DEBE HABER UNA DETERMINACIÓN ANTERIOR, CONFORME A LA CUAL SE COMPARAN Y ANALIZAN LOS COSTOS REALES.

2.- CONTROL DE INVENTARIOS.

EXAMINAREMOS LA FUNCIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS O DE EXISTENCIAS NO SÓLO COMO ELEMENTO DE ENTRADA EN EL PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE PRODUCCIÓN, SINO TAMBIÉN COMO SISTEMA EN SÍ, YA QUE LA INFORMACIÓN DEL PROCESO DE INVENTARIOS ES ENERGÍA DE ENTRADA PARA EL DE COMPRAS Y PARA EL DE COSTOS, ASÍ COMO PARA EL DE PRO

DUCCIÓN. LA FUNCIÓN DEL INVENTARIO ES TAMBIÉN UN SISTEMA CON ELEMENTOS DE ENTRADA PROCEDENTES DE LA ACTIVIDAD PRODUCTORA, DE LA DE COMPRAS Y OTRAS. POR ESO PODRÍA SER DIFÍCIL DECIR SI EN EL DESARROLLO DE UN DISEÑO DE SISTEMAS DEBERÍA APARECER ESTE TEMA, PERO COMO ESTAMOS HABLANDO DE ENERGÍA DE ENTRADA EN GENERAL PRONTO DEBE PRESENTARSE LA CUESTIÓN DE LOS INVENTARIOS Y DEL MODO DE CONTROLARLOS.

TANTO EN LA INDUSTRIA COMO EN EL COMERCIO, POR CONVENIENCIA SE HA OPTADO POR SEPARAR LOS DIFERENTES TIPOS DE BIENES. LAS VENTAJAS DE ESTAS CLASIFICACIONES SON CLARAS, EN VIRTUD DE QUE EN GLOBA MATERIALES HOMOGÉNEOS.

LAS CLASIFICACIONES DE INVENTARIOS MAS COMUNES SON:

DE MATERIAS PRIMAS.

DE MATERIALES EN PROCESO.

DE PRODUCTOS TERMINADOS.

DE PIEZAS O COMPONENTES AUXILIARES.

DE MERCANCIAS (ARTÍCULOS DE PERFUMERIA, ARTÍCULOS DE FOTOGRAFÍA, ETC).

LOS INVENTARIOS SON DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL COMERCIANTE O PRODUCTOS YA QUE APARECEN EN EL BALANCE GENERAL Y EN EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

ES PARTE DE LOS RECURSOS QUE POSEE LA COMPAÑÍA Y LOS ACCIONIS--
TAS ESTAN INTERESADOS EN SABER EXACTAMENTE QUE USO SE HACE DE -
ESTOS BIENES. EL VALOR MÁS RECIENTE DE EXISTENCIAS EN EL ALMA--
CÉN APARECE EN EL ESTADO DE RESULTADOS COMO MEDIO BÁSICO Y FUN--
DAMENTAL PARA OBTENER LA UTILIDAD O PÉRDIDA EN EL PERÍODO. HAY
TAMBIÉN ALGUNAS RELACIONES ENTRE EL IMPORTE DEL INVENTARIO Y --
OTROS VALORES QUE APARECEN TANTO EN EL BALANCE GENERAL COMO EN
EL ESTADO DE RESULTADOS, QUE INDICAN LA EFICIENCIA DE UNA ORGA--
NIZACIÓN INDUSTRIAL O COMERCIAL.

IMPORTANCIA DE UN BUEN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS:

- 1.- EL BUEN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS REDUCE AL MÍNIMO
LA POSIBILIDAD DE LOS RETRASOS EN LA PRODUCCIÓN. LA EXTIN--
CIÓN DE UNA MERCANCÍA EN EL ALMACÉN PUEDE SER INDICIO DE UN
ESTADO PELIGROSO PARA LA COMPAÑÍA.

- 2.- EL BUEN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS PERMITE A LA ----
EMPRESA HACER ECONOMÍAS DE DIVERSOS MODOS. ELIMINA LA DU--
PLICIDAD DE LOS PEDIDOS Y FAVORECE LA MEJOR UTILIZACIÓN DE
LOS MATERIALES DISPONIBLES MEDIANTE TRANSFERENCIAS ENTRE DE
PARTAMENTOS O EMPRESAS. EN CUANTO A LAS COMPRAS SE PUEDEN
LOGRAR DESCUENTOS SOBRE EL COSTO Y GASTOS DE ENVÍO.

- 3.- UN BUEN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS ES ESENCIAL PARA

LA EFICACIA DE LA CONTABILIDAD. SOBRE TODO EN EL ASPECTO -
DE LA DE COSTOS.

4.- EL BUEN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS PUEDE DISUADIR A LAS PERSONAS A COMETER UN MAL MANEJO DE ÉSTOS, ADEMÁS IMPONE EL RESPECTO AL MATERIAL Y REDUCE AL MÍNIMO LAS PÉRDIDAS POR MALOS TRATOS O DESCUIDOS, COMO ES NATURAL, ES DESEABLE PARA FACILITAR LA FORMULACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.

LA FUNCIÓN DEL CONTROL DE INVENTARIOS PUEDE OCUPAR DIVERSOS LUGARES EN UNA GRÁFICA DE ORGANIZACIÓN; EN VIRTUD DE QUE SU UBICACIÓN EXACTA DEPENDE DE LAS CONDICIONES ECONÓMICAS DE LA EMPRESA, DEL PRODUCTO QUE ELABORA O DE LAS MERCANCÍAS CON QUE NEGOCIA, - DATO MUY IMPORTANTE, DE LAS PERSONAS QUE CON ELLA TIENE QUE VER. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA FABRICACIÓN EL MEJOR LUGAR ES DIRECTAMENTE BAJO EL GERENTE DE PRODUCCIÓN; PERO OTRAS VECES SUELE ESTAR SOMETIDA AL CONTADOR GENERAL, O BIÉN, AL GERENTE DE -- COMPRAS, QUIÉN, DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL PROVEEDOR, CONOCE MAS RAPIDAMENTE LOS PRODUCTOS NUEVOS QUE APARECEN EN EL MERCADO Y A MENUDO PUEDE COMPRAR VENTAJOSAMENTE SI CONOCE LA LISTA DE EXISTENCIAS EN EL ALMACÉN.

PARA ORGANIZAR LA FUNCIÓN DE CONTROL DE INVENTARIOS SE PUEDE ESTABLECER UNA DIVISIÓN ENTRE PRODUCTOS TERMINADOS Y MATERIAS PRI

MAS CON INFORMES CONSTANTES AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y EL DE VENTAS SER EL ENCARGADO DEL INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS. EN LAS EMPRESAS DE AUTOSERVICIO ESTE CONTROL FUNCIONA POR RESPONSABLES DE DEPARTAMENTO O SECCIÓN.

LA CONTABILIDAD TIENE UNA PARTICIPACIÓN IMPORTANTÍSIMA EN EL -- CONTROL DE INVENTARIOS, POR LAS FUNCIONES QUE REALIZA, LAS CUALES SON:

- 1.- CONTROLA Y LLEVA LOS ASIENTOS DEL MAYOR AUXILIAR DE ALMACÉN RELATIVOS A ENTRADAS, SALIDAS E INVENTARIO DE TODAS LAS -- EXISTENCIAS EN EL ALMACÉN.
- 2.- LLEVA AL DÍA UN REGISTRO DE PRECIOS DE TODOS LOS ARTÍCULOS ALMACENADOS Y REvisa LOS VALORES UNITARIOS DE TODOS ELLOS -- CUANDO LA FACTURA DE COMPRA INDICA LA NECESIDAD DE HACERLO ASÍ.
- 3.- VALORA LA SOLICITUD DE DEPÓSITO Y HACE LAS ADICIONES Y SUS TOTALES PARA TODOS LOS ARTÍCULOS QUE SALEN.
- 4.- PREPARA RESÚMENES DE COSTOS DONDE SE VE EL VALOR DE LOS MATERIALES Y LAS PROVISIONES CONSUMIDAS.
- 5.- PREPARA EL DIARIO DE FABRICACIÓN PARA TODOS LOS ARTÍCULOS O

MATERIALES ALMACENADOS QUE SALEN, SE REPARTEN, SE RECUPERAN O DESECHAN, ASÍ COMO PARA LA REDUCCIÓN ESTIMADA DE LAS EXISTENCIAS DE MATERIAL.

EL CONTADOR SE HA VISTO EN LA NECESIDAD DE MEJORAR LOS SISTEMAS DONDE LA COMPLEJIDAD ES TAL, QUE LAS MÁQUINAS DE REGISTRO DIRECTO SERÍAN OBSOLETAS.

EL INVENTARIO, NO DEBE REALIZARSE UNA VEZ AL AÑO; SINO QUE DEBE EFECTUARSE EN PERÍODOS CORTOS PARA PODER CONTROLAR ERRORES, FALTANTES Y ERRORES DE REGISTRO EN LA CONTABILIDAD; AUNQUE EN ALGUNAS EMPRESAS NO SE PUEDE LOGRAR CONTROLAR EN TAL FORMA LOS INVENTARIOS POR INCOSTEABILIDAD, EN VIRTUD DE LA MAGNITUD DE LOS ALMACENES O DIVERSIDAD DE LOS PRODUCTOS, SIN EMBARGO ES ACONSEJABLE LA TOMA DE INVENTARIOS PARCIALES DE LAS PARTIDAS MÁS IMPORTANTES.

UNO DE LOS MÉTODOS DE CONTROLAR LAS EXISTENCIAS ES HACER UNA TRIPLE COMPROBACIÓN ENTRE EL ALMACENISTA. LA PERSONA ENCARGADA EN LA OFICINA DE INVENTARIOS Y ALGUNA OTRA RESPONSABLE, (COMO EL AUDITOR O EN SU DEFECTO EL AYUDANTE DEL GERENTE DE PRODUCCIÓN).

ESTA TRIPLE COMPROBACIÓN REDUCE AL MÍNIMO TODA POSIBILIDAD DE -

OCULTAMIENTO O ERROR, QUE SIN ESOS PODRÍA CONTINUAR DESAPERCIBIDO PERÍODO TRAS PERÍODO.

LAS FUNCIONES DE CONTROL DE EXISTENCIAS BÁSICAMENTE SON TRES:

- 1.- EL RECIBO Y ENVÍO DE LAS MERCANCÍAS.
- 2.- EL ALMACENAMIENTO Y DEPÓSITO, Y
- 3.- LA CONSIGNACIÓN POR ESCRITO.

EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS EL CONTROL DE INVENTARIOS FUNCIONA PERFECTAMENTE SIN CONSERVAR REGISTRO POR ESCRITO DE SUS EXISTENCIAS EN ALMACÉN. EN VIRTUD DE QUE EL NÚMERO DE ARTÍCULOS ES TAN PEQUEÑO Y LAS CANTIDADES TAN REDUCIDAS QUE ES FÁCIL SEGUIRLES EL RASTRO. ESTE MÉTODO CONFÍA EN CUENTAS FÍSICAS OCASIONALES, LO QUE SE LLAMA INVENTARIO FÍSICO, DE LOS ARTÍCULOS. PARA MUCHAS ESTE MÉTODO ES EL MÁS BARATO Y EFICAZ Y NUNCA DEBERÁ IMPONÉRSELES NINGÚN SISTEMA COMPLEJO Y CARO.

COMO ES DE SUPONER NO PODRÍAN FALTAR LOS PRESUPUESTOS EN EL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS, YA QUE EN UNA PRODUCCIÓN CONTINUA NOS VEMOS EN LA NECESIDAD DE PRESUPUESTAR LOS PEDIDOS DE MATERIAL BASÁNDONOS PRINCIPALMENTE EN EL DE VENTAS. PREVINIENDO LOS MATERIALES QUE SE NECESITARÁN POR MESES, SEMANAS O PERÍODOS EN QUE DIVIDAMOS NUESTROS PLANES DE PRODUCCIÓN Y VENTA, LOS

ENVÍOS DE MATERIAL PUEDEN ESTAR LLEGANDO ININTERRUMPIDAMENTE, - CON RETRASOS MÍNIMOS, ESTOS PUEDEN RECIBIRSE, PASAR EL CONTROL DE INVENTARIOS E IR DIRECTAMENTE AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN, EL PRESUPUESTO DE INVENTARIOS PUEDE HACERSE CON UN AÑO DE ADE-- LANTO O MÁS Y LOS AJUSTES DE MENOR CUANTÍA SE LLEVARÁN A CABO A TODO LO LARGO DEL PERÍODO, SI ES NECESARIO PARA ACOMODARSE A -- LAS MODIFICACIONES EN LA OFERTA Y LA DEMANDA.

OTRO MÉTODO DE CONTROL ES EL DE INVENTARIOS PERPETUOS O CONTÍ-- NUOS O DE CUENTA CORRIENTE DE ENTRADA Y SALIDA DE MATERIALES Y DEL SALDO DE EXISTENCIAS. PRÁCTICAMENTE EN CUALQUIER MOMENTO - SE PUEDE COMPROBAR Y DETERMINAR LA CANTIDAD EN EXISTENCIA DEL ARTÍCULO DE QUE SE TRATE.

ÉSTE SE COMPLEMENTA CON EL INVENTARIO FÍSICO QUE ES EL CÓMPUTO REAL DE LOS MATERIALES EXISTENTES; ÉSTE CON FRECUENCIA ENTRAÑA MUCHOS GASTOS Y MOLESTIAS.

PARA LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ES IMPERATIVO QUE LA PLANTA --- FUNCIONE PORQUE, COMO AL EMPLEADO QUE SE PREOCUPA POR SUS INGRE SOS, LE INTERESA A ELLA UN BENEFICIO. CUANTAS VECES SE HA - - OBSERVADO EN LA PRÁCTICA QUE SE CIERRA UNA PLANTA O UN DEPARTA MENTO TEMPORALMENTE, PORQUE FALTAN PIEZAS QUE FIGURABAN EN EL REGISTRO PERO EN EL ALMACÉN NO APARECÍAN DEBIDO A UN ERROR DE -

REGISTRO, NEGLIGENCIA O MAL MANEJO. ÉSTA SERÍA RAZÓN SUFICIENTE PARA REALIZAR UNA COMPROBACIÓN PERIÓDICA.

PARA EL INVENTARIO FÍSICO SUELE SEGUIRSE UNO DE ESTOS METODOS:

- 1.- SIEMPRE QUE LLEGA UNA SOLICITUD SE COMPRUEBA EL MATERIAL -- QUE QUEDA EN ALMACÉN CON EL REGISTRO.
- 2.- CADA DÍA, EL OFICINISTA DEL ALMACÉN COMPRUEBA SELECTIVAMENTE ARTÍCULOS CON EL REGISTRO. SE PLANEA DE MANERA QUE AL -- ACABAR EL EJERCICIO SE HAYAN COMPROBADO TODOS LOS ARTÍCULOS.
- 3.- EL MÉTODO MÁS COMÚN ES EL DE LA CUENTA MATERIAL AL FIN DEL PERÍODO CONTABLE DE SEIS MESES O UN AÑO, SUSPENDIÉNDOSE -- LAS ACTIVIDADES EN EL ALMACÉN, MIENTRAS SE CUENTA EL MATE-- RIAL. ESTO EXIGE MUCHO ESFUERZO DEL PERSONAL Y CON FRECUEN CIA HAY QUE SUSPENDER LAS ACTIVIDADES EN LA PRODUCCIÓN, LO CUÁL AÑADE NUEVO COSTO A ESTA OPERACIÓN,

HEMOS VISTO LA IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN VERIFICADORA DE LAS -- EXISTENCIAS EN INVENTARIO Y LA ORGANIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS -- NECESARIOS PARA LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES.

ACTUALMENTE SE HA DEDICADO MUCHO MÁS INTERÉS AL CONTROL DE IN--

VENTARIOS, A LA ELECCIÓN DEL PUNTO DE PEDIDO Y A LA CANTIDAD --
ORDENADA.

ESTE INTERÉS SE DEBE AL ADVENIMIENTO DE LAS COMPUTADORAS Y A LA
TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN OPERACIONAL.

3.- CONTROL INTERNO:

" EL CONTROL INTERNO COMPRENDE EL PLAN DE ORGANIZACIÓN Y TODOS
LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS QUE EN FORMA COORDINADA SE ADOPTAN
EN UN NEGOCIO PARA LA PROTECCIÓN DE SUS ACTIVOS, LA OBTENCIÓN -
DE INFORMACIÓN FINANCIERA CORRECTA Y SEGURA, LA PROMOCIÓN DE --
EFICIENCIA DE OPERACIÓN Y LA ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS PRESCRI--
TAS POR LA DIRECCIÓN."

" EN UN SENTIDO MÁS AMPLIO EL CONTROL INTERNO ES EL SISTEMA POR
EL CUAL SE DA EFECTO A LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ENTIDAD ECONÓMI
CA.

EN ESTE SENTIDO EL TÉRMINO ADMINISTRACIÓN SE EMPLEA PARA DESIG-
NAR EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LOGRAR EL OBJE
TIVO DE LA ENTIDAD ECONÓMICA. ÁBARCA POR LO TANTO, LAS DE DIREC-
CIÓN, FINANCIAMIENTO, PROMOCIÓN, PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y CON
SUMO: SUS RELACIONES TANTO PÚBLICAS COMO PRIVADAS, LA VIGILAN--

CIA GENERAL SOBRE SU PATRIMONIO Y LA DE AQUELLOS DE QUIENES DEPENDE SU CONSERVACIÓN Y CRECIMIENTO " .

DE LAS DEFINICIONES ANTERIORES PODEMOS OBSERVAR QUE LOS OBJETIVOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO:

- A). LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA CORRECTA Y SEGURA.
- B). LA PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS DEL NEGOCIO.
- C). LA PROMOCIÓN DE EFICIENCIA DE OPERACIÓN.

ANALIZANDO LOS OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO SE DEDUCE QUE: SI LA TOMA DE DECISIONES ES CONSTANTE, CONSECUENTEMENTE LA INFORMACIÓN DEBE SER IGUAL COMPLETA Y OPORTUNA PARA EL BUEN DESARROLLO DE LA EMPRESA. PODEMOS AFIRMAR QUE SIN UN CONTROL INTERNO APROPIADO NO SIEMPRE ES POSIBLE CONTAR CON INFORMACIÓN ADECUADA Y OPORTUNA, SIENDO LA AUSENCIA DE ÉSTE LO QUE NOS IMPIDE ASEGURAR LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN.

EL OBJETIVO MÁS ESPECÍFICO Y CLARO DEL CONTROL INTERNO ES LA PROTECCIÓN DE LOS INTERESES DE LA EMPRESA.

POR ÚLTIMO, LA EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES DE UN NEGOCIO, RESULTA COMO UN SUBPRODUCTO DEL CONTROL INTERNO, AUNQUE ACTUALMENTE ES UNO DE LOS OBJETIVOS QUE PERSIGUEN CON MAS AHINCO LOS --

HOMBRES DE NEGOCIOS, QUE SE PREOCUPAN POR MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE SUS EMPRESAS.

ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO:

DE LO ANTERIOR PODEMOS DEDUCIR QUE LOS ELEMENTOS DEL CONTROL -- INTERNO PUEDEN AGRUPARSE COMO SIGUE:

ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN, COORDINACIÓN, DIVISIÓN DE LABORES,
	ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.
PROCEDIMIENTOS	PLANEACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN, REGISTROS Y FORMAS, INFORMES.
PERSONAL	ENTRENAMIENTO, EFICIENCIA, MORALIDAD, --
	RETRIBUCIÓN.
SUPERVISIÓN	SUPERVISIÓN AUTOMÁTICA O AUDITORÍA INTERNA,
	O VIGILANCIA POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS.

A CONTINUACIÓN ANALIZAREMOS CADA UNO DE ELLOS

"DIRECCIÓN. QUE ASUME LA RESPONSABILIDAD DE LA POLÍTICA GENERAL DE LA EMPRESA Y DE LAS DECISIONES TOMADAS EN SU DESARROLLO".

"COORDINACIÓN. QUE ADAPTE LAS OBLIGACIONES Y NECESIDADES DE LAS PARTES INTEGRANTES DE LA EMPRESA A UN TODO HOMOGÉNEO Y ARMÓNICO; QUE PREVEA LOS CONFLICTOS PROPIOS DE INVASIÓN DE FUNCIONES O INTERPRETACIONES CONTRARIAS A LAS ASIGNACIONES DE AUTORIDAD".

"DIVISIÓN DE LABORES. QUE DEFINA CLARAMENTE LA INDEPENDENCIA DE LAS FUNCIONES DE OPERACIÓN, CUSTODIA Y REGISTRO. EL PRINCIPIO BÁSICO DEL CONTROL INTERNO ES, EN ESTE ASPECTO, QUE NINGÚN DEPARTAMENTO DEBE TENER ACCESO A LOS REGISTROS EN QUE SE CONTROLA SU PROPIA OPERACIÓN. BAJO EL MISMO PRINCIPIO, EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD NO DEBE TENER FUNCIONES DE OPERACIÓN O DE CUSTODIA, SINO CONCRETARSE AL REGISTRO CORRECTO DE DATOS, VERIFICANDO SUS RESPECTIVAS AUTORIZACIONES Y EVIDENCIAS DE CONTROLES - - APLICABLES, ASÍ COMO A LA PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES Y ANÁLISIS QUE REQUIERA LA DIRECCIÓN PARA CONTROLAR ADECUADAMENTE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA".

"ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES. QUE ESTABLEZCA CON CLARIDAD - LOS NOMBRAMIENTOS DENTRO DE LA EMPRESA, SU JERARQUÍA Y DELEGUE

FACULTADES DE AUTORIZACIÓN CONGRUENTES CON LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS".

"PLANEACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN. ES DESEABLE ENCONTRAREN USO UN INSTRUCTIVO GENERAL O UNA SERIE DE INSTRUCTIVOS SOBRE FUNCIONES DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN; UN SISTEMA DE AUTORIZACIONES Y FIJACIÓN DE RESPONSABILIDADES".

"REGISTROS Y FORMAS. UN BUEN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEBE PROCURAR PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA EL REGISTRO COMPLETO Y CORRECTO DE ACTIVOS PASIVOS, PRODUCTOS Y GASTOS".

"INFORMES. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA VIGILANCIA SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA Y SOBRE EL PERSONAL ENCARGADO DE REALIZARLAS, EL ELEMENTO MÁS IMPORTANTE DE CONTROL ES LA INFORMACIÓN INTERNA. EN ESTE SENTIDO, DESDE LUEGO, NO BASTA LA PREPARACIÓN PERIÓDICA DE INFORMES INTERNOS, SINO SU ESTUDIO CUIDADOSO POR PERSONAS CON CAPACIDAD PARA JUZGARLOS Y AUTORIDAD SUFICIENTE PARA TOMAR DECISIONES Y CORREGIR DEFICIENCIAS".

"ENTRENAMIENTO. MIENTRAS MEJORES PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO SE ENCUENTREN EN VIGOR, MÁS APTO SERÁ EL PERSONAL ENCARGADO DE LOS DIVERSOS ASPECTOS DEL NEGOCIO. EL MAYOR GRADO DE CONTROL INTERNO LOGRADO PERMITIRÁ LA IDENTIFICACIÓN CLARA DE LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE CADA EMPLEO, ASÍ COMO LA REDUCCIÓN DE INE-

FICIENCIA Y DESPERDICIO".

"EFICIENCIA. DESPUÉS DEL ENTRENAMIENTO, LA EFICIENCIA DEPENDERÁ DEL JUICIO PERSONAL APLICADO A CADA ACTIVIDAD. EL INTERÉS DEL NEGOCIO POR MEDIR Y ALENTAR LA EFICIENCIA CONSTITUYE UN COADYUVANTE DEL CONTROL INTERNO".

"MORALIDAD. ES OBVIO QUE LA MORALIDAD DEL PERSONAL ES UNA DE -- LAS COLUMNAS SOBRE LAS CUALES DESCANSA LA ESTRUCTURA DEL CON--- TROL INTERNO. LOS REQUISITOS DE ADMISIÓN Y EL CONSTANTE INTE-- RÉN DE LOS DIRECTIVOS POR EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL SON, - EN EFECTO, AYUDAS IMPORTANTES AL CONTROL. LAS VACACIONES PERÍO DICAS, Y UN SISTEMA DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEBEN SER OBLIGATO RIOS HASTA DONDE LO PERMITAN LAS NECESIDADES DEL NEGOCIO. EL - COMPLEMENTO INDISPENSABLE DE LA MORALIDAD DEL PERSONAL COMO ELE MENTO DE CONTROL INTERNO SE ENCUENTRA EN LAS FIANZAS DE FIDELI DAD QUE DEBEN PROTEGER AL NEGOCIO CONTRA MANEJOS INDEBIDOS".

"RETRIBUCIÓN. ES INDUDABLE QUE UN PERSONAL RETRIBUÍDO ADECUADA MENTE SE PRESTA MEJOR A REALIZAR LOS PROPÓSITOS DE LA EMPRESA - CON ENTUSIASMO Y CONCENTRA MAYOR ATENCIÓN EN CUMPLIR CON EFI--- CIENCIA QUE EN HACER PLANES PARA DESFALCAR EL NEGOCIO. LOS SIS TEMAS DE RETRIBUCIÓN AL PERSONAL, PLANES DE INCENTIVOS Y PRE--- MIOS, PENSIONES POR VEJEZ Y OPORTUNIDAD QUE SE LES BRINDA PARA

PLANTEAR SUS SUGESTIONES Y PROBLEMAS PERSONALES CONSTITUYEN ELEMENTOS IMPORTANTES DEL CONTROL INTERNO".

"SUPERVISIÓN. COMO HA QUEDADO DICHO, NO ES ÚNICAMENTE NECESARIO EL DISEÑO DE UNA BUENA ORGANIZACIÓN, SINO TAMBIÉN LA VIGILANCIA CONSTANTE PARA QUE EL PERSONAL DESARROLLE LOS PROCEDIMIENTOS A SU CARGO DE ACUERDO CON LOS PLANES DE LA ORGANIZACIÓN. LA SUPERVISIÓN SE EJERCE EN DIFERENTES NIVELES POR DIFERENTES FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS Y EN FORMAS DIRECTA E INDIRECTA".

UNA BUENA PLANEACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y UN BUEN DISEÑO DE REGISTROS, FORMAS E INFORMES, PERMITE LA SUPERVISIÓN CASI AUTOMÁTICA DE LOS DIVERSOS ASPECTOS DEL CONTROL INTERNO.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO:

LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO, SE HAN CLASIFICADO EN:

- A). DESCRIPTIVO.
- B). DE CUESTIONARIOS.
- C). MÉTODO GRÁFICO.

EL DESCRIPTIVO CONSISTE, COMO SU NOMBRE LO INDICA, EN DESCRIBIR LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS, FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS, ASÍ COMO LOS REGISTROS DE CONTABILIDAD QUE INTERVIENEN EN EL SISTEMA.

EL GRÁFICO ES AQUÉL QUE EXPONE, POR MEDIO DE CUADRO O GRÁFICAS, EN QUÉ FORMA FUNGEN LAS OPERACIONES A TRAVÉS DE LOS PUESTOS O LUGARES DONDE SE DEFINEN O SE DETERMINAN LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA LA CONDUCCIÓN DE LAS OPERACIONES.

EL DE CUESTIONARIOS, CONSISTE EN USAR, COMO INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN, ENCUESTAS DE LA FORMA EN QUE SE MANEJAN LAS TRANSACCIONES Y LAS PERSONAS QUE INTERVIENEN EN SU MANEJO.

NO PODRÍAMOS DEFINIR CUAL DE LOS MÉTODOS ES EL MÁS COMPLETO, YA QUE DEPENDE DE LA MAGNITUD DE LA EMPRESA PARA QUE SE APLIQUE CUALQUIERA. CABE HACER NOTAR QUE EN OCASIONES ES CONVENIENTE COMBINARLOS ADAPTÁNDOLOS DE TAL FORMA QUE NOS REFLEJA ADECUADAMENTE SU CORRECCIÓN.

EN MI OPINIÓN EL CONTROL INTERNO ES DE SUMA IMPORTANCIA EN CUALQUIER EMPRESA; PUESTO QUE CONTROLA TODOS LOS ASPECTOS DE LA MIS

MA, DE ACUERDO A LOS FACTORES DE SUPERVISIÓN. (CANTIDAD, CALI--
DAD, COSTO Y TIEMPO).

4.- CONTROL DE PERSONAL:

INDUDABLEMENTE QUE UNA EMPRESA CON ÉXITO REQUIERE TENER UN BUEN CONTROL DEL ELEMENTO HUMANO Y DE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD - EN QUE DEBE DESARROLLAR SUS LABORES, YA QUE DE NADA SERVIRÍAN - TODOS LOS CONTROLES EXISTENTES, SI EL PERSONAL BASE ESENCIAL -- DE CUALQUIER EMPRESA, SE ENCUENTRA FUERA DE ÉSTE.

EL CONTROL SE EJERCE POR REGLA GENERAL EN TRES DIRECCIONES SI--
MULTÁNEAS:

- 1.- RELACIONES OBRERAS, O SEA LA DE CONTROL DE AQUELLOS PROBLEMAS PRINCIPALMENTE IDENTIFICADOS CON MOTIVOS DE QUEJA DE - LOS EMPLEADOS Y CARACTERIZADOS POR LA CONTRATACIÓN COLECTI - VA Y LA REPRESENTACIÓN SINDICAL.
- 2.- CONTROL DE PERSONAL, O SEA, EL RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, - CONTRATACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS EMPLEADOS, POR MEDIO - DEL USO DE TÉCNICAS Y MÉTODOS DE EMPLEO PREESTABLECIDOS, - RESUMIDOS POR EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

3.- RELACIONES PÚBLICAS, O SEA EL MANEJO DE LOS CONTACTOS DE LA COMPAÑÍA AJENOS A SUS FUERZAS DE TRABAJO O DE SUS RELACIONES CON EMPLEADOS CUANDO NO ESTÉN PLENAMENTE IDENTIFICADOS.

COMO PUNTO DE PARTIDA PARA EL CONTROL, EN LO INHERENTE AL ELEMENTO HUMANO, DEBERÁ OBSERVARSE QUE SE PRESTE DEBIDA ATENCIÓN A TODOS Y CADA UNO DE LOS SIGUIENTES GRUPOS: OBREROS, EMPLEADOS, SUPERVISORES, EJECUTIVOS, DIRECTORES, FAMILIARES Y DEMÁS INTEGRANTES DEL CÍRCULO SOCIAL DE LAS PERSONAS QUE PRESTAN SUS SERVICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN; ACCIONISTAS Y OBLIGACIONISTAS QUE TIENEN CAPITAL INVERTIDO EN EL NEGOCIO.

CONSIDERO NECESARIO HACER HINCAPIÉ QUE DICHO CONTROL NO DEBE TRATAR DE EXPLOTAR O DE SACAR EL MÁXIMO PROVECHO DEL PERSONAL EN BENEFICIO PROPIO DEL NEGOCIO, SINO DEBE CONVIVIR CON ELLOS, SIN OLVIDAR QUE SON PERSONAS Y NO TRATARLOS DE CONTROLAR COMO COSAS, ES DECIR OLVIDANDO SUS DERECHOS Y OBJETIVOS PERSONALES; SINO -- POR EL CONTRARIO TRATANDO DE COMPAGINAR LOS PERSONALES CON EL GENERAL DE LA EMPRESA.

