



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL LICENCIADO EN CONTADURIA COMO PROMOTOR
DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
DE LAS EMPRESAS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

MARTIN MOSQUEDA VILLASANA

PROFR. DEL SEMINARIO:

C.P. SEBASTIAN HINOJOSA COVARRUBIAS



1987



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

	PAGS.
INTRODUCCION	
CAPITULO I.- GENERALIDADES	
1.- Evolución de la profesión del Lic. en Contaduría	I-1
2.- Servicios principales que presta actualmente el Lic. en Contaduría	I-4
3.- Conocimiento que obtiene el Lic. en Contaduría de la empresa al desarrollar una auditoría financiera	I-6
4.- Necesidad de ampliar los servicios profesionales presentando información relevante que promueva la eficiencia administrativa ...	I-9
CAPITULO II.- ANALISIS SOBRE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	
1.- Los pioneros de la Administración Científica	II-1
2.- Descripción y necesidad de la Administración Científica	II-6
3.- Los elementos de la Administración Científica	II-12
4.- La Contabilidad y la Administración en el desarrollo profesional del Lic. en Contaduría	II-55
CAPITULO III.- LA TOMA DE DECISIONES Y EL LIC. EN CONTADURIA.	
1.- Concepto de Decisión	III-1
2.- Las decisiones como base de la eficiencia administrativa	III-2
3.- El proceso de la toma de decisiones	III-7
4.- La responsabilidad de la toma de decisiones	III-11
CAPITULO IV.- CONSIDERACIONES PARA QUE EL LIC. EN CONTADURIA PROPORCIONE INFORMACION RELEVANTE QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.	
1.- Preparación Profesional del Lic. en Contaduría	IV-I
2.- Análisis de la Auditoría Financiera y la Auditoría Administrativa	IV-4
3.- Crítica constructiva sobre la eficiencia administrativa de la empresa en el aspecto financiero	IV-9

CAPITULO V.- BENEFICIOS DEL LIC. EN CONTADURIA AL PROPORCIONAR INFORMACION RELEVANTE QUE COADYUVE A INCREMENTAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

- 1.- Mejoramiento de relaciones con clientes V-1**
- 2.- Oportunidad para ofrecer servicios adicionales V-2**
- 3.- Mayor motivación con los miembros de su personal V-6**

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

Algo que me ha mantenido constantemente intranquilo, es el haber escuchado en multitud de ocasiones comentarios completamente contradictorios sobre la profesión de Licenciado en Contaduría y sobre los Licenciados en Contaduría, por esta razón me permito exponer algunas de mis ideas al respecto.

En lo que me ha sido permisible observar debido a mi poca experiencia he constatado que durante el último decenio de profesión de Licenciado en Contaduría. en México ha tenido un desarrollo muy acelerado, motivado principalmente por la gran aceptación del servicio de Auditoría de Estados Financieros, sin embargo, considero que la mayor parte de los Licenciados en Contaduría que actualmente prestan este importante servicio, no se han preocupado lo suficiente por intensificarlo - creando conciencia entre los hombres de negocios de los grandes beneficios que trae consigo, pienso que uno de los factores que más podrían ayudar al incremento de este servicio y a lograr que se requieran servicios adicionales y que efectivamente se reconozca el valor de todos ellos, es el de cambiar un poco la mentalidad del profesional actual, que en la mayoría de los casos se limita sólo a dar su opinión sobre la razonabilidad de las cifras que componen los Estados Financieros sujetos a su examen, sin pensar si éstas son las más aconsejables para la empresa, si se ha administrado de una manera eficiente, si la utilidad que se muestra en el Estado de Resultados es la que se debió obtener, si los administradores han utilizado al máximo todos los elementos de información, tales como el estado de origen y aplicación de recursos el del punto de equilibrio, los comparativos con porcentajes, etc., así mismo, si se ha promovido el establecimiento y mantenimiento de un sistema adecuado de control presupuestal, un sistema de contabilidad general a la altura de las necesidades de la empresa, un efectivo sistema de costos, etc.

Es indudable que si el Licenciado en Contaduría hace algunas observaciones relativas de como se podrían utilizar en forma más efectiva el cúmulo de información - que prepara, haciendo hincapié en las que son más importantes y el provecho que - se pueda obtener de ellas recomendando las que necesariamente se deberán preparar y con qué periodicidad y cuáles de ellas deberán eliminarse por no presentar una ayuda efectiva a los administradores, todo esto en relación al trabajo de Auditoría de Estados Financieros, sin lugar a dudas el pensamiento del hombre de negocios hacia él cambiaría totalmente.

Para lograr lo anterior es menester, que el profesional actual se esfuerce y haga uso de su iniciativa creadora y de su experiencia, acompañandolas de una efectiva crítica constructiva, con el objeto de ayudar a los administradores en los esfuerzos que día a día realizan para el mejoramiento de sus empresas en el aspecto administrativo, lo que les ayudará a obtener una mayor productividad y en consecuencia las máximas utilidades posibles.

Son obvios los beneficios que le acarrearía un enfoque de esta naturaleza, como - por ejemplo un mejoramiento notable en las relaciones con sus clientes, la oportunidad para ofrecer servicios adicionales, reconocimiento de su capacidad, lo - que ocasionará la superación definitiva del prestigio de nuestra profesión.

Toda vez que durante el desarrollo de este trabajo emitiré criterios cuyos objetivos serán el de impulsar aún más el desarrollo de nuestra profesión para que se equipare a las necesidades actuales de los hombres de negocios para actuar en el campo denominado "Consultoría en Administración", que es sin lugar a dudas en la actualidad preocupación de muchísimos miembros de reconocido prestigio de nuestra profesión y volviendo a repetir lo que señale al principio de esta introducción - al respecto de mi insignificante experiencia, debo confesar que la metodología - que usé en el desarrollo de esta tesis, fué en parte la de desglosar comentarios de algunos miembros de la profesión de reconocido prestigio con el objeto de ver-

me apoyado y poder obtener algunas conclusiones resultantes de mi criterio. Vayan pues estos pequeños comentarios hacia mis compañeros y miembros de la profesión, con el deseo de poderlos servir o al menos poder transmitir mis inquietudes, para que ellos suramente con una capacidad superior a la mía, puedan obtener un provecho mayor de ellos, por supuesto, pido también la mayor de las benevolencias de parte de los distinguidos miembros del jurado a efecto de que tengan a bien de aprobar este trabajo, estando consiente de que adolecen de ciertas limitaciones debido a mi poca experiencia profesional, prometiendo subsanarlos en lo futuro.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.- EVOLUCION DE LA PROFESION DEL LIC. EN CONTADURIA PUBLICA.

Nació la Contaduría Pública mexicana el 25 de mayo de 1907, cuando se recibió el primer Contador Público mexicano. En los siguientes diez años había ya un grupo de profesionales de la Contaduría que en 1917, crearon la Asociación de Contadores Titulados.

El 6 de octubre de 1923, en un documento que los miembros llamaron "Acta Provisional" que después se elevó a Escritura Pública, se constituyó el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, antecesor del actual Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Alrededor de 1923, los alumnos de las escuelas mexicanas de Contadores Públicos complementaban sus conocimientos adquiridos en las escuelas con la práctica profesional al cuidado de Contadores Públicos mexicanos.

Fue en esta época en que se inició un cambio interesante relacionado con las firmas de Contadores Públicos extranjeros establecidos en el país, ya que al existir jóvenes preparados en auditoría independiente, el personal inmigrante que antes alimentaba estas firmas, fue progresivamente desplazado por el personal nacional.

Por otra parte, muchos Contadores Públicos que adquirieron su experiencia en esos despachos internacionales, al dejarlos establecieron los suyos utilizando la experiencia y la técnica allí adquiridas.

Se consumió la autosuficiencia de la Contaduría Pública mexicana y desde ese momento se inició la superación profesional con la investigación, el estudio, el intercambio de experiencias y nivel nacional e internacional a través de libros, revistas y una infinidad de medios que han colocado a la Contaduría Pública mexicana a su actual nivel.

Con base a lo anteriormente expuesto, el INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS sostiene que la práctica de la Contaduría Pública en México es privativa de profesionistas mexicanos y que la calidad técnica de los Contadores Públicos es suficiente para prestar los servicios requeridos por el desarrollo presente y futuro del país.

No es difícil encontrar en la actualidad a un gran número de personas que aún piensan que el Lic. en Contaduría Pública es una persona cuyo trabajo se limita exclusivamente a registrar en los libros de contabilidad, las operaciones habituales de una empresa, sin embargo, esta idea de que el profesional actual es un tenedor de libros, debe ser cambiada en la mente del público, particularmente en el medio de los negocios, de manera que sean reconocidos los diferentes servicios que actualmente presta.

Si queremos ser sinceros, ese desconocimiento que gran parte de los hombres de negocios tiene de nuestra profesión, no es culpa de ellos y si así lo fuera nosotros debemos hacer lo posible para que este desconocimiento sea totalmente eliminado, pues absolutamente es obvio que nosotros somos los únicos a los que nos corresponde tomar la iniciativa.

Lo anterior es el resultado de un mal entendido respecto a lo que marca nuestro código de ética profesional, en lo concerniente a la publicidad de nuestra profesión, de antemano hago la aclaración que de ninguna manera me considero la persona indicada para juzgar dicho código, lo que si me permite expresar, es que posiblemente, no se ha hecho uso adecuado de las actividades que dicho código, si aprueba como medios de difusión a nuestra profesión, como por ejemplo, los eventos técnicos.

No hace mucho en que la gran variedad y cantidad de eventos técnicos de suma importancia que han venido realizando el Instituto Mexicano de Contadores Públicos eran estrictamente para el beneficio de sus miembros; sin embargo, he podido apreciar -

Últimamente que han operado diversos cambios en forma altamente positiva, uno de esos cambios sugeridos por varios miembros del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, es en el sentido de que en la realización de dichos eventos, no sólo participen miembros, sino que se haga extensiva la invitación que como por ejemplo, por no haber obtenido su título profesional, aún no puedan pertenecer a estas agrupaciones, así mismo, también se les invita a distintos hombres de negocios para que conozcan de esta manera como piensan los miembros de nuestra profesión, hacia donde se están encaminando sus esfuerzos, los que desde luego siempre han resultado sumamente positivos, de ahí lo vertiginoso de nuestro desarrollo. En la actualidad es posible que las personas que asistan a este tipo de actividades profesionales y que no sean miembros de nuestra profesión, demuestren por el momento una actitud pasiva; sin embargo, considero que de seguir por este camino, no estará muy lejano el día en que empiece a fluir entre miembros de la profesión que asistan a este tipo de reuniones, el intercambio de ideas, lo que hará que se logre un impulso mucho mayor de nuestra profesión y que día a día se equipare más a las Necesidades de los negocios.

Me permito comentar que aún cuando no soy miembro de ninguna de las agrupaciones profesionales que existen, mi interés siempre ha sido conocer en forma somera cuales son sus actividades.

Una de las actividades y posiblemente la única en la que no estoy de acuerdo, es en que en muchas ocasiones los componentes de estas agrupaciones, dedican demasiado tiempo a casos de no mucha importancia; lo anterior crea una serie de papeleo, una serie de juntas, una serie de mesas redondas, etc., todo esto repercutiendo en esfuerzo y tiempo que gastan cada una de las personas que forman dichos comités y que más bien deben enfocar sus esfuerzos y tiempo hacia una mayor difusión, hacia un mejor servicio a los clientes, correspondiendo a las necesidades actuales de los negocios, se que el ejemplo que a continuación voy a indicar no puede

ser comparable fácilmente con dichas agrupaciones; sin embargo, me voy a permitir exponerlas.

He visto que algunas Empresas han crecido notablemente en cuanto a sus elementos administrativos; sin embargo, muchas veces este crecimiento no ha sido de ninguna manera proporcional en relación al crecimiento en sus áreas de producción y ventas y esto se debe a que en muchas ocasiones se tratan de pulir una serie de detalles, antes de analizar si lo que se piensa se puede producir y si existe el mercado potencial para poder venderlo, de allí que se crea infinidad de papeleo, una serie de departamentos, se gasta tiempo en juntas, mesas redondas, etc., y al final de cuentas posiblemente ni se pueda producir y tal vez tampoco exista el mercado potencial adecuado para la introducción del producto.

2.- SERVICIOS PRINCIPALES QUE PRESTA ACTUALMENTE EL LIC. EN CONTADURIA.

Es indudable que uno de los servicios que destacan en forma principal, es el de Auditoría de estados financieros con el fin de dictaminarlos, es decir, de rendir una opinión profesional sobre su razonabilidad en beneficio del público en general. Este servicio en la actualidad tiene una gran aceptación tanto en el medio privado (Industria y Comercio), como en el oficial (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Bancos, etc.), siendo algunos de sus objetivos más frecuentes los siguientes:

- 1.- Como base para obtener o conceder créditos.
- 2.- Como parte integrante de la moderna y científica administración de las empresas.
- 3.- Como base del estudio previo que debe efectuar un inversionista.
- 4.- Como base para determinar el valor de compra o venta de una empresa.
- 5.- Para el registro de acciones, bonos, obligaciones, etc., en la bolsa de Valores.

6.- Por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como base para la revisión de las declaraciones de impuestos federales.

Muy ligado al servicio de auditoría de estados financieros, está el servicio de Asesoría en materia fiscal, pudiéndose decir que guarda uno con el otro una relación casi directa.

Es también muy común el servicio de llevar contabilidades de distintas empresas, asesorándolas a la vez en cuanto a las políticas fiscales a seguir y el cumplimiento de las mismas, surgiendo también como una derivación, el diseño e implantación de sistemas de Contabilidad General y de Costos.

El Lic. en Contaduría también presta sus servicios dependiendo de una sola empresa, en cuyo caso generalmente se les suele denominar de la siguiente manera:

Contador General
 Jefe de Contabilidad
 Contralor
 Tesorero
 Auditor Interno
 Gerente Financiero
 Gerente Administrativo
 Etc.

Los Lic. en Contaduría cuyo principal campo de acción ha sido el de Auditoría de Estados Financieros con el fin de dictaminarlos, han adquirido una gran experiencia derivada del constante trato con múltiples Empresas de situaciones y características diferentes, por lo anterior han considerado de suma importancia el de formalizar aquellas asesorías, consultorías o consejerías que en materia de Administración ya venía haciendo desde hace algunos años con el fin de ampliar su campo de acción, a dicha tendencia se le ha denominado "Consultoría en Administración", pudiéndose decir que dentro de ella se incluyen servicios tales como:

Diseño e Instalación de Sistemas de Contabilidad General y de Costos (Manuales, - Mecánicos y Electrónicos).

Asesoría de Situación (Estudios de fusión a adquisición, decisiones de hacer o - comprar).

Diseño e Implantación de Sistemas de Control Presupuestal, fijos o flexibles.

Diseño e Implantación de Sistemas de Contabilidad Administrativa por centros de responsabilidad, etc.

Los servicios que fueron citados anteriormente, no pretenden ser una lista limita tiva, sino únicamente comprenden en forma enunciativa los principales campos de - acción del Lic. en Contaduría actual, y como la intención de esta tesis no es el efectuar un análisis de los mismos, sino que pretende fundamentar la idea de que - el profesional de la Contabilidad es un elemento valioso para la administración - de las empresas, se consideran suficientes dichos ejemplos.

3.- CONOCIMIENTO QUE OBTIENE EL LIC. EN CONTADURIA DE LA EMPRESA AL DESARROLLAR UNA AUDITORIA FINANCIERA.

Ha quedado ya asentado que la actividad característica del Lic. en Contaduría ac - tual es la Auditoría de Estados Financieros, inclusive me atrevería a opinar que - dicho servicio es el que da altura y aún nombre a nuestra profesión, es por eso - que los comentarios que se empresan en esta tesis estarán fundamentalmente basa - dos en dichos servicios que actualmente presta con tanto éxito el Lic. en Contadu - ría.

Es importante aclarar antes de tratar brevemente el tema de la Auditoría de Esta - dos Financieros, que se dá por sentado el hecho de que conocen los fines y objeti - vos de dicho trabajo; sin embargo, para el desarrollo de esta tesis vamos a tocar distintos tópicos de este servicio tan importante.

El trabajo de Auditoría de Estados Financieros que realiza el Lic. en Contaduría independiente se ve reglamentado por normas de Auditoría generalmente aceptadas, mismas que se aseguran que el trabajo que realizó dicho profesional tiene un nivel mínimo de calidad, de tal suerte que le permite expresar una opinión objetiva respecto de los estados Financieros sujetos a su examen, como por ejemplo en el Boletín No. 2 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos se indica, que para estar en condiciones de dar ese dictamen u opinión de una manera objetiva y con características profesionales el Lic. en Contaduría necesita obtener una serie de conocimientos e informes sobre los propios Estados Financieros y sobre la empresa a que se refieren; dicho dictamen no puede emitirse sin que el Lic. en Contaduría haya obtenido con certeza razonable, la convicción de:

- 1.- La autenticidad de los hechos y fenómenos que los Estados Financieros reflejan.
- 2.- Los criterios y métodos usados para reflejar en la Contabilidad y en los Estados Financieros dichos conceptos y fenómenos.
- 3.- Que los métodos usados son conforme con los principios de Contabilidad que la profesión acepta generalmente y que estos principios han sido aplicados consistentemente.