DE LO ANTERIORMENTE EXPUESTO PODEMOS DEDUCIR QUE EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y LOS DEMÁS DE LA EMPRESA, DEBERÁN EFECTUAR CONJUNTAMENTE SEGÚN EL GRADO EN QUE CONFORME A LA ORGANIZACIÓN LES

CORRESPONDA, LAS ACTIVIDADES QUE A CONTINUACIÓN SEÑALAMOS:

- 1.- IMPLANTAMIENTO Y VIGILANCIA DE NORMAS FUNDAMENTALES, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS PARA LA REDUCCIÓN DE PROBLEMAS Y SATISFACCIÓN DE NECESIDADES CONCERNIENTES AL PERSONAL.**
- 2.- AYUDAS TÉCNICAS Y HUMANAS PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO PROPIO DEL PERSONAL.**
- 3.- PROPICIAR LAS RELACIONES ENTRE LOS ACCIONISTAS DE LA EMPRESA Y EL PERSONAL QUE LABORA EN LA MISMA, PARA LOGRAR LA MÁXIMA IDENTIFICACIÓN POSIBLE.**
- 4.- ELABORACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS PARA LA CONSECUCCIÓN DE UN INTERCAMBIO EFECTIVO, COORDINACIÓN DE IDEAS Y COMUNICACIÓN ENTRE TODAS LAS PERSONAS QUE DE UNA MANERA U OTRA RELACIONADAS CON LA EMPRESA.**
- 5.- MANEJO DE LAS RELACIONES OBRERO PATRONALES, PROBLEMAS GREMIALES Y SINDICALES.**
- 6.- ATENCIÓN A LOS PROBLEMAS DE TIPO JURÍDICO Y LEGAL QUE PUEDA TENER LA EMPRESA.**

- 7.- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, INCLUYENDO EL ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS, LA CALIFICACIÓN DE MÉRITOS, EL MANEJO DEL PERSONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.
- 8.- ELABORACIÓN Y COORDINACIÓN DE LOS PLANES DE VACACIONES, RETIRO, ROTACIÓN, INCENTIVOS, PRESTACIONES, DISCIPLINAS, - - ETC.
- 9.- MANTENIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO MÁS CONVENIENTES PARA LA CONSECUCIÓN DE TODOS LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA DE LA MANERA MÁS AGRADABLE Y EFECTIVA POSIBLE.
- 10.- IMPLANTACIÓN DE UNA ADECUADA DIVISIÓN DEL TRABAJO, ASÍ COMO UNA ASIGNACIÓN JUSTA Y EQUITATIVA DE LAS CARGAS DE TRABAJO ENTRE TODO EL PERSONAL.
- 11.- CREACIÓN DE MANUALES Y CARTAS DE ORGANIZACIÓN, DELIMITACIÓN DE JERARQUÍAS, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES.
- 12.- VIGILAR, TRATAR DE CONSERVAR Y MEJORAR LAS CUALIDADES FÍSICAS, INTELECTUALES Y MORALES DEL PERSONAL, TANTO COMO LAS DE INCREMENTAR SU CULTURA, SUS CONOCIMIENTOS GENERALES Y -- TÉCNICOS.

- 13.- PRESTACIÓN DE SERVICIOS AL PERSONAL Y VIGILANCIA DE LAS --
CONDICIONES DE SEGURIDAD NECESARIAS DENTRO DE LA EMPRESA.
- 14.- CREACIÓN DE UN AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE, ASÍ COMO MO-
TIVACIÓN AL PERSONAL HACIA LA COLABORACIÓN, UNIÓN Y ESPÍRI-
TU DE GRUPO.
- 15.- ATENCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE TIPO PERSONAL E INQUIETUDES -
TANTO PARTICULARES, COMO DE INTERÉS GENERAL.

AL RESPECTO LA INTERVENCIÓN DEL CONTROL NUNCA SE DEBERÁ SUPEDI-
TAR A LA VIGILANCIA DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PUNTOS ENUMERADOS,
SINO AL QUE SE PERSIGA CON ELLOS, O SEA EL DEL MEJORAMIENTO SO-
CIAL DE TODO EL PERSONAL. POR CONSIGUIENTE SERÁ DE TRANSCEDEN-
TAL IMPORTANCIA OBSERVAR LOS RESULTADOS QUE SE OBTENGAN CON LAS
POLÍTICAS IMPLANTADAS AL RESPECTO Y EVALUAR LOS MISMOS, ASÍ CO-
MO COMPARARLOS CON LOS OBJETIVOS DESEADOS.

CAPITULO III.- CONTABILIDAD.

1.- DEFINICIONES DE CONTABILIDAD.

CONTABILIDAD, ES UN REGISTRO METÓDICO QUE LLEVA LA CUENTA Y RAZÓN DE LAS OPERACIONES DE UNA NEGOCIACIÓN Y POR CONSECUENCIA LA FORMACIÓN DE ESTADOS QUE MUESTREN LA SITUACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

C.P. RAUL ENRIQUEZ PALOMEC.

CONTABILIDAD, ES EL ARTE DE REGISTRAR, CLASIFICAR Y RESUMIR DE MANERA SIGNIFICATIVA Y EN PARTES AL MENOS, DE CARÁCTER FINANCIERO, ASÍ COMO DE INTERPRETAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

DEFINICIÓN SEGÚN INFORMES DEL COMITÉ SOBRE TERMINOLOGÍA DEL INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES.

C.P. ALEJANDRO PRIETO.

CONTABILIDAD, ES LA TÉCNICA QUE ESTABLECE LAS NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA REGISTRAR, CUANTIFICAR, CANALIZAR E INTERPRETAR -- LOS HECHOS ECONÓMICOS QUE AFECTEN EL PATRIMONIO DE LOS COMERCIANTES INDIVIDUALES O EMPRESAS ORGANIZADAS BAJO LA FORMA DE SQ

CIEDADES MERCANTILES.

C.P. MARCO SASTRIAS FREUDENBERG.

FINES FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD: LOS PROPÓSITOS FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD SON:

- 1.- ESTABLECER UN CONTROL ABSOLUTO SOBRE CADA UNO DE LOS RECURSOS Y OBLIGACIONES DEL NEGOCIO.**
- 2.- REGISTRAR, EN FORMA CLARA Y PRECISA, TODAS LAS OPERACIONES EFECTUADAS POR EL NEGOCIO.**
- 3.- PROPORCIONAR, EN CUALQUIER MOMENTO, UNA IMAGEN CLARA DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DEL NEGOCIO.**
- 4.- PREVER CON BASTANTE ANTICIPACIÓN LAS PROBABILIDADES FUTURAS DEL NEGOCIO.**
- 5.- SERVIR COMO COMPROBANTE Y FUENTE DE INFORMACIÓN, ANTE TERCERAS PERSONAS, DE TODOS AQUELLOS ACTOS DE CARÁCTER JURÍDICO EN QUE LA CONTABILIDAD PUEDE TENER FUERZA PROBATORIA CONFORME A LA LEY.**

2.- SISTEMAS CONTABLES.

LA NECESIDAD DE SISTEMAS CONTABLES SE APOYA PRINCIPALMENTE, EN LA INFORMACIÓN CLARA Y OPORTUNA QUE REQUIEREN LOS DIRECTIVOS PARA TOMAR DECISIONES CON MÁS SEGURIDAD, QUE ESTAS NO SE TOMAN -- SIN UNA INFORMACIÓN ADECUADA Y OPORTUNA, CONSECUENTEMENTE PODEMOS AFIRMAR QUE LAS EMPRESAS NECESARIAMENTE REQUIEREN DE UN --- BUEN SISTEMA CONTABLE, NO TANTO PARA DAR CUMPLIMIENTO A LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE AFECTAN A LAS MISMAS, SINO POR EL CONTRARIO PARA OBTENER INFORMACIÓN DE LO QUE OCURRE Y OCURRIRÁ, - SIENDO CONSECUENTEMENTE LA CONTABILIDAD UN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL.

EN TÉRMINOS GENERALES, PODEMOS MENCIONAR TRES PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN PRINCIPALES QUE EXISTEN EN UNA EMPRESA: EL CONCERNIENTE AL FLUJO FINANCIERO, EL REFERENTE AL MOVIMIENTO DE MERCANCÍAS Y POR ÚLTIMO INFORMACIÓN SOBRE EL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA.

PUEDEN EXISTIR, ADEMÁS, OTROS SISTEMAS DE INFORMACIÓN INTERDEPARTAMENTALES.

EN EL ESTUDIO DE ÉSTOS PRINCIPALMENTE EL DE CONTABILIDAD, ES -- ÚTIL CONSIDERARLOS COMPUESTOS DE DOS PARTES CONTABILIDAD FINAN-

CIERA Y CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, NO OBSTANTE QUE LAS DOS NO SE ENCUENTRAN EN LA PRÁCTICA SEPARADAS DE MODO EVIDENTE. COMO MENCIONAREMOS POSTERIORMENTE LA CONTABILIDAD FINANCIERA INFORMA A TERCEROS INTERESADOS EN LA EMPRESA, EN TANTO QUE LA ADMINISTRATIVA A LAS PERSONAS RESPONSABLES DE LA MARCHA DE UNA EMPRESA, AYUDÁNDOLES ASÍ A REALIZAR EFICIENTE SU LABOR.

EL SISTEMA DE CONTABILIDAD ES DE INFORMACIÓN CUANTITATIVA MAYOR EN CASI TODAS LAS EMPRESAS, AL SER EFECTIVO SUMINISTRA INFORMACIÓN CON TRES GRANDES PROPÓSITOS:

- 1.- INFORMACIÓN INTERNA A LA GERENCIA PARA USARSE EN LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LAS OPERACIONES QUE SE LLEVAN A CABO.
- 2.- INFORMACIÓN INTERNA A LOS GERENTES PARA SU USO EN LA PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA, ESTO ES TOMAR DECISIONES ESPECIALES Y FORMULAR POLÍTICAS GENERALES Y PLANES A LARGO PLAZO.
- 3.- LA INFORMACIÓN EXTERNA ES DIRIGIDA A LOS ACCIONISTAS, EL GOBIERNO Y TERCERAS PERSONAS.

UN SISTEMA DE CONTABILIDAD EFICIENTE DEBE AYUDAR A LOS EJECUTIVOS A SELECCIONAR METAS A CORTO Y LARGO PLAZO, A FORMULAR PLA--

NES PARA LOGRAR ESTOS, A INVESTIGAR LAS RAZONES DE SUS DESVIACIONES Y PARA SELECCIONARLAS, EN GENERAL PARA LOGRAR EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LAS EMPRESAS.

EL USO DE LOS REGISTROS Y DE LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONAN LOS MISMOS EN MUCHAS OCASIONES, INFORMAN DE LA ACUTACIÓN COMPARANDOLOS CON PRESUPUESTOS PREDETERMINADOS O ESTÁNDAR OBTENIÉNDOSE ASÍ UN SISTEMA DE CONTROL. MÁS AÚN, LOS RESULTADOS OBTENIDOS SIRVEN NO SOLAMENTE PARA PROPÓSITOS DE CONTROL SINO QUE TAMBIÉN PARA NECESIDADES TRADICIONALES DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA, Y LA FINALIDAD PRINCIPAL ES LA DE CONTESTAR PREGUNTAS CON BASE EN EL REGISTRO CONTABLE.

LOS DATOS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS PUEDEN UTILIZARSE DE UNA PLANEACIÓN A LARGO PLAZO Y PARA TOMAR DECISIONES ESPECIALES NO RECURRENTES, TALES COMO FABRICAR PARTES O COMPRARLAS, REEMPLAZAR EL EQUIPO, AUMENTAR O REDUCIR EL PRODUCTO, ETC. CABE HACER NOTAR QUE ESTAS DECISIONES NORMALMENTE SE TOMAN DE CONFORMIDAD CON EXPERTOS ESPECIALISTAS EN EL RAMO.

EN RESÚMEN, LA LABOR DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD RELATIVA AL SUMINISTRO DE INFORMACIÓN, TIENEN TRES FASETAS.

A). EL REGISTRO CONTABLE. ÉSTE ASPECTO DE LA CONTABILIDAD CAPACITA TANTO A LAS PERSONAS INTERNAS COMO A TERCEROS A EVA-

LUAR LA ACTUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU POSICIÓN.

- b). INFORMACIÓN. EL SUMINISTRO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN AYUDA A LOS GERENTES A ENFOCAR LOS PROBLEMAS DE LA OPERACIÓN. ESTE ASPECTO DE LA CONTABILIDAD AUXILIA A LOS EJECUTIVOS A OCUPARSE DE ASPECTOS IMPORTANTES DE LAS OPERACIONES CON LA SUFICIENTE PRONTITUD PARA ACTUAR EFECTIVAMENTE, YA SEA POR MEDIO DE LA PLANEACIÓN DE LA PERSPECTIVA O POR UNA SUPERVISIÓN DIARIA. COMUNMENTE LA INFORMACIÓN ESTA UNIDA A LA PLANEACIÓN ACTUAL Y EL CONTROL Y CON EL ANÁLISIS DE INVESTIGACIÓN DE LOS INFORMES CONTABLES INTERNOS, RUTINARIOS O RECURRENTE.
- c). SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. ESTE ASPECTO DE LA CONTABILIDAD -- IMPLICA LA CUANTIFICACIÓN CONCISA DE LOS MÉRITOS RELATIVOS DE LOS CURSOS DE ACCIÓN POSIBLE, A MENUDO CON RECOMENDACIONES RESPECTO AL MEJOR PROCEDIMIENTO. LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ESTÁ ASOCIADA COMUNMENTE CON DECISIONES NO RECURRENTE; SITUACIONES QUE REQUIEREN INFORMES CONTABLES ESPECIALES.

EN RESUMEN LA NECESIDAD DE SISTEMAS CONTABLES SE REFLEJA EN:

- 1.- NO PUEDE DESCANSARSE EN LA TRANSMISIÓN ORAL DE LA INFORMACIÓN NI EN LA MEMORIA PORQUE:

- A). LAS OPERACIONES SON MUY NUMEROSAS Y LA INFORMACIÓN DEMASIADO VOLUMINOSA.
 - B). LA INFORMACIÓN ES SUMAMENTE COMPLEJA.
 - C). LOS ASUNTOS SON MUY IMPORTANTES PARA SER CONFIADOS A LA MEMORIA.
 - D). LAS PERSONAS QUE TRATAN, O QUE PUEDEN TRATAR CON LA INFORMACIÓN, NO TIENEN EXPERIENCIA.
2. LA INFORMACIÓN O LOS ASUNTOS PUEDEN ORGANIZARSE MEJOR CUANDO ESTÁN POR ESCRITO.
3. LA INFORMACIÓN PUEDE CAMBIARSE, PERO LO QUE NO ES PRÁCTICO ES QUE SE TRANSMITA DIRECTAMENTE DE PERSONA A PERSONA
4. ES NECESARIO, CON EL OBJETO DE PROTEGER AL NEGOCIO SATISFACER REQUISITOS LEGALES Y LAS EXIGENCIAS DE TERCEROS, Y PROPORCIONAR INFORMACIÓN A EXTRAÑOS, TALES COMO:
- A). REGLAMENTOS DE GOBIERNO INCLUYENDO IMPUESTOS.
 - B). ACCIONISTAS.

c). BANCOS Y ACREEDORES.

d). ASOCIACIONES COMERCIALES, ETC.

PARA QUE EL SISTEMA DE CONTABILIDAD SIRVA A LA VEZ COMO UN CONTROL, ES NECESARIO TENER EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES:

1. LO QUE VA A CONTROLARSE Y PROTEGERSE, QUE DEPENDE DE:

a). LA NATURALEZA DEL NEGOCIO.

b). LA IMPORTANCIA Y POSIBILIDAD DE CONTROLAR CADA FUNCIÓN, ACTIVIDAD O COSTO.

c). LAS POLÍTICAS DEL NEGOCIO.

d). LA APTITUD PARA, LAS CONSECUENCIAS DE DESVIACIONES DE LOS ESTANDARES DE ACTIVIDADES, OPERACIONES Y FUNCIONES.

2. QUIEN EJERCERA CONTROL Y POR CONDUCTO DE QUIENES, LOS QUE DEPENDEN DE:

a). LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL NEGOCIO, CON SU ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

B). LA IDIOSINCRACIA O CARÁCTER DE LOS EJECUTIVOS QUE EN -- PARTICULAR EJERCERÁN CONTROL Y LOS MÉTODOS POR LOS CUALES ADMINISTRARÁN.

3. COMO SE EJERCERÁ EL CONTROL, LO QUE DEPENDE DE:

A). LA EXISTENCIA (O FALTA) DE CONOCIMIENTO DIRECTO O RELACIONES VISUALES CON LAS OPERACIONES, POR QUIENES TENGAN A SU CARGO LA RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN.

B). SI ES PRÁCTICO OBTENER INFORMACIÓN ESPECÍFICA PARA PROPÓSITOS DE CONTROL.

C). LA POSIBILIDAD DE PRUEBA O COMPROBACIÓN DE LAS CANTIDADES O DATOS.

3.- COORDINACION CON LA ADMINISTRACION.

EN VIRTUD DE QUE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIDAD, SON SISTEMAS DE INFORMACIÓN; ES ACONSEJABLE QUE SE ELABOREN DE TAL MANERA QUE SUMINISTREN INFORMACIÓN QUE SE PUEDA COMPARAR CON LOS PLANES Y OBJETIVOS ANTERIORMENTE FIJADOS POR LA EMPRESA; YA QUE LA COMPARACIÓN DE LOS PLANES CON LO LOGRADO, Y EL ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS SURGIDAS DÁ CABIDA AL CONTROL Y A LA TOMA DE DECI--

SIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CON LA APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS.

ESPECIALMENTE ESTO ES EVIDENTE EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES, - DONDE LOS CENTROS DE RESPONSABILIDAD PUEDEN ESTAR ALEJADOS TANTO FÍSICAMENTE COMO POR LO QUE A CONCEPTO DE TIEMPO SE REFIERE DE LOS EVENTOS INDIVIDUALES. LA CLASE DE INFORMACIÓN QUE SE -- REQUIERE PARA EL CONTROL ES AQUELLA QUE RELATA LO QUE ESTÁ OCURRIENDO CON LO QUE SE DESEA. EN OTRAS PALABRAS, EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEBERÁ SER EQUIPARABLE CON EL PROCESO DE PLANEACIÓN, DE MANERA QUE TODO LO ACTUAL PUEDA COMPARARSE CON LA REALIDAD - HACIA LOS OBJETIVOS.

A FIN DE ESTABLECER UN SISTEMA DE CONTABILIDAD PARA CUALQUIER - EMPRESA, SERÍA NECESARIO, PRIMERO; REALIZAR UNA ENCUESTA EXTENSIVA E INTENSIVA DE LAS OPERACIONES FÍSICAS DE LA EMPRESA. ELLO SERÍA SEGUIDO DE DISCUSIONES CON LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR CON LOS JEFES DE OPERACIÓN DE TODAS LAS DIVISIONES Y CON TODAS LAS UNIDADES DE ORGANIZACIÓN SUBORDINADAS, SEA CUAL FUERE EL NOMBRE CON QUE SE LES DESIGNE, ACERCA DE SUS FUNCIONES, SUS PROBLEMAS Y SUS IDEAS RESPECTO DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN, TANTO - POR LO QUE SE REFIERE A LAS NECESIDADES DIARIAS COMO A LAS DE - LARGO PLAZO, PARA PODER DISEÑAR DE ÉSTA FORMA UN SISTEMA DE CON TABILIDAD HOMOGÉNEO A LOS DE PLANEACIÓN Y EN PARTICULAR AL DE

PRESUPUESTOS, EL CUÁL SE ELABORA DEPARTAMENTALMENTE ENGLOBALANDO-SE AL FINAL; POR ENDE EL SISTEMA PRESUPUESTAL TOMO EN CONSIDERACIÓN LAS APRECIACIONES DEL JEFE Y DEL DEPARTAMENTO EN SÍ. DE - TAL FORMA QUE EL SISTEMA CONTABLE REFLEJE AUTOMATICAMENTE LAS - DIFERENCIAS SURGIDAS ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO REAL, CREANDO ASÍ UN AUTOCONTROL DEPARTAMENTAL QUE AYUDA A LOS EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL A MEDIR SUS EFICIENCIAS DENTRO DE LA EMPRESA

DE LO ANTERIORMENTE CITADO PODEMOS DEDUCIR QUE LA CONTABILIDAD ES UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN TODOS LOS PASOS DEL PROCESO - ADMINISTRATIVO, PRINCIPALMENTE EN LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL, - AUNQUE COMO SE PUEDE OBSERVAR, COADYUVA TAMBIÉN EN LOS DEMAS.