Para obtener la información que necesita y poder cercionarse de la autenticidad de los Estados Financieros, el Lic. en Contaduría independiente necesita realizar investigaciones que en el último resultado tiendan a la convicción que requiere como base de su opinión. Los métodos prácticos de investigación y prueba que el Lic. en Contaduría utiliza para lograr la información y comprobación necesarias para su opinión, se denominan técnicas de Auditoría.

Las técnicas de Auditoría debido a la diversidad de circunstancias en que el auditor realiza su trabajo y a la variedad de condiciones de las Empresas cuyos Estados Financieros se someten al examen del auditor, son de muy diversas clases - pero pueden agruparse bajo los siguientes rubros:

Estudio General

Análisis de Saldo

Análisis de Movimiento

Inspección

Confirmación

Investigación

Declaraciones o certificaciones

Observación

Cálculo

Además de lo anterior, el Lic. en Contaduría deberá realizar en forma anticipada a su examen, un estudio y evaluación del control interno con el objeto de determinar el alcance y oportunidad en la aplicación de las distintas técnicas de Auditoría.

Debido a lo explicado con anterioridad, el Lic. en Contaduría adquiere un conocimiento más o menos profundo de los objetivos que persigue la Empresa y de los me di os de que se vale para lograrlos, como por ejemplo, sus políticas de ventas, - producción, compras, inventarios, efectivo, cuentas por cobrar, prioridades, plan ta y equi po. pasivos, gastos de operación, etc., pudiendo observar lo adecuado - de sus controles administrativos en cuanto al aspecto financiero se refieren.

4.- NECESIDAD DE AMPLIAR LOS SERVICIOS PROFESIONALES PRESENTANDO INFORMACION RELEVANTE QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

Anteriormente se indicó que para poder emitir una opinión profesional sobre los Estados Financieros de la Empresa examinada, el Lic. en Contaduría necesitará - realizar una serie de procedimientos debiendo observar los lineamientos que le marcan las normas de auditoría generalmente aceptadas, lo que le permitirá conocer aún cuando sea en forma somera, lo adecuado de los controles financieros de la Empresa y eficiencia administrativa, de lo que se derivará la posibilidad de recomendar ciertos cambios o modificaciones en ciertos controles, de tal suerte, que promueva la eficiencia administrativa, constituyendo esto, una forma de suplementar sus servicios dejando establecido su interés en la marcha e incremento en la productividad de la Empresa.

Considero que sería un tanto egoísta que el Lic. en Contaduría se guardara esas recomendaciones para sí, sin darlas a conocer a sus clientes, solo porque el servicio que se le pidió fue el dictamen de los Estados Financieros. El Lic. en - Contaduría tiene como profesional el deber de dar a sus clientes el mayor beneficio posible de su trabajo, significando esto una responsabilidad moral. El papel del Lic. en Contaduría en la Empresa moderna, es, debe ser y será cada vez más - relevante, pero fundamentalmente tiene que ser más útil, modificando de esta manera el sentimiento del hombre de negocios, hacia el servicio de auditoría de - Estados Financieros y hacia el Lic. en Contaduría, ya que en ocasiones el hombre de negocios no observa en su totalidad, los beneficios que recibe de una opinión independiente respecto a la razonabilidad de sus Estados Financieros, utilizando la solamente para fines de crédito.

La forma en la que el Lic. en Contaduría podrá presentar a su cliente información adicional que promueva la eficiencia administrativa, será la de hacer una crítica constructiva en relación a su trabajo de auditoría de la manera en la que se está cumpliendo con los elementos de la administración científica, considerándose únicamente el aspecto financiero de ellos, pues es este el campo de acción de los Lic. en Contaduría; sin embargo, no por esto podría verse limitada dicha información adicional, ya que en la actualidad una buena parte de los Lic. en Contaduría posee además de su título profesional, el título de Lic. en Administración o el Doctorado o la Maestría en ciencias administrativas, etc.

CAPITULO II

ANALISIS SOBRE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

1.- LOS PIONEROS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Desde que el hombre ha buscado establecer y alcanzar ciertos objetivos, ha existido la administración de cierto grado y naturaleza. A medida que el interés - la necesidad y la importancia de la administración ha crecido, se han formado - diversas tendencias de convicciones y de puntos de vista que constituyen al desarrollo del pensamiento administrativo, se han extendido y se han aplicado. - Es enteramente razonable que cualquier campo tan importante como el de la administración que considera eventos fundamentales que incluyen las personas, tecnología, valores y necesidades humanas, atraiga la atención de los intelectuales activos en áreas tales como: Negocios, Economía, Psicología, Sociología, Antropología, Política y Matemáticas. Como resultado, se han originado varias escuelas de pensamiento administrativo, empleando cada una de ellas ciertas convicciones, puntos de vista y disciplinas, reflejando el esfuerzo del hombre para explicar, efectuar y emplear la administración. Cada escuela profesa lo que - podría llamarse una teoría de la administración; ya que para cada una de ellas se apoya y sigue un particular concepto y formato del pensamiento administrativo.

Antes de citar a los principales pioneros de la Administración científica no - queremos pasar el hecho de citar un breve concepto de lo que se entiende por - Administración Científica.

"La Administración Científica es el empleo de una investigación total de experimentos controlados y de la cuidadosa interpretación de los datos resultantes proporcionando una base confiable para la determinación y evaluación de los - nuevos hechos usados por el gerente (1)".

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

Nacido en Filadelfia (U.S.A.) en el año de 1856.

Fué uno de los principales iniciadores de la eficiencia industrial. En su época comenzó justamente el trabajo benéfico, cometiendo numerosos errores. Según el parecer de Taylor, la mayor parte del trabajo era tan útil como ponerles cintas de adorno a los tornos. Taylor trabajaba con sus hombres, no les tenía miedo. Cuando obraban mal les decía lo que pensaba, en tal forma que no lo olvidaban jamás. Era un jefe exigente pero justo.

Taylor creía que la industria debería tener sus reglas del Marqués Queensberry. Los golpes bajos y por detrás han de estar prohibidos; ninguna empresa debe intentar robarles a sus trabajadores y los trabajadores no han de robarle a la Empresa.

Déseles un trato justo en los empleos y habrá abundancia de dinero para todos. Esta era su doctrina.

Este rudo pionero luchaba por sus ideas lo mismo con los obreros que con los directores y liderez sindicalistas. Su extremado sentido justiciero lo impulsaba sin cesar a establecer correctas relaciones en todo trabajo y ciertamente Frederick Winslow Taylor halló el remedio. Mediante su bien intencionada severidad y exigencia, logró que los obreros trabajaran con él y depusieran su hostilidad. Encontró la forma de complacer al trabajador en su mayor aspiración, jornal alta; y a la vez al patrón en su mayor necesidad, baratura en la producción de sus artículos. Y sobre todo aplica la natural filosofía que debe determinar la relación justa entre los dirigentes y dirigidos.

Afirmaba que a cada trabajador se le debía pagar de acuerdo con su producto personal, en vez de por la producción de la cuadrilla o taller de que formaba

parte. Esto es el sistema de recompensas debía estar ligado al individuo, no al desempeño del grupo.

De manera que el enfoque de Taylor era en realidad una combinación de:

- 1.- Estudio de la Capacidad Física de los individuos
- 2.- Diseño de Sistemas Industriales de recompensas alrededor de la concepción del hombre económico.

Las principales doctrinas de Taylor se resumieron de la siguiente manera:

Ciencia no reglas empíricas. Armonía, no discordia. Cooperación, no individualismo. Producción máxima en vez de producción restringida.

El desarrollo de todo individuo hasta su mayor eficiencia y prosperidad.

Este enfoque suponía que el trabajador era un completo irracional si se le dejaba por su cuenta pero que respondería en forma adecuada a las recompensas monetarias.

El hombre fue hecho para la organización y mediante la cooperación con sus objetivos se podría lograr su máxima productividad. En esta forma se percibía esencialmente al trabajador como un apéndice de la máquina industrial.

(1) Principios de Administración. George R. Terry

Editorial Continental, S.A.

HENRY FAYOL

Ingeniero Francés, nacido en el año de 1841.

Estudió en la escuela de Monas de Saint-Etienne y fue director de diversas sociedades de su especialidad; principalmente de la Compañía Comentry-Foursambault que dirigió desde 1888, hasta 1918. Convencido de la necesidad de organi -

zar el personal de las grandes empresas de un modo racional, desde su juventud se dedicó al estudio de la Administración Industrial, llegando a crear una doctrina llamada Fayolismo.

Henry Fayol se inclinaba en la necesidad de tener buenos jefes en todos los órdenes de la actividad social. El taller, la Familia, la Administración Pública y Privada, todo requiere de buenos jefes. Esa necesidad imprescindible de la organización del esfuerzo, se pudo de manifiesto durante la gran guerra y de ahí que la doctrina administrativa de Fayol fundada en tales principios, adquirió tal boga y desenvolvimiento que nació el Fayolismo.

El Fayolismo ha tenido un primordial cuidado de definir exactamente el Jefe para aislar la función gubernamental de las actividades diversas con las cuales - anda siempre mezclada y frecuentemente confundida. Para el Fayolismo toda Administración significa: Previsión, Organización, Mando, Coordinación y Fiscalización.

Para Fayol "La Administración no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los Directores de la Empresa, es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social". El principio base del Fayolismo es este: "En toda clase de Empresas - la capacidad esencial de los agentes inferiores es la capacidad profesional - característica de la Empresa y la Capacidad esencial de los grandes jefes es - la capacidad administrativa".

Los principios generales de la Administración para el Fayolismo son la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la convergencia de esfuerzos; estabilidad del personal y remunera -

ción adecuada a las capacidades. Henry Fayol elaboró en forma más clara el papel de los flujos de comunicación en las organizaciones, así como las restricciones impuestas a la comunicación por la estructura organizacional.

Fayol ejemplificó este problema de los flujos de comunicación restringidos y sugirió una solución. Si se requería comunicación entre los individuos A y B que están en el mismo nivel jerárquico, pero en dos departamentos distintos, pueden establecer contacto mutuo formal con solo enviar un mensaje hacia arriba y hacia abajo de la larga escala de mando de doce escalones. Obviamente es más sensato y mucho más rápido que A y B, se comuniquen en forma directa, aunque tal acción salve el conducto de sus once superiores.

Fayol argumentaba que tal comunicación directa y horizontal debía permitirse en una organización, por lo menos en situaciones críticas cuando fuera esencial una acción rápida. Hoy su dispositivo de propósito especial para salvar conductos lleva el nombre de "Puente de Fayol", representa el reconocimiento por parte de la Escuela de Administración Científica de que la estructura formal puede impedir en forma indebida los flujos de comunicación útil y que se deben de permitir excepciones especiales.

GEORGE R. TERRY

Uno de los principales estudiosos y pioneros en la Administración Científica fué y es sin lugar a dudas George R. Terry, quien ha sido un fiel seguidor de la escuela de la Administración Científica, descubriendo de una manera efectiva las relaciones causales, esto es el conocimiento de que cuando ocurren determinadas cosas están acompañadas causalmente por otras cosas que ocurren y viceversa, los efectos son el resultado de tales causas.

Terry sostiene que aislar ya sea la causa o el efecto, se resuelve finalmente en pensar en círculos, ya sea que la causa y el efecto están inseparablemente relacionados; más aún el Administrador Científico sabe que las informaciones - unidad a la causa y efecto tienen poco valor práctico, pero que el conocimiento válido y útil son las relaciones y que este conocimiento se obtiene mediante la aplicación del método científico.

2.- DESCRIPCION Y NECESIDAD DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Si se quiere fundamentar el hecho de que el Lic. en Contaduría está en magnífica posición para hacer que en las empresas se promueva la eficiencia administrativa, necesariamente se tendrá que hacer un bosquejo de lo que se entiende por Administración Científica, sin adentrarse mucho en los fundamentos teóricos e históricos de la denominada "Administración Científica o Técnica", ya que esto más bien correspondería a una tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración por ello, en los párrafos siguientes se plantearán sus bases de una manera general.

Considero que desde que el hombre vive en comunidad, la Administración ha existido, sin embargo dicha Administración no estaba basada en ninguna técnica, - misma que era conocida como empírica o personal, sin embargo, hace aproximadamente medio siglo se dejó sentir la inquietud de poder aprovechar de una manera más eficiente los recursos materiales y humanos en todas las actividades - del hombre encaminadas al logro de algún objetivo, fué entonces cuando varios autores fijaron algunas bases al respecto, destacando prominentemente entre - otros Henry Fayol, y F.W. Taylor, llamándosele a éste último el "Padre de la - Administración Científica", estos autores se vieron en la necesidad de proceder a encontrar la solución a los problemas de ineficiencia y carencia de dis-

ciplinas que rigieren generalmente las actividades de todo tipo de organismos creados para lograr algún objetivo (Gobierno, Empresas Privadas, etc.), desde aquellos tiempos aparece ya apuntada la llamada Administración Científica que no es otra que la Administración basada en técnicas delineadas conforme al método científico entendiéndose por Administración el proceso que permite que los propósitos, el conocimiento y la aptitud se conviertan en acción efectiva. Esto es decisiva y produce las acciones que llevan a lograr el éxito, siendo tan importante esto para todos ya que se trata de una función natural de la sociedad humana, la virtud esencial de fijarse una meta y alcanzarla.

Por ciencia se deberá entender el conjunto de conocimientos clasificados exactos y generalmente aceptados, que se refieren al entendimiento de verdades relativas a una materia en particular. Es una información valiosa que reúne los conocimientos acumulados por la civilización. El método científico es una manera precisa de proceder, uno de cuyos fines principales es el de agregar los conocimientos a los elementos con que ya cuenta. Entonces la Administración a la que se le incorpora el uso de los conocimientos existentes que constituyen la ciencia y el esfuerzo para descubrir nuevos conocimientos o ciencia adicional por medio del método científico, representa el verdadero significado de la Administración Científica.

Aún cuando dichos autores fincaron las bases de la llamada Administración Científica, dichas bases correspondían a las necesidades de su tiempo, sin embargo las bases señaladas por ellos, han sido utilizadas por muy distintos autores contemporáneos que les han venido adecuando a las necesidades actuales. Se podría pensar que en aquel entonces todo el plan de Administración pudiese ser realizado por una sola persona, pero sin embargo, en la actualidad debido a la unión de esfuerzos y capitales que han creado una infinidad de empresas de

gran magnitud y que éstas mismas han generado y han dado vida a muchas otras de menor tamaño difícilmente en las primeras y posiblemente ni en las segundas, el plan de Administración lo puede llevar a cabo de una sola persona.

Las empresas de gran magnitud que se han creado, han adquirido tal complejidad en sus funciones administrativas que obviamente ya no pueden ser administradas por una sola persona como pudiese haber sido en el pasado, pues es materialmente imposible que un administrador planee, organice, coordine, dirija y controle directamente todas las actividades de un negocio moderno, como consecuencia de esto, es necesario que dentro de estas empresas exista la delagación de autoridad y responsabilidades necesarias en todos los niveles jerárquicos que integran la organización.

Por lo que respecta a nuestro país, a pesar de ser fuerte el desarrollo económico e industrial observado en el último decenio, las funciones de administración no han venido desarrollándose al mismo paso, y por ello, es lamentable observar que todavía en la actualidad un buen número de empresas de magnitud considerable no han entrado en la etapa de Administración Científica y conducen sus actividades sobre bases empíricas, llevando implícito un riesgo considerable de fracaso. Cuando estas empresas logran el éxito, éste es un tanto inmerecido, al ser producto solo de la nobleza del negocio y además de las ineficiencias repercutidas a los consumidores, lo cual es posible cuando el mercado respectivo aún no llega a un nivel calificable de competencia o competitiva, lo que en la actualidad va desapareciendo completamente.

Como consecuencia de lo anterior, hay empresas que se sienten satisfechas por los resultados y posición que mantienen, sin darse cuenta de que estos resultados debían de ser mucho mejores con una administración eficiente.