ADEMÁS DE LAS CARACTERÍSTICAS Y REQUERIMIENTOS QUE DEBEN LLENAR LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD DESDE UN PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO, TENEMOS QUE TOMAR EN CUENTA QUE ESTOS DEBEN ESTAR ACTUALIZADOS Y ACORDES A LAS DISPOSICIONES DE TIPO LEGAL; EN CUANTO A LA FORMA DE LLEVAR LA CONTABILIDAD PARA PODER SUMINISTRAR LOS - DATOS E INFORMES QUE REQUIERE EL GOBIERNO PARA EFECTO DE CON---TROL Y DE IMPOSICIÓN FISCAL, ASÍ COMO LOS INFORMES QUE REQUIE--RAN LOS TERCEROS INTERESADOS EN LA EMPRESA.

4. 5.- CONTABILIDAD FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA.

LOS ESTADOS FINANCIEROS SON EL PRODUCTO FINAL DE LOS ESFUERZOS

DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA, LOS CUALES SON ELABORADOS PRINCIPALMENTE PARA USO EXTERNO, SIRVIENDO TAMBIÉN A LA ADMINISTRACIÓN PARA PROPÓSITOS INTERNOS. ACTUALMENTE, LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES DE CONTADORES PÚBLICOS HAN DEDICADO GRAN PARTE DE SU ACTUACIÓN AL DESARROLLO SISTEMÁTICO Y USO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA PROYECTADA EXCLUSIVAMENTE PARA DECISIONES ADMINISTRATIVAS. ESTE CAMPO DE ACCIÓN HA SIDO DESIGNADO TAMBIÉN COMO CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

CABE HACER NOTAR ALGUNA DIFERENCIA ENTRE SUS DISTINTOS TÉRMINOS. EL PRINCIPIO RECTOR DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA ES LA ELABORACIÓN DE INFORMES PARA TERCEROS SOBRE EL MOVIMIENTO DE LA EMPRESA, MIENTRAS QUE EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA ADMINISTRATIVA ES LA UTILIDAD QUE LA PROPIA EMPRESA PUEDA TENER DE ELLA. COMO ES DE SUPONER LOS TERCEROS TIENEN EL DERECHO DE QUE LA INFORMACIÓN QUE RECIBAN SEA PREPARADA POR PERSONAL CAPACITADO Y DE ACUERDO CON PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS POR AMBAS PARTES; YA QUE DE OTRA MANERA SERÍA ININTELIGIBLE EN VIRTUD DE LA DIFERENCIA DE CRITERIOS EMPLEADOS EN LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. POR EL CONTRARIO, LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA PUEDE ADAPTAR LA CONTABILIDAD DE ACUERDO A SUS POLÍTICAS, REGLAS Y NORMAS QUE CREA NECESARIAS PARA SATISFACER SUS PROPIAS NECESIDADES.

CONSECUENTEMENTE PODEMOS AFIRMAR QUE LOS PRINCIPIOS QUE RIGEN A LA CONTABILIDAD FINANCIERA NO NECESARIAMENTE DEBEN REGIR A LA ADMINISTRATIVA, SIN EMBARGO NO HAY QUE PERDER DE VISTA QUE PARTE DE LA INFORMACIÓN CONTABLE PARA LA ADMINISTRACIÓN PUEDE SER USADA EN EL AREA FINANCIERA.

OTRA DIFERENCIA QUE PODEMOS CONSIDERAR IMPORTANTE ES QUE LA CONTABILIDAD FINANCIERA INTERESA A LA TOTALIDAD DE LA EMPRESA, EN TANTO QUE LA ADMINISTRATIVA ES MÁS DETALLISTA. A MANERA DE -- EJEMPLO PODEMOS DECIR QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS INFORMAN Y -- DAN UNA IDEA GENERAL SOBRE LA CONFIGURACIÓN DE UNA EMPRESA Y -- FUNCIONAMIENTO DE LA MISMA, MIENTRAS QUE LA MAYORÍA DE LOS INFORMES O REPORTES ADMINISTRATIVOS SE REFIEREN A PRODUCTOS, DEPARTAMENTOS, ETC.

UNA TERCERA DIFERENCIA ES QUE LA CONTABILIDAD FINANCIERA APARTE DE SER UN INSTRUMENTO DE INFORMACIÓN Y CONTROL, ES TAMBIÉN ELABORADA PARA DAR CUMPLIMIENTO A DIVERSAS LEYES DE TIPO MERCANTIL E IMPOSITIVO, MIENTRAS QUE LA ADMINISTRATIVA ES OPCIONAL, ES DECIR SE PUEDE O NO LLEVAR; AUNQUE UNA EMPRESA QUE SE JACTE DE TENER UNA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEBE FORZOSAMENTE TENER UN SISTEMA DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, QUE COMO DIJE ANTERIORMENTE, DEBE SER EN ALGUNOS ASPECTOS HOMOGÉNEO AL SISTEMA DE CONTABILIDAD FINANCIERA.

COMO UNA ÚLTIMA DIFERENCIA PODEMOS DECIR QUE LA CONTABILIDAD FINANCIERA ES MÁS LENTA EN SUS SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE LA ADMINISTRATIVA, YA QUE ÉSTA ÚLTIMA CONSIDERA LOS DATOS APROXIMADOS TAN IMPORTANTES O MAS, QUE LAS CIFRAS PRESENTADAS POR EL ÁREA FINANCIERA DE UNA MANERA MAS EXACTA.

POR ENDE PODEMOS DECIR Y AFIRMAR QUE EN LA ACTUALIDAD LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD SE DISEÑAN CON MAS FRECUENCIA PARA PROPÓSITOS ADMINISTRATIVOS, DÁNDOLES MENOR ÉNFASIS A LOS TRADICIONALES; ES DECIR ÚNICAMENTE PARA OBTENER DE ELLOS INFORMACIÓN DE UN BALANCE GENERAL O UN ESTADO DE RESULTADOS, A LOS QUE ANTERIORMENTE SE LES DABA MUCHA IMPORTANCIA.

EN CONSECUENCIA LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA INCLUYE A LA FINANCIERA SUPERVISANDO TODOS LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL MANTENIMIENTO DE CUENTAS NECESARIAS EN LOS LIBROS, OBSERVANCIA DE LOS REQUISITOS LEGALES, CONTROL DE LAS CUENTAS COLECTIVAS, ESTABLECIMIENTO Y OPERACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS, CERCIO-RÁNDOSE DE QUE SE DESARROLLEN CORRECTAMENTE Y CON APEGO A LOS PROGRAMAS DE OPERACIÓN DE LA EMPRESA. LO ANTERIOR SE PUEDE AFIRMAR EN VIRTUD DE QUE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA VA MAS ALLÁ DEL SIMPLE REGISTRO DE LAS OPERACIONES CONTABLES, PROPORCIONANDO INFORMACIÓN EN UNIDADES MONETARIAS O DE OTRAS ESPECIES, REPORTANDO EL ESTADO EN QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA Y HACIA DON

DE SE DIRIGE, INTERPRETANDO LAS METAS EN TÉRMINOS UNITARIOS, -- FORMULANDO LOS AJUSTES CORRECTIVOS O LAS ESTRUCTURAS DE LA POLÍTICA Y PLANES DE LA EMPRESA.

LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA FOMENTA LA DELEGACION DE ACTIVIDAD CON SUS RESPECTIVAS RESPONSABILIDADES A DIVERSOS NIVELES, -- YA SEA DEPARTAMENTOS O INDIVIDUOS, ASI COMO EVALUANDO LAS INICIATIVAS PROPIAS DEL PERSONAL PARA CUMPLIR CON SUS ACTIVIDADES.

A MANERA DE RESÚMEN CREO CONVENIENTE ENUNCIAR EL CONCEPTO DE -- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y CONTABILIDAD FINANCIERA:

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:- "ES AQUELLA QUE PROPORCIONA INFORMES BASADOS EN LA TÉCNICA CONTABLE QUE AYUDA A LA ADMINISTRACIÓN, A LA CREACIÓN DE POLÍTICAS PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA".

CONTABILIDAD FINANCIERA:- " ES UNA TÉCNICA QUE PRODUCE SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURADAMENTE INFORMACIÓN CUANTITATIVA EN UNIDADES MONETARIAS DE LAS TRANSACCIONES QUE REALIZA UNA EMPRESA Y DE CIERTOS EVENTOS ECONÓMICOS QUE LE AFECTAN, CON EL OBJETO DE FACILITAR A LOS DIVERSOS INTERESADOS EL TOMAR DECISIONES DE CARÁCTER FINANCIERO EN RELACIÓN CON DICHA EMPRESA".

CONTABILIDAD FINANCIERA:- " Es LA SUMARIZACIÓN DE TRANSACCIONES DE CARÁCTER ECONÓMICO - FINANCIERO SIN ULTERIOR PROPÓSITO QUE EL DAR NOTICIAS DE ELLAS OPORTUNA Y FEACIENTEMENTE. SI -- BIEN RESULTA DE BASTANTE UTILIDAD PARA SUMINISTRAR INFORMACIÓN A ACREEDORES, AUDITORES, GOBIERNO Y TRABAJADORES, ES INCAPAZ - DE SERVIR PROVECHOSAMENTE A DIRECTORES Y PROPIETARIOS, TODA -- VEZ QUE SIMBOLIZA EL SIMPLE REGISTRO DE HECHOS PASADOS ".

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA:- "Es EL CONJUNTO DE TÉCNICAS, INTERPRETACIONES, EVIDENCIAS SUBJETIVAS Y REFINAMIENTOS CONTABLES ENFOCADOS A PROVEER DE LA INFORMACIÓN DINÁMICA QUE PRECISA LA DIRECCIÓN; ES LA NOVISIMA CONCEPCIÓN CONTABLE QUE ÉSTA DEMANDA PARA SUS FINES INTERNOS DE PLANEACIÓN Y CONTROL. PRES CINDIENDO DE REGLAS Y DEFINICIONES TRADICIONALMENTE ADMITIDAS, SUS LIMITACIONES Y ALCANCES CORREN PARALELAMENTE CON LAS DE -- LAS PERSONAS QUE LA ESGRIMEN CON ARMA DECISORIA ".

CON LO ANTERIORMENTE EXPUESTO NO PRETENDO DEMOSTRAR QUE HAY -- DOS CONTABILIDADES, SINO POR EL CONTRARIO UNA SOLA PERO CON -- DOS ASPECTOS DIFERENTES.