La situación descrita con anterioridad es ocasionada principalmente a que muchos de los dirigentes de los negocios, no tuvieron ninguna preparación fundada para los cargos que desempeñan, sino que únicamente cuentan con sus cualidades personales, como pueden ser: el sentido común, la experiencia, la simpatía, el don de la palabra, la agresividad, etc., pero no con un conocimiento de como pueden hacerse mejor las cosas, aprovechando la experiencia de muchos hombres de empresas que día a día desarrollan nuevos medios para mejorar las funciones de la administración. Lo anterior equivale a que en muchas ocasiones se piense lo que ya ha sido muchas veces pensado a que se invente lo que ya se ha inventado, o sea el desaprovechamiento del progreso general de las técnicas de administración; las circunstancias son indudablemente un error como también lo sería el apearse a dichas técnicas sin juzgarlas perfectamente antes de ponerlas en práctica.

Sin embargo, en los últimos años hemos visto que las empresas más importantes de nuestro país se están rodeando de elementos que no solo cuentan con habilidades naturales para el ejercicio de las funciones administrativas, sino que también se han preparado por medio del estudio académico dirigido. Estas empresas marchan indiscutiblemente a la cabeza de la vida económica nacional y en su tipo de actividades y eso motiva que día a día más empresas sigan sus pasos para estar en condiciones de competir en igualdad de circunstancias, se trata también de una tendencia que se ha presentado ya de una manera notoria de unos doce años a la fecha, cuando más administradores ven con mayor interés la necesidad de administrar sus empresas en forma más eficiente. Desde luego que dicha tendencia aún no tiene la fuerza necesaria para considerarse general en nuestro país ya que muchos hombres de negocios permanecen en tanto al margen de lo que sucede, pues se ven agobiados por lo complejo de sus propias obligaciones. La situación anterior pone en

manos del Lic. en Contaduría las posibilidades de realizar una gran labor de educación hacia sus clientes, al ser portador de las nuevas técnicas de operar los diferentes aspectos financieros de los negocios, dicha labor tiene una gran trascendencia y debería ser aceptada como una obligación social de la profesión, pues nuestro país requiere de mayor productividad.

De ninguna manera debe descartarse el hecho de que la tarea de administrar empresas es de una gran importancia, así como de responsabilidad y trascendencia considerables, pues el cometido principal debe ser la satisfacción de los empleados, inversionistas, consumidores, gobierno, etc., mediante la justa retribución a la inversión efectuada por cada uno de estos elementos sobre todo tomando en consideración las tendencias económicas de nuestro país que marcan seis problemas fundamentales:

1.- El mercado.- La gran mayoría de las empresas no podrán seguir considerando como lo han hecho en muchos casos, que su mercado se mantendrá inalterable. Las investigaciones de mercado, el mejoramiento y la diferenciación de los productos, la apertura de nuevas zonas de ventas, etc., deberán ser practicadas cotidianamente, junto con la flexibilidad indispensable para enfrentarse a cambios en la actividad económica.

2.- Producción.- Las técnicas para las líneas de producción combinando abastecimiento y mano de obra a diversos niveles, deberán utilizarse constantemente de tal manera que sean lo suficientemente flexibles en cuanto a cadena de proveedores, proceso y almacén, para poderse adecuar rápidamente a diversas condiciones sin caer en niveles inferiores de producción y en exceso de inventarios.

3.- El Crédito.- Sin lugar a dudas uno de los problemas que en la actualidad son más complicados es el financiamiento. Es de esperarse que la Banca será cada vez más estricta y que los topes de las líneas de crédito no se seguirán elevando con las ventas. Se intensificará también la práctica de pedir reciprocidad en los saldos de las cuentas por los créditos que otorguen. Para las expansiones o el establecimiento de nuevas empresas, el crédito ya sea del exterior o local, tien de cada vez a ser más escaso y por consiguiente más caro.

4.- Los Impuestos.- Cada día que pasa las autoridades hacendarias han dado muestras de un mayor rigor en este sentido, como por ejemplo, el constante aumento de las tarifas impositivas, el impuesto sobre el valor agregado, etc.

5.- Relaciones Laborales.- Es urgente la necesidad de la adopción de técnicas modernas en relaciones laborales, el diálogo con los trabajadores en lugar de la discusión bi-anual tradicional. El movimiento obrero, como lo ha demostrado últimamente con sus posiciones no va a dejar mucho margen para que los problemas se resuelvan simplemente al nivel de los líderes sindicales de empresas, como por ejemplo, la Ley Federal del Trabajo, la nueva tarifa sobre salarios mínimos es lo que constantemente se ha visto que se siguen aumentando en forma sustancial los salarios, etc.

6.- El Alza de Precios de Productos Utilizados.- En muy diversas empresas, como si fueran pocos los problemas anteriormente comentados, el gobierno autoriza frecuentemente aumentos considerables en el precio del acero, gasolina, cuyos productos se utilizan en una gran variedad de industrias y que en consecuencia repercuten en los costos y en las utilidades.

En concreto los días de los negocios fáciles en México se han terminado. Para seguir avanzando, los hombres de negocios tendrán que estar cada día más capacitados en las técnicas de la Administración Científica para el mejor encauzamiento de los recursos materiales y humanos de que disponen para la obtención de utilidades atractivas.

Por lo comentado, la profesión de Lic. en Contaduría se encuentra en una posición excepcional que lo obliga a impulsar las funciones de la administración en su aspecto financiero para que se actualicen al ritmo del crecimiento industrial de nuestro país. Definitivamente una administración eficiente de cada empresa representa en conjunto una mayor productividad nacional por el mejor encauzamiento de los recursos materiales y humanos de que se dispone, además considero que no existe ninguna otra alternativa para la obtención de utilidades atractivas que no sea la de poder lograrlos a través de una eficiente administración en las empresas.

3.- LOS ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.- En atención a que la clasificación de los elementos de la administración científica hecho por H. Fayol, es posiblemente la más aceptada entre las que existen, es la que se utilizará como base para el desarrollo del contenido de esta tesis, en la inteligencia de que las demás clasificaciones de otros autores reconocidos son muy semejantes a ésta y las diferencias se deben solo a sutilezas que radican más bien en la teoría que en la práctica.

Henry Fayol decía que administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar, y controlar, en su definición de administrar apunta los elementos que en su opinión integran la administración y que a continuación se definan brevemente de acuerdo con las propias ideas de este autor. (1)

PREVEER.- Es escrutar el futuro y articular el programa de acción.

ORGANIZAR.- Es construir el doble organismo material y social de la empresa.

DIRIGIR.- Es hacer funcionar el personal.

COORDINAR.- Es relacionar, unir, organizar todos los actos y todos los esfuerzos.

(1) Fayol Henry - Administración Industrial y General
Herrero Hermanos, S.A.

CONTROLAR.- Es procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

A continuación vamos a hacer un análisis aún cuando sea en forma somera, de los elementos que con anterioridad se indicaron, dicho análisis tendrá como objetivo el de mostrar la eminente conexión que existe entre el Lic. en Contaduría y muy especialmente de aquel cuya actividad principal es la dictaminación de estados financieros y dichos elementos de la administración científica.

PLANEACION.- En la práctica administrativa la palabra prever alcanza un alto grado de similitud con el término planeación, es por eso que durante el desarrollo de esta tesis utilizaremos el segundo término por ser más utilizado en el medio de los negocios.

A dicho término se le conoce como la actividad de determinar lo que habrá de hacerse en el futuro, sin embargo cabe resaltar el hecho de que en dicha actividad se determinará la influencia que puede ejercerse sobre el futuro y no solamente lo que se espera del mismo, pues esto último no sería un plan sino un vaticinio. Por tratarse de un elemento que prácticamente pueda aplicarse a todas las actividades humanas se le considera una herramienta muy valiosa.

En las Empresas la necesidad de planear es de tal alcance y trascendencia, que ya no basta que ésta se realice de una manera informal, sino todo lo contrario, para aquellas empresas que deseen alcanzar el éxito no sólo por un ejercicio, sino que

desean asegurarlo durante la existencia de la misma, esta actividad debe estar perfectamente sistematizada.

La planeación siendo un elemento indispensable para la administración eficiente de las empresas representa para el Lic. en Contaduría un factor de gran valor para el desarrollo de su iniciativa creadora y de la crítica constructiva que como obligación social debe dirigir a sus clientes, realizando con esto una gran labor educacional obligándolos a conocer los fundamentos de la planeación, su mecánica objetivos y ventajas, etc., para lograr su aplicación eficiente.

Dicha actividad no solo es indispensable en el desarrollo habitual de las operaciones comunes y corrientes, sino que también es fundamental cuando se piensa en algún proyecto o en alguna operación nueva a realizar dentro de las empresas, de aquí que dicha planeación se divida en los siguientes conceptos:

Planeación de Operaciones

Planeación de Proyectos

Respecto a la planeación de operaciones, debemos decir que una vez que la dirección de la empresa ha determinado un objetivo, el cual generalmente está constituido en la obtención de utilidades atractivas para su distribución a accionistas y empleados, o bien para la expansión de sus actividades, es cuando entra en acción dicha planeación de operaciones, para determinar los procedimientos a seguir a lo largo del periodo, para así lograr el objetivo expresado por la dirección.

La planeación de operaciones es una actividad con la cual absolutamente todos los Lic. en Contaduría deben estar familiarizados a fin de aconsejar a sus clientes, la forma de aplicarla más eficazmente, ya que es un factor indispensable y sumamente importante para el éxito de las empresas.

Los presupuestos han resultado ser la herramienta más poderosa para efectuar en las empresas, representando también una valiosa ayuda para la coordinación y el control de las mismas según se indica más adelante.

Debido a las necesidades actuales de los negocios, dichos presupuestos deben ser preparados a corto y a largo plazo, los primeros son los que cubren por lo general períodos hasta de un año, y los segundos se suelen preparar hasta por períodos de cinco o más años, atendiendo a que si una empresa desea tener resultados positivos no solo por un período corto, sino tener una proyección mayor y asegurar el éxito de dicha proyección, deberá también presupuestar a largo plazo.

Toda vez que exista multitud de factores internos y externos pueden modificar las operaciones de una empresa por un período determinado, dichos presupuestos pueden ser preparados en forma fija o flexible, los que generalmente cubren las operaciones a realizar, las necesidades de efectivo y los planes que se tengan para incrementar las inversiones capitalizables.

Respecto a la labor educacional a que hacía mención en párrafos anteriores, el Lic. en Contaduría debe recomendar a sus clientes la implantación de un sistema adecuado de control presupuestal, debiéndose borrar la idea errónea que posiblemente tengan muchos de ellos, de que dicho sistema es costoso, mucho muy complicado y algunos otros comentarios que se podrían hacer en relación a dicho sistema.

Para el Lic. en Contaduría debido a su preparación en este campo, no le será muy difícil el demostrar que los beneficios que se obtengan en la aplicación del sistema sobrepasarán en mucho al de su costo y además les podrá explicar que realmente es bastante sencillo.

A continuación señalamos algunos de los propósitos del Control presupuestal que el C.P. Héctor Salas González menciona en su libro titulado "Control Presupuestal de los Negocios" (2).

- 1.- Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de las empresas para obtener el rendimiento óptimo (planeación).
- 2.- Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida (Coordinación).
- 3.- Ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido (Control).

(2) Salas González Héctor. "Control Presupuestal de los Negocios"
Compañía Impresora Popular, S.A.

Es conveniente que para facilitar la labor de convencimiento del Lic. en Contaduría hacia sus clientes, presente éste una serie de ejemplos aún cuando sean breves, apagándose a las situaciones que revistan una mayor importancia para la empresa examinada y de los que a continuación se muestran algunos ejemplos, pero no sin antes hacer las siguientes salvedades. En dichos ejemplos se muestran unidades e importes tanto en conceptos reales como en presupuestos, sin embargo, deberá pugnarse por hacer más reducida la información financiera a la vez que más clara y que desde luego cubra los fines informativos para la cual fué creada por lo que corresponde a los presupuestos, en mi opinión se deberían mostrar única y exclusivamente las cifras reales y las que corresponden a las variaciones, indicando si éstas son favorables o desfavorables, por lo anterior, no deberán mostrarse las cifras presupuestas, en la información mensual que rinda el contador de la empresa, lo que traerá como consecuencia la eliminación de por lo menos dos columnas de datos de dicha información.

NOTAS RELATIVAS AL CUADRO No. 1

- 1.- Para los efectos de este ejemplo se consideraron únicamente dos productos.
- 2.- A partir del primer trimestre se están resumiendo los demás para hacer menos voluminoso el ejemplo.
- 3.- En relación al Control de los resultados por medio de los Presupuestos, en este ejemplo como podrá apreciarse, los administradores basados en el principio de las excepciones, no tendrán más que investigar las causas que motivaron las variaciones que se señalan con un asterisco.

NOTAS RELATIVAS AL CUADRO No. 2

- 1.- Este presupuesto deberá prepararse también por periodos que pueden ser mensuales, bimestrales o trimestrales, haciéndose la aclaración de que mientras más cortos sean dichos periodos, mayor oportunidad tendrán los directivos de la empresa para tomar las acciones correctivas necesarias a su debido tiempo.
- 2.- Para los efectos de esta tesis, no se consideró necesario preparar los presupuestos por periodos inferiores a un año.
- 3.- En este presupuesto la única partida que sería susceptible de ser investigada, es la que se muestra con un asterisco, basándose en el principio de las excepciones.

CUADRO No. 2

" COMPAÑIA X, S.A."

PRESUPUESTO SUMARIA DE GASTOS DE VENTA PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1986. (MILES DE PESOS)

CONCEPTO	IMPORTE		VARIACIONES
	PRESUPUESTO	REAL	
SUELDOS GERENTES	\$ 525.-	\$ 527.-	\$ 2.-
SUELDOS VENDEDORES	1,667.-	1,679.-	12.-
COMISIONES E INCENTIVOS	2,812.-	2,797.-	(15)-
GASTOS DE VIAJE	844.-	798.-	(46)*
PUBLICIDAD	2,476.-	2,468.-	(8)
PROMOCION	627.-	635.-	8
MUESTRAS	329.-	300.-	(29)
PREVISION SOCIAL	220.-	221.-	1
1% PARA EDUCACION	32.-	32.-	-0-
GASTOS DE EMBARQUE	677.-	669.-	(8)
PAPELERIA	45.-	39.-	(6)
DEPRECIACIONES	50.-	50.-	-0-
AMORTIZACIONES	5.-	5.-	-0-
RENTAS	337.-	337.-	-0-
SEGUROS Y FIANZAS	10.-	12.-	2
PREV. PARA CTAS. INCOB.	1,398.-	1,391.-	(7)
CORREOS Y TELEGRAFOS	20.-	18.-	(2)
TELEFONOS	30.-	34.-	4
REPARAC. Y MANTENIMIENTO	35.-	41.-	6
LUZ	18.-	16.-	(2)
AGUA	3.-	2.-	(1)
GRATIFICACIONES	183.-	184.-	1
DIVERSOS	24.-	27.-	3
	\$12,367.-	\$12,282.-	(85)

GERENTE GENERAL

1o. DE DICIEMBRE DE 1985

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

NOTAS RELATIVAS AL CUADRO No. 3

- 1.- Este presupuesto deberá prepararse también por períodos que pueden ser mensuales, bimestrales o trimestrales, haciéndose la aclaración de que mientras más cortos sean dichos períodos mayor oportunidad tendrán los directivos de la empresa para tomar las acciones correctivas necesarias a su debido tiempo.
- 2.- Para los efectos de esta tesis no se considero necesario preparar los presupuestos inferiores a un año.
- 3.- En este presupuesto las únicas partidas que serán susceptibles de ser investigadas son las que se muestran con asteriscos basándose en el principio de las excepciones.