CAPITULO IV INFORMACION

1. INFORMACION A LA GERENCIA.

AL ELABORAR INFORMACIÓN PARA LA GERENCIA ES NECESARIO TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES:

EN PRIMER LUGAR, ES NECESARIO DISTINGUIR ENTRE DATO O CIFRA E-- INFORMACIÓN. YA QUE LOS PRIMEROS SON HECHOS QUE SE CONOCEN O QUE SE OBTIENEN; EN TANTO QUE INFORMACIÓN SIGNIFICA LA COMBINACIÓN DE DATOS O CIFRAS, LOS CUALES HAN SIDO PROCESADOS, SON CORRECTOS, OPORTUNOS Y DEBIDAMENTE RELACIONADOS ENTRE SÍ. SIN EM BARGO EN ALGUNAS OCASIONES LA INFORMACIÓN PUEDE SER UN SIMPLE - DATO AISLADO.

EN SEGUNDO TÉRMINO, EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEBE OBTENER LOS- DATOS NECESARIOS Y NO EN DEMASÍA SIN DEJAR POR ESTO DE DAR UNA- INFORMACIÓN COMPLETA; QUIERO DECIR CON ESTO QUE DEBERÁ PRESEN-- TAR SUS RESULTADOS O INFORMES DE UNA MANERA MÁS CLARA Y CON- CISA POSIBLE.

COMO TERCERO Y ÚLTIMO FACTOR, LA INFORMACIÓN DEBERÁ SER ADECUA- DA A LAS NECESIDADES DEL DEPARTAMENTO O DEL EJECUTIVO QUE LA RE

RECIBE.

PARA QUE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN SE PUEDA CONSIDERAR COMO EFICAZ ES NECESARIO E IMPRESCINDIBLE QUE SU RED DE COMUNICACIONES ESTÉ DISEÑADA EN TAL FORMA, QUE INFORME A TODOS LOS DEPARTAMENTOS O PERSONAS QUE LOS AFECTE, TANTO EN LA EMPRESA Y FUERA DE ELLA. CABE HACER NOTAR QUE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ES UN MEDIO PARA UN FIN Y NO UN FIN EN SI MISMO.

COMO LA BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES ES LA INFORMACIÓN, LOS EJECUTIVOS HACEN USO DE LA MISMA PARA:

- A). VALORAR LOS RESULTADOS.- ES OBVIO, QUE TODOS LOS EJECUTIVOS NECESITAN VALORAR LOS RESULTADOS QUE SE HAN OBTENIDO, COMPARANDOS CON LOS OBJETIVOS DETERMINADOS CUANDO SE DELEGARON LAS TAREAS A GERENTES, SUBALTERNOS O A LOS OPERADORES DE LAS TAREAS RESPECTIVAS.

- B). LLAMAR LA ATENCIÓN A LAS DIFERENCIAS IMPORTANTES.- EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS LOS EJECUTIVOS NO SE ESPERAN A DESCUBRIR LAS DIFERENCIAS, HASTA QUE ÉSTAS SON NOTORIAS O INCORREGIBLES, SINO POR EL CONTRARIO PROCURAN RECIBIR INFORMES CON REGULARIDAD ACERCA DE LAS DESVIACIONES CON EL ESTÁNDAR CON LOS OBJETIVOS, CON LAS POLÍTICAS Y EN GENERAL CON LOS PLANES.

- c). ASEGURARSE QUE SE ACATAN LAS NORMAS, POLÍTICAS Y PLANES ESTABLECIDOS.- ESTAS MEDIDAS SE REFIEREN ESPECIALMENTE A LAS REGLAS MÁS BIEN QUE A LOS PROCEDIMIENTOS PRÁCTICOS RECOMENDADOS.
- d). TENER DATOS PARA RESOLVER PROBLEMAS EXCEPCIONALES.- ES DECIR, CUANDO DELEGA ATRIBUCIONES PARA ACTUAR SÓLO EN LOS CASOS NORMALES Y EXIGE QUE SE LLAME LA ATENCIÓN A LOS PROBLEMAS EXCEPCIONALES, CONSECUENTEMENTE DEBE RECIBIR INFORMACIÓN ACERCA DE LAS CIRCUNSTANCIAS EN QUE SE PRESENTAN ESOS PROBLEMAS EXTRAORDINARIOS. AL ENFRENTARSE A TALES CASOS EXCEPCIONALES, EL EJECUTIVO SE DARA CUENTA DE CUANDO SE PIERDE EL CONTROL DE LAS OPERACIONES.
- f). CONTAR CON BASES PARA OTORGAR APROBACIÓN PRESCRIPTIVA. ESTO ES EL APROBAR, POR LO MENOS CIERTAS OPERACIONES IMPORTANTES ANTES DE CERRAR CUALQUIER TRATO. ESTAS PUEDEN ENTRAÑAR FUERTES COMPROMISOS ACERCA DE LAS INSTALACIONES O DE LA PUBLICIDAD, DE PEDIDOS DE CLIENTES POR CANTIDADES QUE EXCEDEN DE UN VOLÚMEN DETERMINADO, EL AUMENTO DE UN NUEVO PRODUCTO A LA LÍNEA DE ARTÍCULOS O BIEN DE CUALQUIER OPERACIÓN AISLADA QUE TENGA REPERCUSIONES PARA LA EMPRESA. CONSECUENTEMENTE, EL EJECUTIVO QUE INTERVIENE HA DE INSISTIR EN POSEER TODOS LOS ANTECEDENTES, ANTES DE EMITIR SU JUICIO SOBRE TALES CUESTIONES.

- g). DETERMINAR LOS PLANES A LARGO PLAZO, NUEVAS NORMAS, POLÍTICAS Y REGLAS.- EL GRADO EN QUE EL JEFE PARTICIPE EN ESTAS PLANEACIONES VARIARÁ DE ACUERDO CON SU POSICIÓN. SIN EMBARGO, TODOS LOS EJECUTIVOS QUE SE LIBERAN DEL CONTROL MINUCIOSO TIENEN QUE PARTICIPAR HASTA CIERTO PUNTO EN LOS PLANES GENERALES, EN CONSECUENCIA DEBERÁN ESTAR INFORMADOS SOBRE QUE PROBLEMAS HAN SURGIDO, ADEMÁS DE LAS CONDICIONES PREVISTAS PARA EL FUTURO.
- h). FORMAR UN CUADRO DE ANTECEDENTES Y BASES PARA RELACIONES EXTERNAS.- EN GENERAL TODOS LOS EJECUTIVOS TIENEN RELACIÓN POR LO MENOS DE VEZ EN VEZ CON CLIENTES, PROVEEDORES BANQUEROS, ETC., QUE SON IMPORTANTES PARA LA EMPRESA. AUNQUE NO SE PRETENDE QUE AISLADAMENTE ESTÉN INFORMADOS SOBRE TODOS LOS DETALLES DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA, SIN EMBARGO DEBEN POR LO MENOS ESTAR EN CONDICIONES DE CAUSAR UNA BUENA IMPRESIÓN.
- i). ADIESTRAR Y ARBITRAR.- ÉSTO ES CONSECUENCIA DE QUE EL EJECUTIVO TIENE QUE ADIESTRAR A SUS SUBALTERNOS, QUE HACERLES PREGUNTAS JUICIOSAS Y QUE ARBITRAR DISPUTAS, CONSECUENTEMENTE NECESITA INFORMACIÓN SOBRE CADA CASO CONCRETO.

EN VIRTUD DE QUE LA CONTABILIDAD ES UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Y CONTROL, ES NECESARIO AL PLANEAR PARA UNA EMPRESA TOMAR EN CUENTA EL TIPO DE INFORMACIÓN QUE REQUIERAN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS INTEGRANTES DE LA MISMA, ASÍ COMO CADA EJECUTIVO EN PARTICULAR, ESTO ES PARA QUE LA CONTABILIDAD CUMPLA CON SUS OBJETIVOS Y COADYUVE AL LOGRO DE LOS MISMOS TANTO PERSONALES DE LOS EJECUTIVOS, COMO AL LOGRO DE LOS DE LA EMPRESA, ASIMISMO, DECIR QUE SIRVAN COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA LA BUENA TOMA DE DECISIONES Y CONSECUENTEMENTE COLOCARA LA EMPRESA EN PRIMERA LÍNEA DENTRO DEL MERCADO DE COMPETENCIA EXISTENTE EN LA ACTUALIDAD.

2. INFORMACION POR AREAS

LA INFORMACIÓN POR ÁREAS CONSISTE BÁSICAMENTE EN QUE ES INTER-DEPARTAMENTAL Y DE CADA DEPARTAMENTO CON LA ADMINISTRACIÓN; SU ESTRUCTURA ES AFÍN A LA ADMINISTRATIVA DE TAL FORMA QUE DEPENDE DEL NÚMERO DE DEPARTAMENTOS O PERSONAS ENCARGADAS DE LAS FUNCIONES BÁSICAS DE TODA ORGANIZACIÓN.

ESTE TIPO DE INFORMACIÓN ES EL ELEMENTO BÁSICO EN LA CONTABILIDAD POR ÁREA DE RESPONSABILIDADES, YA QUE COMO EN EL SISTEMA PRESUPUESTARIO, CADA DEPARTAMENTO INFORMA A LA DIRECCIÓN Y A SU VEZ EL DE CONTABILIDAD REPORTA INFORMACIÓN, EFECTUÁNDOSE ASÍ UN CONTROL POR ÁREA DE RESPONSABILIDADES; EN TANTO QUE EN

UN SISTEMA EN EL QUE LA INFORMACIÓN EMANA DE LOS DEPARTAMENTOS, COMO LA DEL DE CONTABILIDAD SEA GENERAL, NO SE PUEDEN DELIMITAR RESPONSABILIDADES NI MEDIR EFICIENCIAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS, POR LO TANTO PODEMOS DECIR QUE LA INFORMACIÓN POR ÁREAS ES UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA UN BUEN CONTROL INTERNO. SIN EMBARGO, EN ESTE SISTEMA ES ACONSEJABLE QUE SE CONTROLE DICHA INFORMACIÓN DE TAL FORMA QUE EVITE EN EL MAYOR GRADO POSIBLE LAS FRICCIONES QUE PUEDAN SUSCITARSE ENTRE LOS DEPARTAMENTOS QUE ESTEN ÍNTIMAMENTE RELACIONADOS EVITANDO CON ESTO QUE LA INFORMACIÓN SE DEFORME O SE DUPLIQUE, OCACIONANDO CON ELLO COSTOS INNecesarios.

OTRO ASPECTO QUE SE DEBE CONTROLAR EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL O POR ÁREAS, ES QUE SEA BILATERAL, ES DECIR ASCENDENTE Y DESCENDENTE DE TAL FORMA QUE AUNQUE CADA DEPARTAMENTO ACTÚE E INFORME INDEPENDIENTEMENTE DE SUS FUNCIONES NO SE PIERDAN LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA.

LAS VENTAJAS QUE SE DERIVAN DE LA RESPONSABILIZACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LOS CAMPOS DE TRABAJO E INFORMACIÓN, SON LAS SIGUIENTES:

- 1.- SE FOMENTA LA ESPECIALIZACIÓN.- AGRUPANDO RESPONSABILIDADES SOBRE LA BASE DE SU SIMILITUD, FORMANDOSE UNA ESTRUCTURA ORGANICA QUE, BIEN DESARROLLADA, CONDUCE A UNA CLARA DIFERENCIACIÓN ENTRE LAS TAREAS DIRECTIVAS PROPIAMENTE DICHAS Y

LAS FUNCIONES MÁS BIEN CORRESPONDIENTES AL DESARROLLO Y EJECIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA. DE ESTA FORMA SE FOMENTA LA CALIDAD, NO SÓLO DE LA DIRECCIÓN, SINO TAMBIÉN DEL PERSONAL.

- 2.- SIMPLIFICACIÓN Y CONTROL DEL TRABAJO.- ES LA CONSECUENCIA DE LA AGRUPACIÓN DE TAREAS IGUALES O SIMILARES EN UN SOLO DEPARTAMENTO.
- 3.- MAYOR FACILIDAD EN EL TRABAJO ORDINARIO DE LOS ÓRGANOS DIRECTIVOS.- UN DIRECTIVO CUYO SUBORDINADO EJERCEN TODOS ELLOS TRABAJOS IGUALES O SIMILARES, PUEDE TENER SIN GRAN PROBLEMA MÁS PERSONAL A SU CUIDADO E INFORMAR MÁS CLARAMENTE Y CON MAYOR DETALLE, QUE SI HUBIESE DE VIGILAR E INFORMAR DE UN PERSONAL CON TRABAJOS HETEROGÉNEOS.
- 4.- DISMINUCIÓN DE COSTOS.- UN DIRECTIVO QUE TENGA A SUS ÓRDENES UNA PERSONA QUE REALIZA TRABAJOS MUY DIFERENTES, PRECISA TENER MAYOR CANTIDAD DE CONOCIMIENTOS ESPECIALES PARA PODER JUZGAR OBJETIVAMENTE LAS DIFERENTES TAREAS, E INFORMAR DE CADA UNA DE ELLAS ADEMÁS, MANTENERSE AL CORRIENTE EN UN AMPLIO CAMPO.
- 5.- SUPRESIÓN DE RAZONAMIENTOS.- EN UNA EMPRESA EN LA QUE VA--

RIAS PERSONAS TIENEN QUE COMPLEMENTAR LA MISMA TAREA NO SE PUEDEN EVITAR RAZONAMIENTOS, DEBIDO A LA FALTA DE DELIMITACIÓN DEL TRABAJO Y DE LA INFORMACIÓN QUE DE LOS MISMOS EMANE, POR ELLO CON UNA RESPONSABILIZACIÓN CONCRETA SE FACILITA LA UNIDAD Y LA COLABORACIÓN.

6.- FACULTAD DE MANDO.- ESTRECHAMENTE UNIDO A LAS IDEAS DE -- RESPONSABILIZACIÓN Y DE LA OBLIGACIÓN DE INFORMAR, ESTÁ EL CONCEPTO DE LA FACULTAD DE MANDO. ESTABLECE EL DERECHO DE DAR INSTRUCCIONES OBLIGATORIAS O DE TOMAR DECISIONES. LA FACULTAD DE MANDO TIENE POR OBJETO ASEGURAR QUE TODOS LOS TRABAJOS DE LOS DIFERENTES ESPECIALISTAS EN CADA UNO DE LOS PUESTOS DE LA EMPRESA, VAYAN DIRIGIDOS A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES Y FUNDAMENTALES DE LA MISMA. LA FACULTAD DE MANDO DEBE CONCEDERSE EN LA MISMA MEDIDA EN QUE AVANCE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN LA EMPRESA DESDE EL MÁS ALTO PUESTO DIRECTIVO HASTA LOS PRIMEROS NIVELES DE SUPERVISIÓN.

POR ÚLTIMO, ES NECESARIO SUBRAYAR LA EVALUACIÓN MÁS JUSTA DEL EJECUTIVO QUE TIENE ASIGNADA RESPONSABILIDAD, ES HECHA MIDIENDO SU ACTUACIÓN, POR LA TENDENCIA DE SUS VARIACIONES; AUNQUE UNA VARIACIÓN SEA FAVORABLE NO ES TAN SIGNIFICATIVA COMO LA -- TENDENCIA.

EL EJECUTIVO QUE CONSTANTEMENTE HA VENIDO MEJORANDO EL MONTO DE UNA VARIACIÓN, SE PUEDE CONSIDERAR COMO EFICÁZ, EN RELACIÓN CON OTRO QUE NO LO HA LOGRADO. POR ELLO, UN SISTEMA DE INFORMACIÓN POR ÁREAS DEBE DISEÑARSE PARA HACER EVIDENTES ESAS TENDENCIAS, POR LO QUE ES RECOMENDABLE EL USO DE GRÁFICAS QUE MUESTREN OBJETIVAMENTE LA TENDENCIA.

CONSIDERANDO LA DIRECCIÓN ÉSTA INFORMACIÓN, HARÁ DE LA EMPRESA UN ORGANISMO EFICAZ Y TAN FLEXIBLE QUE SUPERE LOS CAMBIOS AMBIENTALES EN EL MERCADO EN QUE SE DESARROLLE.

CONCLUSIONES

- 1.- SI EL ELEMENTO HUMANO, ES EL QUE DIRIGE Y EJECUTA LAS OPERACIONES EN LAS EMPRESAS; ESTO IMPLICA PROBABILIDAD DE ERROR, ENTONCES SI ALGUNAS DE ÉSTAS FUNCIONES SON IMPERFECTAS, PIENSO QUE ES IMPRESCINDIBLE LA PRESENCIA DEL CONTROL.
2. PODEMOS DECIR QUE EL CONTROL ES UNA HERRAMIENTA BÁSICA PARA EL ÉXITO DE LAS COMPAÑÍAS; PERO SIN EMBARGO HAY QUE TENER EN CUENTA QUE UNO DE LOS PRINCIPIOS MÁS IMPORTANTES ES EL DE SABER CUANTO CONTROL PUEDE LLEVAR A SITUACIONES CRÍTICAS, POR GASTOS INNECESARIOS DE INSATURACIÓN DE PROCEDIMIENTOS, POR TIEMPOS EXCESIVOS PARA LA ENTREGA, GASTOS EXCESIVOS DE HORAS EXTRAS Y OTROS MUCHOS COSTOS INNECESARIOS.
3. EN VIRTUD DE QUE EXISTE UNA AMPLIA GAMA DE CONTROLES APLICABLES A LAS EMPRESAS; NO PODEMOS PENSAR EN LA EXISTENCIA DE CARTABONES PREFIJADOS PARA UTILIZARLOS EN TODOS LOS NEGOCIOS, SINO QUE EN CADA CASO PARTICULAR SE DEBERÁN IMPLANTAR AQUELLOS QUE SE DETERMINE QUE SON DE

MAYOR UTILIDAD EN LA EMPRESA, YA QUE SEGÚN EL TIPO DE -
QUE SE TRATE, LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLE, SU TAMAÑO Y
LA MAGNITUD DE SUS OPERACIONES, SERÁ EL NÚMERO Y TIPO -
DE CONTROLES QUE SE REQUIERAN.

4.- COMO LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA PARA LA TOMA DE DECISIO
NES NECESITA INFORMACIÓN CLARA Y OPORTUNA DE LO QUE - -
OCURRE DENTRO Y FUERA DE LA MISMA, CONSIDERO INELUDIBLE
LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD ADECUADO;
QUIERO DECIR CON ESTO UN SISTEMA DE CONTROL E INFORMA--
CIÓN DE TODOS Y CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS Y PERSO--
NAS INTEGRANTES DEL NEGOCIO.

5.- SI AL ESTABLECER UN SISTEMA DE CONTABILIDAD, ESTAMOS IM
PLANTANDO UN SISTEMA DE CONTROL; Y A SU VEZ ESTE ES UN
ELEMENTO FUNDAMENTAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, PUEDO
AFIRMAR QUE LA CONTABILIDAD ES UNA HERRAMIENTA BÁSICA -
DEL CONTROL EN LAS EMPRESAS.

6.- NO PRETENDO CON LO ANTERIORMENTE CITADO DEMOSTRAR QUE -
LA CONTABILIDAD ES LA PANACEA MARAVILLOSA PARA CURAR TO
DOS LOS PADECIMIENTOS QUE AQUEJEN A LAS EMPRESAS POR DI
VERSO QUE SEA SU ORIGEN; MALAS FINANZAS, DEFICIENTE OR-

GANIZACIÓN O ADMINISTRACIÓN ETC., SINO QUE SUS METAS PRIMORDIALES CONSISTEN EN CONTROLAR A COSTO MÍNIMO LAS OPERACIONES E INFORMAR FEHACIENTE, OPORTUNA Y ACCESIBLEMENTE SOBRE ELLAS, A EFECTO DE QUE AL INTERPRETARSE SE DIAGNOSTIQUE EL MAL Y PERMITA AL FINANCIERO O AL ADMINISTRADOR COMBATIRLO.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (1A. PARTE)
AGUSTÍN REYES PONCE
- 2.- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (2A. PARTE)
AGUSTÍN REYES PONCE
- 3.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
GEORGE R. TERRY
- 4.- CONTABILIDAD UN ENFOQUE ADMINISTRATIVO
MYRON J. GORDON Y
GORDO SHILLINGLAN
- 5.- EL CONTROL DIRECTIVO.
WM. TRAVERS JEROME III
- 6.- EL CONTROL DE GESTIÓN
LUIS GARCÍA BLANES
- 7.- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.
MARY E. MURPLHY

- 8.- PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD Y CONTROL.
LAWRENCE L. VANCE
RUSSELL TAUSIG
- 9.- LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
ANTONY
- 10.- CONTABILIDAD Y CONTROL ADMINISTRATIVO.
CHARLES T. HORNGREN
- 11.- LA ADMINISTRACIÓN BASADA EN LA CONTABILIDAD.
RICHARD L. SMITH.
- 12.- CONTABILIDAD FINANCIERA
J. EUGENE Mc NEILL
- 13.- CONTABILIDAD PARA LA GERENCIA, PLANEACIÓN Y CONTROL.
RICHARD M. LINCH
- 14.- MANUAL DEL CONTADOR PÚBLICO.
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C.