CUADRO No. 3

**"COMPAÑIA X. S.A.
PRESUPUESTO SUMARIA DE GASTOS DE ADMINISTRACION PARA EL AÑO
QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DE 1986 (MILES DE PESOS)**

CONCEPTO	I M P O R T E S		VARIACIONES
	PRESUPUESTO	REAL	
SUELDO DE FUNCIONARIOS	\$ 2,437.-	\$ 2,437.-	\$ -0-
SUELDO DE EMPLEADOS	1,950.-	2,115.-	165*
GASTOS DE VIAJE	127.-	243.-	116*
IMPUESTOS	1,234.-	1,018.-	(216)*
PREVISION SOCIAL	450.-	476.-	26
1% DE EDUCACION	44.-	76.-	2
PAPELERIA	55.-	57.-	2
DEPRECIACIONES	67.-	67.-	-0-
AMORTIZACIONES	9.-	9.-	-0-
RENTAS	300.-	300.-	-0-
SEGUROS Y FIANZAS	28.-	27.-	1
CORREOS Y TELEGRAFOS	12.-	13.-	1
TELEFONOS	24.-	25.-	1
REPARAC. Y MANTENIMIENTO	43.-	40.-	(3)
LUZ	20.-	21.-	1
AGUA	5.-	4.-	(1)
GRATIFICACIONES	366.-	379.-	13
PASAJES	10.-	11.-	1
TRANS. A FUNCIONARIOS	48.-	54.-	6*
HONORARIOS	239.-	245.-	6
DIVERSOS	24.-	19.-	(5)
	\$ 7,492.-	\$ 7,608.-	\$ 116.-

GERENTE GENERAL

10. DE DICIEMBRE DE 1985

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

En caso de que la Compañía examinada pretenda implantar el sistema de Contabilidad por centros de responsabilidad, a los presupuestos que se formulen para estar acordes con dicho sistema de contabilidad, se les deberá agregar a una columna específica la clave del centro de responsabilidad el cual corresponden cada una de las -partidas y por supuesto cada una de ellas también deberán de subdividirse de acuerdo al centro de responsabilidad al cual son relativas, como por ejemplo:

<u>Area o Centro de Responsabilidad</u>		<u>Cuentas que afectan</u>		
<u>Clave</u>	<u>Nombre</u>	<u>Mayor</u>	<u>Sub-Cuenta</u>	<u>Sub-subcuentas</u>
400	Gerencia de ventas	75	01-03	01-03
401	" de Promoción	75	01	01-03
402	" de Publicidad	75	02	01-03
403	" de Supervisión, promoción y publicidad producto "X"	75	01-02	01
404	Gerencia de Supervisión Promoción y publicidad Producto "Y"	75	01-02	02

Cuentas de Mayor

75 Gastos de Operación

Sub-Cuentas

75-01 Promoción

75-02 Publicidad

75-03 Ventas

Sub-subcuentas

75-01-01 Producto "X"
75-01-92 Producto "Y"
75-01-03 Producto "Z"
75-02-01 Producto "X"
75-02-02 Producto "Y"
75-02-03 Producto "Z"
75-03-01 Producto "X"
75-03-02 Producto "Y"
75-03-03 Producto "Z"

Obviamente, que como una parte de la labor educacional que deberá dirigir el Lic. en Contaduría a sus clientes se incluirán algunas explicaciones de los métodos más adecuados para la determinación de los objetivos a presupuestar, haciendo hincapié de que las metas que se fijen sean posibles de alcanzar siempre que se trabaje bajo ciertos estándares de eficiencia, cuidando desde luego que dichas metas no sean demasiado fáciles, pues así no habrá progreso y que en contra no sean demasiado difíciles para evitar el frustamiento del personal y las decisiones desastrosas que se podrían tomar con base en las utilidades óptimas presupuestas inexistentes. Respecto a los métodos que más usualmente se emplean para la determinación de los objetivos que han de aparecer en los presupuestos se pueden mencionar los siguientes:

Método de Opiniones de Ejecutivos y Supervisores

Método Estadístico

Método Combinado

No se considera necesario realizar ninguna explicación adicional al respecto de los presupuestos, y a los métodos que anteriormente se expusieron pues no es el objetivo de esta tesis al comentar sobre dicha herramienta de la administración.

Por lo que respecta a la planeación de proyectos a la cual nos referimos muy brevemente en el desarrollo de este trabajo por ser esta una actividad que se presenta eventualmente en las empresas, como por ejemplo; cuando se presenta la oportunidad de considerar un proyecto de la empresa, como puede ser la expansión de sus operaciones, la elaboración de una nueva línea de productos, la adquisición de otra empresa, la ampliación de sus instalaciones, una nueva localización de la planta, el aumento de la capacidad de producción, etc.

En consecuencia, si la planeación de proyectos, es una actividad eventual en las empresas, necesariamente el Lic. en Contaduría deberá tener un contacto mucho menor que con la planeación de operaciones, en virtud de ser ésta una función que debe existir permanentemente dentro de las empresas cada aclarar que aún cuando en esta tesis se tratará en forma breve la planeación de proyectos, esto de ninguna manera significa que esta función sea menos importante que la planeación de operaciones pues si se considera que todas las empresas prósperas tienden a expandir sus actividades, únicamente una efectiva y adecuada planeación de proyectos puede poner en manos de los administradores de las empresas todos los elementos de juicios necesarios para asegurar el éxito del proyecto a considerar y que también en este tipo de planeación se ponen en juego fuertes sumas de dinero, las que pueden afectar trascendentalmente la vida de la empresa.

Cuando se habla de planeación de proyectos es muy posible que la intensidad de la intervención del Lic. en Contaduría se ve un tanto restringida pues se podría considerar la situación del estudio de lanzamiento de un nuevo producto al mercado, en el que principalmente intervendrán técnicos en mercadotecnia y producción, pero

aún en este caso al Lic. en Contaduría le corresponde asesorar a la empresa en los aspectos financieros e impositivos de dicha situación, como por ejemplo; período en que se espera recuperar la inversión, rendimiento de la misma, recursos que se aplicarán, las repercusiones que se tendrán sobre la situación financiera de la empresa que quiere lanzar este nuevo producto al mercado, conveniencias o inconveniencias en cuanto al aspecto impositivo se refieren, etc., lo que ayudará a determinar si la realización de dicho proyecto no afectará en forma desfavorable la posición de capital de trabajo de la empresa o si no se presentará la necesidad de contraer un pasivo, incremento de su capital, etc.

En los casos en que alguno de los clientes del Lic. en Contaduría desea adquirir la totalidad de una empresa o parte de la misma, es muy común el ver intervenir a dicho profesional practicando lo que se ha denominado comúnmente Auditoría para el inversionista, en cuyo caso el Lic. en Contaduría está altamente capacitado para poder asesorar a sus clientes, haciendo un análisis e interpretación de Estados Financieros, obteniendo información de la Compañía sobre la cual se interesan, todo esto en relación a dicho trabajo a fin de determinar razonablemente su situación financiera y su productividad, debiéndose agregar comentarios sobre los efectos que se espera tendrá el concertar la compra de dicha compañía, tanto en la propia empresa como en aquella en la que se efectúa la inversión y otros comentarios interesantes que puede ofrecer en virtud a su amplia variada experiencia en materia financiera.

Es por desgracia muy común en nuestro medio ver el que determinantes Compañías fracasaron en sus intentos de expandir sus operaciones, lanzar un nuevo producto al mercado, adquirir otra Compañía, etc., todo esto originado por haber menospreciado la información contable y los estudios financieros; en si, el haber menospreciado la opinión del Lic. en Contaduría, basándose en determinar circuns -

tancias u opiniones que no estaban lo suficientemente fundamentadas para ser ciertas.

En los Estados Unidos, país de un gran potencial industrial y comercial, en que la situación de capital en las empresas lo impulsa a la inversión en otros negocios inclusive a la exportación de capital a otros países, se ha considerado de una gran importancia la planeación de proyectos por lo que constantemente se estudian y desarrollan nuevas técnicas para auxiliar a los administradores en sus funciones y permitirles actuar con las mayores posibilidades de éxito. Como ejemplo de éstas técnicas se podrían mencionar las siguientes:

Técnicas para la Evaluación y Revisión de Programas

Programa Lineal

Camino Crítico

La última de las técnicas antes mencionadas, ya se ha venido aplicando en México desde hace algunos años por determinadas firmas de Consultores en Administración, es por eso que a continuación se tratará en forma breve, glosando algunos comentarios hechos por el Dr. R. L. Martino.

Dicho autor en su tomo I de Administración y Control de Proyectos, denominado "Determinación de la Ruta Crítica", trata de la identificación de los pasos o fases esenciales de un trabajo, de la presentación de su secuencia lógica en forma de red, así como de la estimación del tiempo de terminación esperado, estableciendo la duración del proyecto en conjunto.

En su tomo II denominado "Planeación de Operaciones Aplicadas", el Dr. R.L. Martino presenta las técnicas necesarias para actuar ante la situación de acuerdo con su grado de urgencia, indicando cuáles son las técnicas que se requiere

ren para:

- Tratar las complicaciones tan pronto surgan
- Cumplir las fechas de terminación programadas
- Asignar recursos adecuadamente
- Cumplir los costos estimados de proyecto .
- Lograr los objetivos generales del proyecto

En su tomo III denominado "Asignación y Programación de Recursos", el Dr. R.L.-Martino explica que hombres, máquinas, dinero, materiales y tiempo son los recursos de que dispone el gerente de un proyecto, siendo éstas herramientas que debe conocer y saber aplicar oportuna y adecuadamente.

La programación de estos recursos es un trabajo arduo, pero es el aspecto aislado más importante de la administración de proyectos.

Es un trabajo que todo ejecutivo responsable de un proyecto debe realizar eficientemente.

Para lograr una utilización eficiente y efectiva de los recursos M.A.P. (Multiple Allocation Procedure), proporciona una herramienta poderosa en la programación de recursos múltiples, métodos que por supuesto también es tratado por el Dr. Martino. (1)

Con base en lo señalado anteriormente podríamos concluir que el Lic. en Contaduría está en una posición inmejorable para poder ayudar a la administración de empresas en la selección de estas novedosas técnicas que tantos beneficios acarreen consigo, sin embargo, cabe hacer mención que el Lic. en Contaduría deberá actualizarse y capacitarse para estar en condiciones de ofrecer este servicio.

ORGANIZACION.- Dicho concepto como elemento de la administración de las empresas se establece entre los diversos elementos humanos de la empresa mediante la definición de sus deberes, responsabilidades y autoridades, para un funcionamiento eficiente del conjunto que la empresa representa.

El Lic. en Contaduría durante el desarrollo de la Auditoría de Estados Financieros, podrá fácilmente darse cuenta si la organización de la empresa que examina es apropiada y si satisface sus necesidades, esto lo hará por supuesto atendiendo a ciertos principios generales de la organización aplicables a cualquier tipo de empresa, los cuales han sido determinados con base en la experiencia de muchos individuos y han demostrado objetivamente resultados satisfactorios, ya que se podrá afirmar que no existen estructuras estándares para todas las empresas, sino que cada una observa determinadas características propias de acuerdo a sus necesidades.

(L) Martino R.L., "Administración y Control de Proyectos"

Editorial Técnica, S.A.

Sin embargo a continuación se comentan aquellos principios que se han definido como de aplicación general, siendo los siguientes:

Delegación de Responsabilidad.- Que trata de la definición clara de las responsabilidades de cada uno de los elementos humanos de la empresa, de manera que conozcan perfectamente lo que se espera de ellos.

Delegación de Autoridad.- Que consiste en dotar al personal de la autoridad necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades. Es importante que la autoridad se delegue de hecho y no simplemente de nombre, pues la carencia de la misma frecuentemente anula al individuo en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Delegación de Trabajo.- Que trata de la asignación del trabajo a nivel jerárquico más bajo que sea posible, considerando la capacidad necesaria para efectuarlo y la conveniencia de ello.

Unidad de Mando.- Que consiste en que cada elemento dentro de la empresa únicamente recibe órdenes de una persona a quien por supuesto también reportará el resultado de sus actividades.

El Lic. en Contaduría durante su revisión se podrá dar cuenta de las fallas existentes aún cuando sea en forma somera, debiendo informar a su cliente sobre la existencia de éstas, procediendo a elaborar las recomendaciones que ayudarán a eliminar al máximo dichas anomalías, lo que provocará que la organización de su cliente sea más eficiente, a la vez que repercutirá en lograr un clima más agradable de trabajo.

Por lo comentado anteriormente se podrá deducir que la organización es un elemento importante de la administración, no pudiéndose efectuar satisfactoriamente ésta si llegara a faltar algún otro elemento de la misma.

No obstante lo anterior, en nuestro medio hay un gran número de empresas incluyendo algunas de gran magnitud que no cuentan con una organización formal, es por esto, que el Lic. en Contaduría deberá estar siempre alerta para ofrecer las recomendaciones pertinentes a los administradores, de tal manera que reconozcan la importancia que tiene la organización formal, haciéndoles comprender el valor de sus instrumentos, tales como organigramas, manuales de organización tipos de organización, sistemas y procedimientos, etc.

Como la derivación de lo anterior, en muchas ocasiones el Lic. en Contaduría durante el desarrollo de su trabajo de Auditoría de Estados Financieros se encontrará con sistemas de organización obsoletos, en virtud de no contar las empresas con individuos preparados y con el tiempo suficiente para su actualiza -

ción, conforme se haga necesario debido a la constante evolución normal de las mismas.

Por esta razón si en una ocasión se tuvo una organización satisfactoria, al no vigilarse y actualizarse, en poco tiempo deja de existir.

Cabe aclarar que el Lic. en Contaduría de ninguna manera es un técnico en organización como lo pudiera ser el Lic. en Administración o un especialista en esta materia, sin embargo los estudios realizados por él, la gran experiencia acumulada durante su ejercicio profesional, etc., lo capacitan para opinar aún cuando sea en forma somera al respecto, atendiendo a su vez a las repercusiones que pudiera tener una mala organización, en el aspecto financiero que indudablemente son múltiples y de una gran importancia todas ellas.

COORDINACION.- Este concepto como elemento de la administración, armoniza todos los recursos de la empresa para encaminarlos a la obtención de los objetivos de la misma.

La Coordinación es la expresión dinámica de la estructura organizativa de la empresa, estando representada entre otros instrumentos, por el sistema de comunicaciones el cual es de una gran importancia dentro de las empresas, ya que a través de éste se conduce su propia vida, permitiéndose el flujo eficiente de las operaciones.

De acuerdo con los diccionarios, por comunicación debe entenderse la acción de enviar y recibir información o mensajes orales o por escrito, por gestos, etc.

En dicho instrumento intervienen todos los elementos del personal de la empresa puesto que de una manera u otra todos tienen que ver con la emisión de órdenes con la ejecución de las mismas, con la preparación de reportes, etc.

Si se trata de definir el grado de intervención de los diferentes elementos de la empresa en las comunicaciones, tal vez dicha definición guardaría cierta proporción directa en relación a los niveles jerárquicos de los puestos, pero en el caso del Lic. en Contaduría (dependiente de la empresa) es posible que éste tenga una mayor ingerencia en las comunicaciones que la podría corresponder en base a su nivel jerárquico, tal situación se debe a la función tan importante que le corresponde cubrir en relación con los sistemas de información necesarios para las funciones administrativas, como son la contabilidad general, la de costos y muchos otros informes relacionados a dichas funciones y que en forma gráfica se podría presentar de la siguiente forma:

Originado por la estrecha relación que guardan el Lic. en Contaduría (dependiente) y el Lic. en Contaduría Independiente, durante el desarrollo de la Auditoría de Estados Financieros se ofrece a éste último una gran oportunidad para poder recomendar a sus clientes algunas mejoras que motivarían que las comunicaciones, tanto orales como escritas, cada día se realizarán con mayor eficiencia.

Para lo anterior, es conveniente que el Lic. en Contaduría no pierda de vista - que tratándose de las comunicaciones orales y en relación al Lic. en Contaduría (dependiente), ya que por naturaleza de su puesto normalmente tiene que entrar en contacto diario con los diferentes responsables de las distintas operaciones de la empresa, tales como: la gerencia de ventas, los supervisores de producción la gerencia de producción, la gerencia de personal, etc., en muchos casos estas entrevistas son para solicitar información y en otras para proporcionarla, por lo que el primer aspecto que deberá observar en él, es el que éste cree un clima de cooperación dentro de todos los departamentos de la empresa, que a la vez que haga el trabajo más agradable, permita el entendimiento del papel que le corresponde jugar a cada parte del negocio en la operación completa del mismo. Es muy frecuente encontrar en las empresas rivalidades o falta de cooperación entre sus partes, como por ejemplo: alguna o algunas de éstas se siente la más importante y considera que los demás están para atenderse a sus necesidades, o que trabajan independientemente sin considerar a los demás y el interés general, o algunos - otros vicios similares a los anteriores, que indudablemente tienen como resultado marcadas ineficiencias, duplicidades de esfuerzo y desaprovechamiento de recursos.

Es muy común que como un medio valioso para la coordinación de las actividades - de las empresas se realicen juntas de ejecutivos y que desde luego, cuando están bien planeadas y dirigidas constituyendo elementos positivos para estos fines.

La realización de estas juntas es de gran importancia y en el caso en que el Lic en Contaduría observe que éstas no se realizan o bien que no se observan los requisitos mínimos para hacer de las mismas un beneficio para la empresa, debe contribuir desarrollando una labor constructiva, encaminada a que estas juntas se desarrollen en forma eficiente.

El Lic. en Contaduría deberá observar que en la organización de la empresa existan las líneas necesarias de comunicación para el flujo eficiente de las órdenes, instrucciones, de los informes y otro tipo de comunicaciones de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores, en sentido contrario o en forma paralela. Por lo que respecta a las comunicaciones por escrito, el Lic. en Contaduría debe hacer especial mención a la importancia que se le debe dar a la preparación de las formas de papelería base de las comunicaciones dentro de la empresa, ya que si bien es cierto que este tipo de comunicación reporta valiosas ventajas tales como la precisión que se logra en la descripción de las órdenes, también es cierto que si estas comunicaciones no son adecuadas acarrearán problemas de cierta consideración para la empresa como pueden ser, el uso de formas innecesarias, duplicadas, maldiseñadas, discontinuadas, etc., aumentándose el costo de papelería el costo correspondiente al tiempo desperdiciado del personal en su preparación, revisión, archivo y la demora en el flujo de las comunicaciones y otras ineficiencias que se derivan de esto.

La tendencia de las empresas es usar cada día un mayor número de formas pre-impresas hasta crear un complejo sistema de información. Por la misma tendencia, resulta muy conveniente que el Lic. en Contaduría recomiende a sus clientes algunas medidas de control que comprenden entre otras las siguientes:

- 1.- Investigación frecuente de la aplicación de las formas existentes en la empresa.

2.- El estudio de las propuestas para nuevas formas, comprendiendo en éste la obtención de comentarios del personal que las usa y de los supervisores correspondientes, investigación de antecedentes, respecto al uso anterior de otras formas similares.

3.- El diseño de las formas debe ser hecho de acuerdo con ciertas normas que permitan su fácil preparación, manejo y archivo, etc.

Además de lo provechoso que resulta para la empresa un programa de control de formas, el mayor interés que muestra el Lic. en Contaduría en éste, le permitirá estar más familiarizado con los sistemas de información que existen en la empresa, lo que es de gran utilidad para poder recomendar a los directivos de la misma, algunas modificaciones en sus sistemas de información actuales, de tal manera que estos reporten a la empresa los máximos beneficios posibles.

Desde luego cabe aclarar que el Lic. en Contaduría no es la persona más indicada para establecer un sistema formal de comunicaciones, sino que se necesitará de la concurrencia de un especialista en este campo, pero sin lugar a dudas el Lic. en Contaduría deberá observar que en cuanto al aspecto financiero se refiera, las comunicaciones deberán ser eficientes, de tal manera que no puedan desvirtuar la información que se rinda, ni por otro lado dificulten la oportunidad y claridad que se le debe dar a esta información.

DIRECCION.- De acuerdo con las ideas de Henry Fayol en relación a este elemento que consiste en hacer funcionar al personal aún cuando dicha definición se aprecia restringida, en la práctica administrativa esta función tiene consecuencias mucho más amplias, pues al estar dirigiendo al personal, se está dirigiendo a toda la empresa y el conjunto que ésta representa respecto a sus recursos, tales como efectivo, materiales, maquinaria, capital, etc.

Este elemento es realmente el que le da acción a la empresa una vez que ya ha sido planeada, organizada y coordinada, se trata mediante esta labor de ejecutar todos los planes y dar a la organización mediante decisiones traducidas en órdenes un eficiente dinamismo.

Dicho elemento tiene una gran importancia dentro de la empresa y de acuerdo con la habilidad con que se efectúe, depende la utilización positiva o negativa de una buena planeación y de una buena estructura formal de organización.

En forma periférica a la dirección han ido evolucionando y mejorándose cada día más los otros elementos de la administración, con el objeto de facilitar cada día más esta función para que responda a las necesidades actuales de los negocios como ejemplo, en el pasado la función de dirigir era relativamente más difícil que en la actualidad, puesto que no se contaba con los elementos tan eficientes como los que ahora se tienen para planear, organizar, coordinar y controlar los diferentes aspectos operativos de las empresas, por lo que se tenían que tomar un mayor número de decisiones, se requería de una estrecha supervisión, etc., sin embargo, también se debe considerar que las empresas en aquellas épocas no eran tan grandes ni complejas como en la actualidad, es por esto, que por medio de la delegación de autoridad a la que ya nos hemos referido anteriormente, la dirección distribuye entre los diferentes niveles superiores de la empresa dicha función, ya que cada uno de ellos es responsable de sus operaciones.

La dirección da dinamismo a la empresa a través de las decisiones traducidas en órdenes y desde luego su importancia está en relación con el nivel jerárquico en donde se emiten.

Se podría decir que las órdenes que se emiten son más numerosas en los niveles jerárquicos más bajos de supervisión puesto que están más estrechamente ligados con la ejecución de los planes, de tal forma que los niveles ejecutivos o supervisores, se les permita dedicar su tiempo a planear, organizar, coordinar y controlar las operaciones de las cuales son responsables, situación ésta última que le será fácil observar al Lic. en Contaduría durante su trabajo y en caso de encontrar irregularidades, tiene la obligación de recomendar las acciones que se deberán tomar para su eliminación y evitar los graves perjuicios que acarrear, coadyuvando de esta manera a promover la eficiencia administrativa al facilitar a la dirección de la empresa la utilización eficiente de las herramientas con las que cuenta, para que ésta se enfrente a los menos imprevistos posibles, elimine la necesidad de efectuar demasiadas decisiones y pueda concentrarse en los pocos problemas que se le presenten para mayor seguridad en el logro de las metas perseguidas.

El Lic. en Contaduría de nuestros días no solo debe concretarse a satisfacer la creciente demanda de la dictaminación de Estados Financieros, sino que además de ésta, debe procurar asesorar también constructivamente en la orientación de las decisiones administrativas importantes a los administradores de las empresas. El Lic. en Contaduría debe estar en constante comunicación con dichos administradores en los esfuerzos que éstos realizan día con día para el aumento en las utilidades de la reducción de los costos y gastos, la expansión de sus empresas, etc., para lo cual su asesoría resultará valiosa y puede traducirse en un mejor aprovechamiento de los recursos del negocio. La asesoría del Lic. en Contaduría para la dirección de la empresa pueda constituir entre otras cosas, en la presentación constante (auditoría preliminares y auditoría final) de recomendaciones orientadas a tomar decisiones para corregir deficiencias observadas por el mismo, pues dadas las circunstancias está en inmejorable posición de conocer a través del trabajo de su

auditoría todas las operaciones de relativa importancia que la empresa realiza, - de manera que debe sentirse obligado a informar siempre de todos aquellos aspectos que representen desviaciones importantes a los planes, no concretándose únicamente a dar su dictamen sobre la razonabilidad de las cifras que muestran los Estados financieros sujetos a su examen, sino dando además de éste, algunas ideas - de las medidas correctivas que pueden adoptarse para la eliminación de las deficiencias, las que ayudarán a que se obtenga una mayor productividad de la empresa.

Como ejemplo de lo mencionado en el párrafo anterior, el Lic. en Contaduría puede informar de una mala situación en el capital de trabajo, de un exceso en inversiones, en inventarios, cuentas por cobrar, de un exceso de clientes con antigüedad peligrosa, de reducciones en las ventas de determinados productos, de aumentos en los costos de producción, de aumentos en los gastos de una área de la empresa, - etc., acompañando a sus informes tal como antes hemos dicho, los comentarios acerca de los problemas causas de las deficiencias y las medidas correctivas propuestas.

CONTROL. - Tomando en consideración que los elementos de administración forman un ciclo que se da constantemente en cada operación que se realiza en la empresa, el control es el último de los elementos en dicha secuencia, por lo cual tiene una gran importancia, pues es el último paso de la administración para conseguir los objetivos predeterminados, es decir, que una vez que se ha planeado, se ha organizada y coordinado todos los elementos para el logro del objetivo preestablecido - habrá que controlarlos para asegurar el éxito esperado por la dirección o en su -

caso si existen desviaciones importantes se proceda con toda oportunidad a hacer las modificaciones necesarias y así lograr el objetivo perseguido.

Ultimamente de los elementos de la administración el control es posiblemente el que más desarrollo está tomando en las empresas de nuestro país y dicha atención que se le ha prestado a este elemento es verdaderamente obvia si se considera lo que se asentó en el párrafo anterior.

Como también ya se ha expresado en páginas anteriores, el director de la empresa se ve en la imperiosa necesidad de delegar para dedicarse a planear las operaciones de la empresa. Para poder efectuar tal delegación debe tener la seguridad y confianza que le proporcionará diferentes medios de control para cerciorarse de la actuación de sus subordinados.

El control se encuentra constituido por una gran variedad de instrumentos para ser factibles el cumplimiento de sus objetivos, a continuación se señalan los más importantes:

- 1.- Los Presupuestos
- 2.- Las Políticas Administrativas
- 3.- La Organización Formal
- 4.- El Control Interno
- 5.- Los Sistemas de Información
- 6.- La Auditoría Interna y Externa
- 7.- Análisis Financiero

De igual manera como le sucede a la administración cuando carece de alguno de sus elementos, en el control se necesita la comunicación de todos sus instrumentos

para hacer este importantísimo elemento de la administración cumpla eficientemente con sus objetivos.

En relación al primero y segundo instrumento de control, se podría decir que fácilmente se identifican con el elemento planeación, el cual ya fue comentado anteriormente y en relación a éste, fueron comentados los presupuestos, sin embargo por la gran importancia que revisten estos últimos y su íntima relación al elemento que nos ocupa, a continuación se expondrán algunos comentarios adicionales a los expresados en la planeación.

Es indudable que para ejercer en forma eficiente el control, hay dos cosas que se consideran indispensables de conocer, la primera es el saber lo que debe hacerse bajo ciertas circunstancias y la segunda es el conocer lo que realmente se hizo. Ambas cosas son factibles de conocer a través de los presupuestos y la contabilidad respectivamente.

La combinación de los anteriores conceptos ocupa en la actualidad un lugar preponderante en la atención de los administradores respecto al control en sus empresas al grado de considerarse en forma dividida la información contable producto de dicha combinación, puesto que una parte se dirige a servir a la administración interna de la empresa y la otra, a servir como tradicionalmente la ha hecho para usarse ante terceros ajenos a la misma.

Dicha situación en la información contable se aprecia claramente, si se piensa en que la administración interna, deberá corresponder totalmente a las necesidades de dicha administración para facilitar en grado sumo las acciones que la misma deberá tomar con toda oportunidad y precisión. En lo que respecta a la informa -

ción dirigida a terceros ajenos a la misma, esta deberá ser enfocada totalmente - al acatamiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Esto significa que en lo que corresponde a la información dirigida a la administración interna acerca de las operaciones de la empresa, ésta no emane de los clásicos estados financieros, sino que proviene de la combinación mencionada de los presupuestos y contabilidad, la que debidamente estructurada tomando en consideración las necesidades de la empresa y siguiendo ciertos lineamientos generales, es de positivo valor para los administradores de las empresas, facilitándolas enormemente la toma de decisiones.

Es lógico suponer que dicha información dirigida básicamente a la administración interna de las empresas, no puede modificar lo que ya ha ocurrido, lo que si es un hecho es que representa una positiva ayuda para determinar lo que ha de hacerse en el presente u en el futuro, situación ésta última que deberá ser observada por el Lic. en Contaduría durante el desarrollo de su trabajo, haciendo las observaciones pertinentes, ya que es muy común que en ocasiones se estén reportando constantemente determinadas fallas y éstas a la observancia de los funcionarios de la empresa las consideran por su repetición como rutinaria y de poca importancia, no ejercitándose las medidas correctivas correspondientes.

De ahí la importancia de la intervención del Lic. en Contaduría en el control de los negocios, pues sus relaciones con los presupuestos y con la contabilidad son definitivamente obvias. Sin embargo, cabe hacer la aclaración de que no todos los Lic. en Contaduría durante el desarrollo de su trabajo de auditoría, utilizan los presupuestos preparados por la empresa, sino que únicamente en determinadas áreas los observa como un ejemplo: en la adquisición de bienes de activo fijo, en los gastos por concepto de publicidad, etc., lo anterior anula por completo las posi-

bilidades que estos tienen de criticar en forma constructiva al buen uso que se ha hecho de los mismos como herramienta de control dentro de las empresas.

De lo anterior se deriva que el uso de los presupuestos implica que serán la base para juzgar los resultados reales que se han obtenido y la actuación de sus responsables por lo que el Lic. en Contaduría deberá observar sobre que bases o estándares fueron determinados dichos presupuestos, considerando que las metas u objetivos que se expresan en los mismos efectivamente hayan sido metas realizables bajo ciertas circunstancias y trabajando bajo determinados estándares de eficiencia, en el caso de que el Lic. en Contaduría observe que los presupuestos no hubiesen sido preparados adecuadamente, realizando una labor educacional hacia sus clientes, deberá indicarles cuáles son los métodos más usuales para la fijación de estándares los que a continuación se exponen:

- a) Con base en los resultados que se hubiesen obtenido en el pasado.
- b) Con base en operaciones comparables, en cuyo caso los estándares serían los resultados de otra y otras operaciones que sean razonablemente semejantes.
- c) Con base en los resultados que se esperan obtener tomando en consideración los resultados logrados en el pasado, eventos importantes que se esperan en el futuro y que directamente afectan a las operaciones de la empresa, apoyando esto último con estudios de mercado, de producción, de capacidad de planta, cargas de trabajo, etc., y cualquiera otra información de que se disponga, para que los estándares equivalgan a los mejores resultados que se puedan obtener trabajando bajo circunstancias supuestas y así éstas sean metas que contribuyan a estimular e incrementar la eficiencia en las operaciones.

Obviamente, de las bases que se mencionaron con anterioridad, la última es la que mejores oportunidades ofrece para que los estándares que se estimen para

usar en los presupuestos, sean los más aproximados posibles a la realidad.

También el Lic. en Contaduría debe indicar a sus clientes que no se deberá perder de vista para la determinación de los estándares, que en su formulación intervengan los responsables de lograr los resultados esperados lo que ayudará a dar a conocer a todos los miembros de la organización los planes que se tiene pensado - por la dirección de la empresa para el futuro, creándose conciencia general de - costor, lo que motivará a cada individuo para lograr los objetivos de los cuáles sea responsable de una manera eficiente y el costo más bajo posible. Por supuesto que también a través de los presupuestos que se determinen y de los resultados - reales que se obtengan, resultarán las bases para juzgar la actuación de los miembros de la organización de lo que se deriva que cada uno de los responsables de - ciertas areas de operación en particular se verán motivados, puesto que la dirección espera de ellos algo cuyos resultados se podrán evaluar durante el desarrollo de las operaciones, lo que servirá de positiva ayuda para que el personal reconozca el valor del control y que dicho elemento tan importante de la administración - está ampliamente apoyado por la dirección lo que motivará que el personal enfoque todos sus esfuerzos para conseguir los objetivos predeterminados por la dirección, pues sabe que del resultado de su evaluación dependerá su situación dentro de la empresa (compensaciones, ascensos, sanciones, etc.) y que por supuesto repercute a su vez en los intereses personales de cada individuo (familia, seguridad económica, posición social, bienestar, etc.).

En relación a esta área el Lic. en Contaduría deberá sugerir a sus clientes el establecimiento de un sistema de control presupuestal flexible y en lo posible el establecimiento del sistema de contabilidad por centros de responsabilidad lo que

obviamente ocasionará que los presupuestos se preparen sobre las mismas bases que dicho sistema.

Los sistemas anteriores actualmente están reconocidos como uno de los más eficientes para el control de las operaciones de las empresas y su aplicación combinada acarrea los siguientes beneficios:

- 1.- Mediante la clasificación de los ingresos, costos y gastos, etc.,
- 2.- Precisaré el establecimiento de un sistema adecuado de organización, en el cual cada una de sus partes conozca perfectamente los objetivos de su actividad, así como los generales de la empresa, quedando a su vez claramente definidos y lógicamente asignados los centros de responsabilidad y autoridad, lo que ayudará a que ejerza un control eficiente en cada nivel y centro de responsabilidad de la empresa.
- 3.- De esta manera siempre se conocerá el responsable del éxito o fracaso en el logro de los objetivos, obviamente que habrá que determinar por cada centro de responsabilidad el control que se puede ejercer por medio de su actuación y decisión en lo referente a los ingresos, costos y gastos, puesto que habrá determinados conceptos que no puedan ser controlables por los responsables.
- 4.- Permitirá conocer sobre bases mucho más confiables lo que deberá hacer.
- 5.- Se precisará de un efectivo sistema de información dentro de la empresa, permitiendo que oportunamente se determinen las desviaciones a los planes preestablecidos, se fijan responsabilidades permitiéndose actuar y tomar medidas-

correctivas según las necesidades con toda oportunidad o bien, permitiendo - que se trabaje haciendo proyecciones hacia el futuro respecto a cambios de - objetivos, mejoramiento de políticas, de estándares, de métodos, etc.

- 6.- Permitirá que la información contable tal como se indicó en páginas anteriores, sea dividida en dos partes, una de ellas dirigida como tradicionalmente se ha hecho para fines externos y otra para uso interno únicamente con el objeto de estar en condiciones de lograr día con día una adecuada y eficiente administración.
- 7.- La obtención de desviaciones entre lo que se había previsto y los resultados obtenidos de una manera más confiable debido a que se eliminaron aquellos originales por las fluctuaciones en el volumen de las operaciones, además que se conocerán fácilmente aquellos centros de responsabilidad en donde se logró una actuación mejor o una deficiente.
- 8.- La labor de dirección se simplifica notablemente, pues ésta concentra única y exclusivamente su atención a las partidas y centros que muestren desviaciones importantes entre los presupuestos y los resultados reales obtenidos, lo que ayudará a identificar fácilmente aquellas áreas críticas de la empresa, pudiéndose efectuar dicho análisis por el principio de las excepciones, lo que ayudará a producir resultados muy satisfactorios.
- 9.- Y algo que es de suma importancia y que se deriva del estudio de las variaciones significativas, es que fácilmente se puedan comentar con los responsables de las mismas a través de los informes de actuación, lo que permitirá - que se tomen las medidas correctivas en forma oportuna y que exista en todo momento el reconocimiento a la actuación de los responsables, ya sea para -

felicitarlos por una buena actuación o para llamarles la atención por una deficiente, lo que provocará que en toda la organización se reconozca que los directivos de la empresa están pendientes de los resultados que se obtienen, pues es una muestra palpable de su interés por el sistema de control, - que es indispensable para el éxito del mismo.

Sin lugar a dudas, los instrumentos de control de las empresas, el control interno es el que mayor ingerencia tiene el Lic. en Contaduría y por consiguiente en donde mayores oportunidades tiene de ayudar a la administración con sus recomendaciones encaminadas a mejorar los sistemas establecidos.

El Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores - en su estudio "Internal Control" publicado en noviembre de 1948 define el control interno así:

"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 prescritas por - la dirección".

La definición reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contable y financieros. Tal sistema puede incluir control presupuestal, costos estándar, información periódica sobre la operación, análisis estadístico y su distribución, programas de entrenamiento del personal, un cuerpo de auditoría interna, estudios - sobre tiempo y movimientos propios de la ingeniería industrial y controles de - calidad, mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función -

de producción.

Debido a la gran importancia que tiene este concepto, en las normas de auditoría relativas a la ejecución del trabajo, se señala que el Lic. en Contaduría deberá hacer un estudio y evaluación del control interno para estar en posibilidades de expresar una opinión profesional sobre los estados financieros de la empresa examinada, razón por la que el Lic. en Contaduría puede y debe prestar una gran ayuda a los administradores de las empresas en este aspecto tan importante. A continuación se muestran algunas preguntas que deberán de contener dichos cuestionarios:

1.- GENERALES:

- a) ¿Tiene la compañía un cuadro de organización?
- b) ¿Están de acuerdo con los estatutos los deberes principales de los funcionarios?
- c) ¿Tiene la compañía un manual de procedimientos de Contabilidad?
- d) ¿Se aprueban los asientos de diario por un funcionario competente?
- e) ¿Existen fianzas por cantidades adecuadas de los empleados que manejan efectivo y/o valores?

2.- CAJA Y BANCOS

- a) ¿Están autorizados por el consejo de administración las cuentas bancarias en uso y los signatarios de las mismas?
- b) ¿Se notifica a los bancos inmediatamente cuando un firmante abandone la compañía?
- c) ¿Está prohibido la práctica de girar cheques al portador?
- d) ¿Se concilian regularmente las cuentas bancarias?

3.- CUENTAS POR COBRAR

- a) ¿Se contabilizan todas las facturas de venta numéricamente o de otro modo por el departamento de Contabilidad?
- b) ¿Se comprueban las facturas en cuanto a la exactitud de:
 - 1.- ¿Cantidades?
 - 2.- ¿Precios?
 - 3.- ¿Cálculos?
- c) ¿Son independientes las personas responsables de aprobar créditos con relación al:
 - 1.- ¿Departamento de Ventas?
 - 2.- ¿Departamento de Cuentas por Cobrar?
 - 3.- ¿Departamento de Caja?
- d) Comprueba las notas de crédito por devoluciones y descuentos, un empleado que no tenga acceso a las remesas de los clientes, a cheques de la compañía o al efectivo?
- e) ¿Se contabilizan todas las notas de crédito numéricamente, o de otro modo por el Departamento de contabilidad?

4.- INVENTARIOS

- a) ¿Muestran los registros detallados que se mantienen en el Departamento de Contabilidad?
 - 1.- ¿Cantidades?
 - 2.- ¿Localización?
 - 3.- ¿Mínimos?
 - 4.- ¿Máximos?
 - 5.- ¿Costos por unidad?
 - 6.- ¿Importe?

- b) ¿Tienen acceso a las mercancías los empleados que mantienen los registros?
- c) ¿Se ajustan los auxiliares al menos una vez al año, a los resultados de los inventarios físicos?

5.- ACTIVO FIJO

- a) ¿Existe autorización de un (los) funcionario (s) principal (es) en relación con:
 - 1.- Adiciones que excedan de \$ _____ ?
 - 2.- Reparaciones y mantenimiento que excedan de: \$ _____ ?
- b) ¿Existe la política de no capitalizar partidas inferiores a:
 - \$ _____ ?
- c) ¿Requieren los procedimientos de la compañía una autorización formal para la venta, retiro o baja?
- d) ¿Existen registros detallados?
- e) ¿Se toman inventarios físicos de equipo periódicamente bajo la supervisión de empleados que no sean los responsables de la custodia física o del mantenimiento de los registros?

6.- ACCIONES, BÓNOS Y VALORES

- a) Si las acciones, bonos y valores negociables no están en poder de un custodio independiente, ¿Se guardan en una bóveda de seguridad o bajo llave?
- b) ¿Si los valores están en poder de un funcionario, ¿Ha sido aprobada su designación por el Consejo de Administración?
- c) ¿Se mantiene un registro detallado de las acciones, bonos y valores incluyendo sus números, por un departamento y otra persona que no sea el custodio oficialmente designado?

- d) ¿Se hace un conteo periódicamente de los valores por personas que no los tiene en custodia o no tienen acceso a los mismos?
- e) ¿Se autorizan las compras, ventas, renovaciones o extensiones de los valores por el Consejo de Administración o por un Comité Ejecutivo?

7.- CUENTAS POR PAGAR, COMPRAS Y GASTOS

- a) Están las funciones del Departamento de compras segregadas de:
 - 1.- ¿Contabilidad?
 - 2.- ¿Recepción?
 - 3.- ¿Embarque?
- b) ¿Se requieren órdenes de compra para todas las compras?
- c) ¿Realiza el departamento de contabilidad lo siguiente:
 - 1.- ¿Comprueba los precios y los términos según factura con las órdenes - de compra?
 - 2.- ¿Comprueba los cálculos de las facturas?
 - 3.- ¿Observa que cumplan con los requisitos que establece la ley del I.S.R.?
- d) ¿Son los precios de compra revisados periódicamente por un funcionario o por un empleado no relacionado con el departamento de compras, con - vista a determinar que dichos precios son los más ventajosos para la compañía?
- e) ¿Son probadas las facturas que no cubren materiales o suministros (tales como: publicidad, alquileres, cuentas de servicios, gastos de viaje, etc) por jefes de Departamento antes de su pago?

8.- NOMINAS

- a) ¿Se mantienen en el archivo autorizaciones debidamente aprobadas para:

- 1.- ¿Cambios de personal, aumentos, etc?
- 2.- ¿Tipos de sueldo y salarios o clasificaciones sindicales?
- 3.- ¿Deducciones por nómina?

b) ¿Se mantiene este archivo independiente e inaccesible de las personas que:

- 1.- ¿Preparan las nóminas?
- 2.- ¿Aprueban las nóminas?
- 3.- ¿Distribuyen las nóminas?

c) ¿Son las órdenes de trabajo a destajo, los reportes de producción, etc., sobre los cuales se basa el pago aprobados por un capataz de departamento, que no toma parte en:

- 1.- ¿Preparar las nóminas?
- 2.- ¿Distribuir las nóminas?

d) ¿Son las horas extras y otras prestaciones especiales aprobadas por los empleados que supervisan estas actividades pero que no:

- 1.- ¿Preparan las nóminas?
- 2.- ¿Distribuyen las nóminas?

e) ¿Se comprueba la nómina por empleados que no toman parte en su:

- 1.- ¿Autorización?
- 2.- ¿Preparación?
- 3.- ¿Distribución?

9.- PASIVO A LARGO PLAZO

a) ¿Especifican los actos del consejo de administración:

- 1.- ¿El origen del préstamo?

2.- ¿Los funcionarios autorizados para negociarlo?

3.- ¿El máximo de compromisos autorizados?

- b) ¿Se requieren dos firmas en los documentos, convenios o contratos de esta naturales?
- c) ¿Se mantiene un registro detallado en Contabilidad?
- d) ¿Son los préstamos de las compañías subsidiarios revisados por el Consejo de administración?
- e) ¿Son registrados en contabilidad todos los efectos que causa una operación de este tipo (interés, garantías, etc)?

Otro aspecto relevante de la intervención del Lic. en Contaduría en el control - de la empresa examinada es la responsabilidad de coadyuvar en la creación y en el mantenimiento de un eficiente sistema de información financiera a todos los niveles administrativos de la empresa, tratando siempre que dicho sistema suministre informes de variada índole, periodicidad, detalle, etc., a todos los responsables de conducir alguna área de actividades de la empresa para orientarlos de acuerdo a sus necesidades.

El Lic. en Contaduría deberá observar que los informes que prepara la empresa ten gan una máxima utilidad para lo cual deberán ser oportunos para que se traduzcan en acción inmediata, claros y sencillos para facilitar su entendimiento, considerando primordialmente la mentalidad e interés de la persona a quien se dirigen y una presentación completa de información pertinente respecto a cifras, presump-

tos, resultados obtenidos, variaciones y otros comentarios que faciliten su uso.

El detalle que contengan los informes deberá variar de acuerdo con las necesidades de quienes los ha de recibir.

El Lic. en Contaduría también deberá contribuir a crear y mantener el interés por la información en todos los niveles administrativos de la empresa, haciendo que se promuevan las comunicaciones en forma eficiente en los aspectos relacionados con el sistema de contro, tales como la investigación y explicación de variaciones, necesidad de modificar estándares, reconocimiento de buenas o malas actuaciones, etc.

El Lic. en Contaduría deberá recomendar a los directivos de la empresa el aprovechamiento de las técnicas modernas desarrolladas precisamente para satisfacer la creciente demanda de información tales como máquinas y equipos contables, formas preimpresas, etc. Es muy importante que el Lic. en Contaduría observe que la información mensual que presente el Lic. en Contaduría dependiente a los directivos de la empresa, no sea únicamente un grupo numeroso de informes contables, dejando a esto la tarea de descubrir lo que quieren decir las cifras que contienen, sino que además, suministre buenos comentarios que realcen a la vista los puntos importantes para ahorrar así tiempo valioso a quienes los han de leer.

Indudablemente que el Lic. en Contaduría (dependiente) está obligado a determinar los hechos más importantes respecto a la posición y los resultados de operación de la empresa desde el punto de vista financiero, colaborando en esta forma en el con

trol de la empresa, tal cosa puede hacerla el Lic. en Contaduría mediante las técnicas para el análisis e interpretación de estados financieros, con las cuales es tá familiarizado por sus estudios y experiencia práctica. Dichas técnicas están enfocadas en términos generales a hacer pruebas de productividad de la empresa, - de su liquidez, de su solvencia, etc., mediante el uso de razones, comparaciones y otros cálculos globales, de cuyos resultados deberán formularse los comentarios relativos a los puntos importantes sobre los que convenga llamar la atención de los directivos para que estos los tomen en cuenta para decisiones futuras. En relación a los últimos instrumentos del control en las empresas, la auditoría interna y externa, el Lic. en Contaduría deberá observar en el primero que éste - cumpla en forma correcta con sus funciones que se podrían resumir en:

- 1.- Cercionarse de lo apropiado del sistema de control interno existente.
- 2.- Cercionarse de que el sistema de control establecido según el punto ante rior, se esté observando en la práctica.
- 3.- Reportar los resultados de sus revisiones para formular las recomendacio nes necesarias tendientes a mantener y mejorar el sistema de control interno.

El Lic. en Contaduría deberá observar que entre el Lic. en Contaduría (dependiente) y los auditores internos existe una adecuada coordinación de trabajo sin el - menoscabo de la independencia de criterio propio de estos últimos, pues hay muchos aspectos del trabajo que requerirán su contacto, además de que ambos trabajan por los mismos intereses, obviamente que también el Lic. en Contaduría deberá mantener una adecuada coordinación de su trabajo con el de estos funcionarios en beneficio de la empresa y el suyo propio.

En relación a la auditoría externa no se considera conveniente ampliar más los comentarios sobre ésta, sino que se consideran suficientes los ya expresados en el capítulo I de esta tesis.

4.- LA CONTABILIDAD Y LA ADMINISTRACION EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL LIC. EN CONTADURIA.

En la actualidad en nuestro país día a día se crean gran cantidad de empresas de todo tipo, todas ellas con la misma finalidad de sobrevivir, crecer y llegar a ser la número uno dentro de su ramo.

La competencia inevitable que existe entre ellas, ocasional que un gran número de éstas fracasen en su intento de subsistir y quiebran.

De acuerdo con estudios hechos, se ha comprobado que la causa fundamental del fracaso de las empresas es debido a la "falta de capacidad administrativa" de quienes las dirigen.

Esto es debido a que en muchas empresas no se le da la importancia necesaria a la selección adecuada del personal que debe ocupar los puestos a nivel administrativo.

El puesto de administrador de una empresa debe ser ocupado por una persona a nivel ejecutivo, que tenga los conocimientos necesarios tanto teóricos como prácticos de la materia de administración de empresas, que conozca cada uno de los departamentos de la empresa que dirige, su mecanismo, sus funciones; así como conocimientos precisos de materias que le serán de gran utilidad en el desarrollo profesional de su trabajo, como son las contabilidad, los presupuestados, el análisis e interpretación de estados financieros, control interno, informática, etc.

Por lo tanto considero que el Lic. en Contaduría es la persona más indicada para ocupar dicho puesto, claro está que para esto el Lic. en Contaduría deberá efectuar al terminar su carrera los estudios necesarios para obtener la especialización en la materia de administración.

Es por esto que lo personal ha sentido la necesidad de efectuar este trabajo encaminado a colaborar dentro de mis limitaciones a que el Lic. en Contaduría voltee su atención y se de cuenta de la importancia que tiene para todos nosotros - el efectuar estudios tendientes a especializarse en dicha materia, ya que solo así podremos abarcar un campo más que nos proporcionará fuentes de trabajo, así como múltiples satisfacciones y en el cual podremos demostrar la valía de nuestros múltiples conocimientos, cuando son bien aprovechados, demostrando una vez más que nuestra labor no es la de un simple registro contable de las operaciones de la empresa, sino las de un ejecutivo que puede desempeñar a la perfección un cargo tan importante como el de administrador de una empresa obteniendo resultados satisfactorios. Colaborando con esto a que nuestra profesión no se le considere a un nivel técnico sino a un nivel ejecutivo.

El Lic. en Contaduría que aspire al puesto de administrador deberá conocer perfectamente la variedad de materias con que cuenta dentro de nuestra profesión para hacer frente a todos los problemas que se le presente, sobre todo lo referente a la materia de contabilidad administrativa, así como la gran utilidad que puede obtener de ello como administrador a la hora de pedir información para la toma de decisiones.

El Lic. en Contaduría como administrador, debe hechar mano de sus conocimientos - adquiridos para ejercer mayor control evitando las fugas si es que ya las conoce o buscándolas si aún no han sido localizadas, ya que la generalidad de las compañías gozan de cierta deficiencia en este aspecto, sobre todo las de menor tamaño.

El administrador para estudiar esta situación debe tomar en consideración los siguientes aspectos: la correcta división de las partidas de los estados financieros ya que éstas para que sean útiles se necesitan que se analicen correctamente las cifras que lo integran, por que si los registros no reflejan la realidad de las - operaciones afectadas, pueden dar lugar a equivocaciones en cuanto a su interpretación y por consiguiente fallas en la toma de decisiones.

Al hablar del futuro del Lic. en Contaduría en la administración me parece indispensable hablar de la contabilidad administrativa y de la utilidad que tiene en - la administración, por eso considero adecuado hacer los siguientes comentarios:

El uso de la contabilidad y se artículo terminado, la información por parte de los ejecutivos para el desarrollo y cumplimiento de su función administrativa y la to ma de decisiones no es algo generalizado aún. Para que la contabilidad preste un buen servicio a la administración debe llenar los requisitos de confianza y oportunidad. Si no existe más iniciativa y una reacción inteligente, planeada y agresiva, otros profesionales subordinarán al Lic. en Contaduría a debatirse con el - pasado, a velar y defender la historia de una empresa, relegándolo de la administración y condenándolo a ser un simple recolector de hechos pasados poco o no relevantes.

El futuro del Lic. en Contaduría en la administración es bastante bueno, ya que - tiene la ventaja de ser un experto en contabilidad, sabe los beneficios que proporciona la misma a la administración, conoce varias materias que le son de mucha

utilidad a la administración, su medio ambiente siempre ha sido la empresa, por lo tanto la conoce bastante bien, así como las diferentes actividades que se desarrollan en ella.

Pero está supeditada a que tenga como mínimo los siguientes conocimientos:

- a) Que conozca perfectamente lo que es la administración, en que consiste, sus fases y sus técnicas.
- b) Que sepa aprovechar adecuadamente la contabilidad administrativa, así como las demás herramientas con que cuenta para servir a la administración.
- c) Que tenga estudios de postgrado en ciencias administrativas.
- d) Que tenga habilidad para organizar y dirigir personal, deseo de asumir responsabilidades, iniciativa, capacidad de decidir, saber expresar y comunicar el pensamiento, temperamento y carácter, etc.

CAPITULO III

LA TOMA DE DECISIONES Y EL LIC. EN CONTADURIA

1.- CONCEPTOS DE DECISION

La determinación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, el incorporar nuevos medios para la satisfacción de dichos objetivos y mantener una producción de trabajo satisfactoria requieren tomar decisiones. El punto de vista popular describe al gerente como el que decide lo que debe hacerse. Las decisiones son esperadas en un gerente. Si existe una marca universal para el gerente, es la toma de 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. Lateralmente, decidir - significa desprender o, en su contenido práctico, llegar a una conclusión, es - decir decidir "Es el acto de determinar en la propia mente sobre una opinión o - un curso de acción. Enunciada formalmente, la toma de decisiones puede definirse como la selección basada en cierto criterio de la conducta alternativa derivada - de dos o más posibilidades". (1)

La selección está basada en ciertos criterios, tales como ganar una mayor participación en el mercado, reducir costos, ahorrar tiempo, sumentar volumen o incrementar el prestigio de la empresa. Una lista de criterios sería bastante extensa.

Todas las decisiones se toman con algún criterio en mente. La selección de la mejor alternativa está muy influida por los criterios que se empleen.

(1) "Principios de Administración". George R. Terry
Editorial Continental, S.A."

2.- LAS DECISIONES COMO BASE DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

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.

Muchas decisiones están formuladas y emergen de las respuestas a preguntas específicas y pertinentes. El uso de tales preguntas tiende a estrechar los hechos usados para la decisión hasta lo específico e importante del problema.

Las decisiones que son tomadas en una empresa son de vital importancia ya que de ello dependerá la buena o mala eficiencia administrativa. Como ejemplo pondremos el caso de un gerente de control de producción al decidir sobre una solicitud para el manejo especial de una orden de producción. Se llega a la decisión sobre si usar o no un procedimiento especial, respondiendo a preguntas tales como la que se muestran en la gráfica siguiente:

**TOMA DE DECISIONES PARA EL MANEJO ESPECIAL
DE UNA ORDEN DE PRODUCCION**

**SOLICITUD PARA EL MANEJO ES-
PECIAL DE UNA ORDEN DE PRO-
DUCCION**

PREGUNTA 1:

¿SE DISPONE DE HORAS-HOMBRE Y
HORAS-MAQUINA NORMALES?

SI

PREGUNTA 2: NO

NO

¿SABE EL DIRECTOR DE VENTAS O
CREEN LOS FUNCIONARIOS PRINCI-
PALES QUE EL PEDIDO DEBE MANE-
JARSE EN FORMA ESPECIAL?

PREGUNTA 3:

NO

¿PUEDE DESPACHARSE LA ORDEN EM-
PLEANDO TIEMPO EXTRA?

PREGUNTA 4:

¿ ESTA EL TIEMPO EXTRA DENTRO DE
LOS LIMITES DEL PRESUPUESTO

SI

PREGUNTA 5:

NO

¿ PUEDEN DEMORARSE OTRAS ORDENES
DE PRODUCCION.

PREGUNTA 6:

NO

¿ APOYA EL DIRECTOR DE PRODUCCION
EL MANEJO ESPECIAL DE LA ORDEN

SI

**RECHAZO DEL MANEJO
ESPECIAL DE LA ORDEN**

**ACEPTACION DEL MANEJO
ESPECIAL DE LA ORDEN**

La toma de decisiones es esencialmente una tarea solicitaria; sin embargo está en la naturaleza humana querer compartir el riesgo de error y disfrutar del apoyo externo. Pocos gustan de enfrentarse a los hechos enteramente solos, especialmente cuando lo que se decide puede ser contrario a los más hondos deseos de los subordinados y pone en peligro su devoción y lealtad. Normalmente un gerente forma una decisión basada en su interpretación de lo que es correcta, lógico, gusto, de acuerdo con la situación y capaz de producir al máximo de satisfacción final.

Por otra parte, las limitaciones de conocimiento de quien forma las decisiones afectan el ámbito de comprensión del área para la cual se hace la decisión. Una decisión solo puede ser tan buena como los valores de quien decida la permitan ver el problema y concebir lo que posiblemente podría hacerse acerca de éste. Hablando en términos generales, en la mayoría de la toma de decisiones se ignoran las alternativas y el conocimiento de quien los toma no permite estar consiente de estas posibles alternativas. En contraste debe observarse que normalmente las alternativas deben encontrarse dentro de ciertas restricciones fijadas. La posición financiera de una empresa puede eliminar la consideración a una decisión que requiera grandes gastos de capital. Y todas las decisiones administrativas están restringidas por la capacidad de los empleados encargado de llevar a cabo las decisiones. Además es común que las uniones sindicales, mediante el contrato colec-

tivo, establezcan varias restricciones que el gerente reconoce en su trabajo de toma de decisiones. Del mismo modo el gobierno, mediante sus diversas medidas reglamentarias, pone restricciones en la toma de decisiones por factores externos a la empresa incluyendo el público, la tecnología, otras empresas y los asuntos mundiales.

La toma de decisiones es parte esencial de una buena eficiencia administrativa en las empresas, de que sea vital en la administración no cabe duda. Sin embargo, puede hacerse la pregunta de si la toma de decisiones es el único y mejor medio para entender y aplicar la administración. En un caso dado ¿Qué base para la toma de decisiones incluye todos los aspectos importantes del asunto que debe decidirse? más aún ¿La decisión pone fin a la acción que se busca o la principia? Si es esto último, deben determinarse los medios para ponerla en práctica, muchos creen que una decisión administrativa incluye no solo que hacer, sino también como y cuando hacerlo.

Reconocer que una decisión iniciará una cadena de acciones es fundamental en una empresa. Es decir, todas las funciones de una empresa están interrelacionadas. Ampliar o modificar una actividad existente produce cambios en muchas de las otras actividades en un número considerable. El gerente deberá estar preparado para defender, modificar o anular su decisión, en vista de la cadena de acciones producido. Para este propósito es conveniente estudiar una decisión clara y precisa sobre los siguientes puntos:

- 1.- Lo que pueda salir mal con esta decisión
- 2.- Lo importante de cada una de estas situaciones.
- 3.- Si puede modificarse la decisión para disminuir el posible impacto de cada uno de tales errores.

4.- Cuál es el gasto estimado para minimizar estos posibles errores y si vale la pena.

5.- El tiempo que la propuesta decisión esté en vigor para determinar su corrección.

Una vez considerados los puntos anteriores y si los nuevos hechos o perspectivas lo garantizan es conveniente reconsiderar la decisión pero esto no debe hacerse - hasta el punto en que se obstaculicen los procedimientos normalizados para dirigir los asuntos de la empresa o lo que es peor, que se pongan en peligro, además se deberá poner un atento cuidado en no adoptarse decisiones incompletas o modificar constantemente las existentes a causa de lo que se considere una mejor solución.

También deberá implantarse la vigilancia en cada decisión. Esta es importante no solo para ver que la decisión se lleve a cabo, sino también para aplicar los resultados de la misma. Desde luego habrá algunas decisiones que se tomen erróneas aunque como quien dice:

"Quien no comete errores nunca progresará".

Esto no quiere decir que se favorezca al mal juicio o a la irresponsabilidad, sino a la acción en la toma de decisiones basada en la prudencia y cuidado razonable.

La mayoría de las decisiones no puede estar acorde con todo el que está interesado relacionado o afectado por la decisión. Casi siempre existe alguien que crea que una decisión distinta sería mejor una vez que se ha llegado a la decisión el reto al que se enfrenta el gerente es explicarla o obtener la cooperación de todo el grupo.

3.- EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

La importancia y penetración de la toma de decisiones en la administración ha estimulado mucho el pensamiento tocante a las formas en las cuales ésta puede y debe ejecutarse.

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 por las instalaciones de que se disponga.

Decisión es escoger entre varias alternativas aquella que se juzga la más adecuada para alcanzar un objetivo determinado.

Toda función o actividad que desarrolla el administrador tiene como finalidad única el tomar una decisión. El ejecutivo debe reunir las características, atributos o cualidades que le permitan en un momento dado resolver los problemas, dirigir las actividades, fijar los objetivos, etc., lo que logra mediante una decisión, por lo que dice que la toma de decisiones es la característica que tipifica a todo ejecutivo.

El proceso de decidir se va a dividir en las siguientes fases:

- 1.- Definición del problemas
- 2.- Análisis del problemas
- 3.- Determinación de las soluciones alternativas
- 4.- Búsqueda de la mejor solución
- 5.- Decisión

6.- Acción**7.- Retroalimentación**

A continuación damos una breve explicación de cada uno de los puntos arriba mencionados.

Definición del problema

Es necesario el conocimiento íntegro del problema a resolver antes de tomar cualquier decisión. Esto hace necesario porque son muy pocos los problemas en que aparecen a primera vista los elementos importantes y fundamentales del mismo, ya que por lo general lo que se piensa que son los elementos raramente resultan serlo. Así los más visibles son los menos reveladores. La mayoría de los Administradores suelen definir el problema en base a un diagnóstico tentativo fundamentándolo en su experiencia y en sus conocimientos, sin embargo no siempre se da la mejor decisión, ya que en la administración no todos los síntomas son dignos de confianza por lo que se debe estudiar y profundizar en el problema específico a resolver.

Análisis del problema

Definido el problema se procede a su análisis que implica la clasificación y búsqueda de los hechos relacionados con el problema.

La clasificación del problema incluye al saber quien debe tomar la decisión a quien hay que consultar al tomarla y quien debe ser informado al respecto. De la debida clasificación dependerá la decisión final, ya que es la que indica quien va a convertir la decisión en acción definitiva, y efectiva.

Solamente después de definido y clasificado un problema se puede proceder a conocer los hechos, porque solo hasta este momento se tiene información. Todo administrador antes de tomar una decisión debe hacerse la siguiente pregunta: ¿Qué información necesita para tomar una determinada decisión? Y en esta forma una vez contestada esta pregunta debe analizar hasta donde son válidos y procedentes los datos que posee y podrá determinar la información que necesita y conseguirla.

Obtenida la información se requiere hacer un análisis hábil e imaginativo que indiquen si el problema ha sido definido y clasificado en forma clara o errónea. De lo anterior, se deduce que no es importante solamente el hecho de conocer la información, sino sobre todo el saberlo utilizar ya que es lo que pone a prueba la validez del enfoque completo que se le da a cada problema.

Determinación de Soluciones Alternativas

Es necesario determinar todas las alternativas que pueden existir para tomar una decisión.

En todo problema por lo menos habrá dos alternativas, hacer o no hacer, ya que de no ser así no habría decisión que tomar.

Por lo que se debe tener como norma el buscar tantas alternativas como sean posibles para cada caso en particular del problema a resolver. Un gran número de alternativas revista a la vez dificultad para elegir la solución más adecuada. Un elemento que ayuda a la reducción de alternativas es la fijación de políticas que sirvan de guías generales en la toma de decisiones. Las políticas están condicionadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa como sigue:

- a) Incrementar su crédito mercantil
- b) Reducir los costos de producción
- c) Abarcar un área mayor en el mercado

Búsqueda de la Mejor Solución

Consiste en elegir la mejor solución alternativa y para lograrlo se aconseja se tomen en cuenta los criterios siguientes:

- a) El riesgo
- b) El esfuerzo económico
- c) La elección del momento
- d) Limitación de los recursos

Decisión

Una vez escogida la mejor decisión entre las alternativas se entra en la fase culminante del proceso de decidir que es en sí la decisión, es cuando el gerente comunica que debe procederse a actuar y a cumplir la decisión tomada.

Acción

En esta etapa cuenta mucho el recurso humano que es el que lleva a cabo la ejecución de una decisión, por lo que el gerente debe emplear técnicas administrativas tales como las relaciones humanas y la motivación para incitar a que se efectúe la acción mediante convencimiento para que el personal actúe en forma responsable y opere voluntariamente la decisión tomada. Se debe procurar que nunca se den órdenes en forma dictatorial o arbitraria, sino que se actúe por convencimiento propio.

Retroalimentación

Consiste en informar al gerente o al jefe del resultado obtenido por la decisión tomada, tal información servirá de base para tomar nuevas decisiones y enmendar la decisión si el resultado no fué el deseado o bien continuar con el curso de acción fijado.

4.- LA RESPONSABILIDAD DE LA TOMA DE DECISIONES

La característica más esencial del Lic. en Contaduría, es sin duda alguna el tomar decisiones, ya que es responsabilidad suya el decidir los distintos cursos de acción que la empresa o algún departamento de ella han de seguir.

Esta labor se hace tanto más difícil cuanto mayor sea la empresa y más complejos sean los problemas que se le presentan al Lic. en Contaduría. Aún los mismos objetivos que deban tenerse como guía para las distintas decisiones, no están muchas veces bien definidas.

Los objetivos de los distintos departamentos de la empresa están frecuentemente en conflicto.

El ejemplo más común es el de las continuas discrepancias entre los departamentos de Ventas y el de Producción. Es pues responsabilidad del Lic. en Contaduría tomar en cuenta los diversos intereses en conflicto y los distintos cursos de acción que se le presenten, para hacer las decisiones que puedan ser más benéficas para la empresa.

En los procesos de decisión podemos distinguir tres etapas que están dadas por las siguientes preguntas: ¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son las alternativas? ¿Cuál es la mejor alternativa que debe tomarse?

La primera preocupación de todo ejecutivo es tratar de encontrar y definir los problemas importantes que puedan requerir su atención.

El siguiente paso es hallar las distintas alternativas que puedan solucionar dichos problemas, para ello se necesita suficiente información. El último paso es la elección de una de las varias alternativas.

Para ser puesta en práctica. En esta elección el ejecutivo se guía por los resultados que las distintas alternativas proporcionarían y elige aquella cuyos resultados satisfagan mejor los objetivos generales.

Con la mayor diversidad de productos que cada empresa produce y con las mayores exigencias de eficiencia y rapidez que existen actualmente, el Lic. en Contaduría debe tomar ahora un mayor número de decisiones y en un tiempo menor. Sin embargo, muchas de estas decisiones pueden y deben relegarse a niveles inferiores de autoridad administrativa, para así dejar mayor tiempo para que se tomen las decisiones que requieren más seria consideración. Conforme una empresa va creciendo, los métodos de decisión usados van cambiando. Inicialmente, cuando la empresa es relativamente chica las decisiones están basadas en juicios personales del administrador y en algunas reglas simples.

En la segunda etapa, cuando las operaciones alcanzan cierta magnitud y cierto grado de complejidad, se usa un sistema formal de reglas para tomar decisiones. En esta etapa se establece formalmente la estructura organizacional de la empresa y se delimitan mejor las responsabilidades. Esta misma estructura asegura que para tomar las decisiones se consideran al menos los hechos más importantes, y también permite que se hagan en forma más continua y regular.

En la tercera etapa ya no se busca solo tomar buenas decisiones sino que se procura lograr mejores decisiones o si es posible decisiones óptimas y con responsabilidad absoluta.

Para realizar esa tercera etapa se hace necesario tomar los problemas desde un nuevo punto de vista y con nuevas técnicas. Especialmente en los tiempos actuales en que las operaciones industriales se han vuelto más complejas, los problemas son muchas veces demasiado grandes para poder solucionarlos en forma global.

Después de considerar las tres etapas se puede decir que para llegar a la tercera el Lic. en Contaduría como ejecutivo necesita contar con reglas más sistemáticas y objetivas en las cuales basar sus decisiones. Estas reglas se pueden obtener a través de técnicas cuantitativas, la administración científica busca y aplica estas técnicas.

La toma de decisiones es sin duda la tarea más difícil y esencial que desarrolla un ejecutivo, y es el Lic. en Contaduría la persona que por su preparación profesional en el campo de los negocios está más expuesto a tomar una decisión, tomando en cuenta y por separado un gran número de criterios que surgen del examen de numerosos hechos. Lo más probable es que una decisión constituya una transacción entre lo que el ejecutivo desea en un sentido ideal y lo que en realidad puede hacerse. Pero es responsabilidad del Lic. en Contaduría elegir aquella acción que logre más el menor costo y que presente las menores desventajas.

CAPITULO IV

CONSIDERACIONES PARA QUE EL LIC. EN CONTADURIA
PROPORCIONE INFORMACION RELEVANTE QUE PROMUEVA
LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.

1.- PREPARACION PROFESIONAL DEL LIC. EN CONTADURIA

Como ya se indicó con anterioridad, la preparación del Lic. en Contaduría actual lo posibilita a dar a sus clientes información adicional que promueva la eficiencia administrativa de las empresas pero dicho profesional debe estar atento a las necesidades actuales de nuestro país en que no basta que el profesional sea un técnico en su materia sino que además de ello, se deberá esforzar por conocer determinadas materias que se relacionan con su profesión y que tienen por objeto ayudar cada día más en forma efectiva a los administradores de las empresas, también se deberá considerar el hecho particular que cada uno de los Lic. en Contaduría tiene de estarse capacitando y actualizando constantemente, pues el deber de todo profesional es el de seguir estudiando durante su vida activa dentro de su profesión, con el objeto de incrementar su acervo de conocimiento para beneficio de sus clientes y porque no, también se puede pensar que dentro de la profesión de Lic. en Contaduría obviamente como en cualquier otra profesión o empresa, existe y existirá siempre y con el transcurso del tiempo se incrementará aún más la competencia entre los que ejercitan el campo de la contaduría pública, por supuesto que dicha competencia siempre se verá enmarcada por las normas que establece el código de ética profesional, pero desde luego, aquel profesional que se encuentre mayormente capacitado, mejores oportunidades tendrá de incrementar sus operaciones que como profesional realiza en beneficio de sus clientes y de su país. Por lo anterior, es muy conveniente que el profesional actual realice una serie de estudios adicionales a los que fijan los programas de estudio actualmente en uso, ya que como se indicó en el primer capítulo, la función característica del Lic. en Contaduría es la referente al dictamen de estados financieros la que lógi-

camente esta internamente relacionada con la función informativa de las empresas. Ahora bien si se considera que la contabilidad es uno de los instrumentos que mayor importancia tiene en el proceso administrativo y se considera también que los Lic. en Contaduría están íntimamente relacionados con los administradores de las empresas, no resulta lógico que si se está dentro de la administración no se encuentre debidamente preparado en esta materia, ya que inclusive el Lic. en Contaduría en su carácter de funcionario o empleado de la empresa tendrá como función primordial el servir de la manera más eficiente a la administración de las empresas.

Es muy posible que dentro de los planes de estudio de la carrera de Lic. en Contaduría en años pasados, no se le haya prestado una atención adecuada a la preparación del Lic. en contaduría en este campo sin embargo habrá que hacer mención a que precisamente en la última convención mundial de contadores públicos se llegó a las siguientes conclusiones respecto a la preparación académica del Contador Público, tesis y exámenes profesionales mismos que me voy a permitir glosar parcialmente atendiendo a aquellas que me parecieron de muchísimo interés.

1.- Método de Enseñanza

- 1.1. El alumno debe investigar previamente lo relativo a cada una de sus materias, utilizando entre otros elementos la instrucción programada.
- 1.2. El Profesor debe dar oportunidad de dialogar a los alumnos, motivándolos para que cada vez más intervengan en una forma activa en el proceso de aprendizaje.

1.3. Una vez logrado lo anterior, tratar de llegar a la posibilidad de enseñanza por excepción para aprovechar al máximo la capacidad de las profesiones.

1.4. Entregar al principio del año lectivo todos los programas que constituirán la docencia respectiva para ubicar y orientar más adecuadamente al alumno, tanto en el objetivo como en su desarrollo, anotando la bibliografía respectiva.

2.- Prácticas y Seminarios

2.1. Que se mejore la existente incrementando los porcentajes presentados en la agenda.

2.2. Que la escuela así como los grupos colegiados profesionales se den a la tarea de producir materiales pedagógicos que auxilien al establecimiento de nuevos métodos de enseñanza, tales como ayudas audiovisuales, métodos de casos, programas específicos y parciales para estudio dirigido (enseñanza por excepción e instrucción programada) y que proporcione así mismo el intercambio de estos materiales entre las diversas instituciones educacionales.

3.- Profesores

3.1. Para lograr que la Contaduría Pública con amplia experiencia y prestigio destina parte de su tiempo al dictado de cátedras, se recomienda:

a) Que se planee un mejor aprovechamiento de su calidad dada su escasez de tiempo, destinándoles de preferencia al dictado de conferencias sobre tópicos específicos y especializados, así como su intervención en mesas redondas de discusión de resultados de trabajo de investigación -

ción y casos prácticos de alto interés profesional.

- b) Se recomienda a la comisión correspondiente del IMCP realice una campaña de difusión permanente y motivaciones para atraer al campo académico a los egresados de la carrera de Lic. en Contaduría.

Por otra parte, el Lic. en Contaduría desarrolla su labor profesional en las más altas esferas comerciales, industriales, bancarias y gubernamentales y por esta razón se encuentra relacionado constantemente con altos dirigentes cuya preparación y conocimiento es de un nivel muy elevado, por lo tanto el Lic. en Contaduría que no cuente con una amplia cultura y una basta preparación profesional, su actuación se verá en inferioridad ante este tipo de elementos y por lo tanto el resultado de su actuación no será del todo positivo.

2.- ANALISIS DE LA AUDITORIA FINANCIERA Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En este capítulo haremos una breve definición de lo que se entiende por auditoría financiera y auditoría administrativa, no sin antes emitir algunos conceptos sobre lo que es la Auditoría en sí.

Montgomery, dice: "La auditoría es un examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de estas para informar sobre los mismos".

Becksee, Señala: "La auditoría es un examen de los registros de contabilidad con el propósito de establecer si son correctos y completos y reflejan completas las transacciones que deben contener".

El comité especial del Instituto Americano de Contadores, determinó que auditoría "Es el examen de los libros de contabilidad, comprobantes y demás registros de un organismo público, institución, corporación, firma o persona, o de alguna persona o personas situadas en destino de confianza, con el objeto de averiguar la corrección o incorrección de los registros y de expresar opinión sobre los documentos, suministrados comúnmente en forma de un certificado.

Andrés Montero. "La auditoría es el examen metódico y ordenado de la contabilidad de una empresa, mediante la comprobación de las operaciones registradas y la investigación de todos aquellos hechos que puedan tener relación con las mismas, a fin de determinar su corrección".

Tomando como base el alcance y finalidad del trabajo a desarrollar la auditoría - se puede clasificar en:

Auditoría de Estados Financieros

La auditoría es un procedimiento mediante el cual los contadores públicos exami- nan los registros de contabilidad y los estados financieros, con la finalidad in mediata de proporcionar al propio contador los elementos de juicio y de convicción necesarios para poder dar su dictamen de una manera objetiva y profesional, pero en el desempeño de esa labor, el Lic. en Contaduría adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vas to número de personas, desconocidas para él que van a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.

Los objetivos de una auditoría no requieren de una verificación total y minuciosa; de lo que realmente requieren es de un examen de dichos estados, de los registros, de los sistemas contables de la compañía, de la documentación, etc., pero únicamente con la extensión y el detalle suficiente que permitan al Lic. en Contaduría colocarse en una posición desde la cual puede expresar su opinión respecto de la razonabilidad general de los estados financieros.

Un examen con esos propósitos no requiere de una investigación exhaustiva de los detalles relativos a las operaciones de una compañía.

Los objetivos de una auditoría en la práctica moderna, tiene un alcance mucho mayor que simplemente descubrir errores matemáticos o detectar irregularidades, desfalcos o fraudes.

Como resultado del alto grado de confianza a que la profesión se ha hecho acreedora en nuestro país, el examen de estados financieros por parte de un Lic. en Contaduría independiente y su dictamen respectivo tienen en la actualidad gran aceptación, tanto en el medio privado como en el oficial.

La auditoría de estados financieros ejecutada por un Lic. en Contaduría independiente está cumpliendo una función fundamental cuya trascendencia lleva implícita al mismo tiempo que el ejercicio de una técnica particular una responsabilidad de carácter público y por lo tanto de índole social, que la justifica y la distingue de otras actividades profesionales, y la cual se basa en un conjunto de normas personales, de ejecución, y de información en las que la profesión ha basado su prestigio y su aceptación general.

La confianza que la profesión de Lic. en Contaduría ha ganado en el ejercicio de la auditoría externa se ha proyectado fundamentalmente como una función "Testimonial".

La Auditoría Administrativa.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura y la de utilización y participación del elemento humano.

Para tener una idea de lo más claro posible mencionaré las siguientes características:

- a) Debe ser programada, puesto que la opinión que se vierta sobre el trabajo realizado deberá tender a la obtención del perfeccionamiento en la organización revisada.
- b) Debe ser sistematizada, puesto que el conjunto de técnicas aplicadas a la revisión de una organización necesitarán de un orden de aplicación que asegure la exactitud de las opiniones que se viertan.
- c) Deberá ser aplicada, sobre los procedimientos, métodos, sistemas y políticas - adaptadas por una entidad, ya que estos elementos son los bienes materiales y humanos que se disponen.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las faltas de métodos y desempeños operacionales.

Consciente de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación y realización de los objetivos de la organización, la responsabilidad del auditor radica en ayudar y respaldar a la dirección en las determinaciones de las áreas en que pueden llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas.

Después de una investigación definida y donde quiera que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejora, el auditor examinará con mirada -

crítica toda solución que parezca conveniente.

La auditoría administrativa ha proporcionado la forma de abordar en grande las funciones u operaciones actualmente especializadas de las empresas, ayuda a la gerencia a mejorar dichas operaciones de varias maneras:

- 1o.- Llamando la atención sobre fallas de los controles operativos.
- 2o.- Destacando áreas en donde pueden reducirse los costos.
- 3o.- Surgiendo mejores potenciales de cooperación.
- 4o.- Señalando fallas en la implantación de responsabilidades funcionales en diversas áreas, las cuales podrían afectar de manera significativa las operaciones de dichas áreas.

La auditoría administrativa sirve de comprobación de la capacidad de la administración a todos niveles. Es un servicio proyectado para determinar los puntos - que entrañan un peligro potencial o por el contrario hacer resaltar las posibles oportunidades favorables, observar los desempeños y evaluar la eficiencia de los controles, asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observados, aportar a la gerencia mejores sistemas de registro y de rendir - informes, revisar los planes generales y objetivos de la empresa, estudiar nuevas ideas, desarrollos y equipos. En síntesis, podemos decir que la auditoría administrativa se distingue notablemente en los siguientes espacios:

- a) Mide el progreso logrado para alcanzar los objetivos de la empresa.
- b) Tratar de explicar los aspectos esenciales, tanto fiscales como no fiscales - de la administración de negocios.
- c) Se orienta hacia el futuro más que hacia el pasado.
- d) Proporciona un medio para efectuar un análisis comparativo, integrador e interpretativo.

Como el trabajo directivo es esencialmente el mismo de todas partes, aún cuando el medio ambiente en que actúan los dirigentes pueden variar, la auditoría administrativa proporciona una base adecuada para ofrecer a los inversionistas y a los consejeros de administración, así como a la dirección de la compañía, un medio para conocer las cualidades y debilidades de la dirección.

Existen razones para creer que la auditoría administrativa es y será un punto importante que asegure el nivel deseado de competencia en la dirección, vendrá a llenar una necesidad sobre todo en negocios cuyo futuro ha sido puesto en manos de dirigentes profesionales.

3.- CRITICA CONSTRUCTIVA SOBRE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA EN EL ASPECTO FINANCIERO.

La función financiera está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de: custodiar e invertir el total de valores de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de los activos y operaciones de la empresa y proteger el capital invertido.

El campo de las finanzas es otra área importantísima en la vida económica social. Toda unidad económica de cualquier carácter tendrá que moverse mediante el sistema financiero, de lo contrario no sería posible su subsistencia.

Si las finanzas o sea la rotación de recursos monetarios propios o ajenos de una empresa lucrativa o no, es equilibrada y eficaz, sin duda alguna dicha empresa será floreciente y progresiva. Esta situación influye en las demás áreas de la empresa, tanto al originarse como al descargar sus consecuencias, es decir, si las operaciones se originan en el departamento de compras, de personal, de producción, etc., y solo en los departamentos o en cualquier otra área de la empre-

sa, sino también en las mentes y estados de ánimo de los administradores, funcionarios y del propio personal operante.

En la actualidad no es fácil manejar las finanzas de una empresa, sobre todo si se trata de macroeconómicas que generan complejo número de operaciones, departamentos, secciones, etc., cuyas necesidades financieras, hay que solucionar con equilibrio, planeación, organización, aplicación y distribución de recursos financieros. Por lo tanto, se requiere de personas capacitadas en este campo y con una visión y preparación reconocida para llevar a cabo dichas labores. De acuerdo con la importancia y magnitud de este problema, será el grado de responsabilidad que debe elogiarse a la persona que maneja dicha área.

En el proceso administrativo la información juega un importante papel en la planeación, es un elemento indispensable para establecer los objetivos y elaborar las premisas; en la organización para fijar las actividades realizadas por la empresa son adecuadas para evaluar al personal y saber como motivarlo y dirigirlo, por último en el control se utiliza para medir el grado de realización de los planes y aplicar los controles adecuados.

Para la implantación de un sistema administrativo implica conocer los tipos de información que necesita la empresa, coordinarla sistemáticamente, establecer en que personas recaerá la responsabilidad de su realización con base en el organigrama, fijar líneas de comunicación entre los miembros y el tipo de información de que son responsables; también, de fijar los métodos de evaluación y recopilación de datos, contar con la maquinaria adecuada para que opere el sistema y en general todos los elementos para que la información sea clara, concisa y oportuna.

CAPITULO V

BENEFICIOS DEL LIC. EN CONTADURIA AL PROPORCIONAR
INFORMACION RELEVANTE QUE COADYUVE A INCREMENTAR
LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

1.- MEJORAMIENTO DE RELACIONES CON CLIENTES

Como profesional el Lic. en Contaduría desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos, especializados que vienen a formar el cuerpo técnico de su actividad; pero en el desempeño de esa labor el Lic. en Contaduría adquiere responsabilidad no solamente con la persona que directamente controla sus servicios, sino con un vasto número de personas desconocidas para él que van a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.

Es debido a este carácter profesional de responsabilidad social por lo que la profesión desde su principio se ha preocupado por asegurar que el desempeño de servicios profesionales se efectúe a un alto nivel de calidad y con las necesidades de las personas que utilizan los servicios del Lic. en Contaduría y de las que utilizan el resultado de su trabajo,

El Lic. en Contaduría puede ampliar relaciones de trabajo con sus clientes ofreciéndoles servicios adicionales que incrementen la eficiencia administrativa de la empresa en la cual esté prestando sus servicios.

Obviamente ésto vendrá a beneficiar tanto a su cliente, como al mismo Lic. en Contaduría, que de esta manera tendrá la oportunidad de prestar sus servicios profesionales a otras personas gracias a la recomendación que hagan de él sus anteriores clientes.

Por otra parte, el trabajo profesional de la Contaduría Pública tiene una finalidad y unos objetivos definidos que se desprenden de su propia naturaleza. El Lic. en Contaduría Auditor, es llamado como un técnico independiente y de confianza para opinar sobre los estados financieros formulados por una empresa, a efecto de que su opinión sea de una garantía de creditibilidad respecto a esos estados financieros, para las personas que van a usarlos como base para sus decisiones. En esa virtud el trabajo de Auditoría tiene una finalidad y un objetivo que no depende ni de la voluntad personal del cliente, sino que se desprende la misma naturaleza de la actividad profesional. Esta característica obliga también a que el trabajo profesional del Lic. en Contaduría se realice dentro de las normas de calidad y eficiencia en beneficio de la persona que contrató sus servicios, ya que el Lic. en Contaduría antes de ofrecer sus servicios como tal, debe tener una preparación y capacidad que lo coloquen en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios cuando éstos le son solicitados.

2.- OPORTUNIDAD PARA OFRECER SERVICIOS ADICIONALES

En los últimos años se ha extendido considerablemente los campos de acción de la Contaduría Pública.

La práctica profesional de esta disciplina crece al ritmo en que se expande la ciencia, la tecnología, la industria, la economía, el comercio, etc., al crearse nuevas empresas aumenta la demanda de servicios de los profesionales en Contaduría Pública, esto hace que este profesional esté en continua superación profesio-

nal, para poder prestar eficazmente los servicios que le son requeridos.

El Lic. en Contaduría al ejercer en forma independiente tiene ante él diversos campos de actividad o trabajos que puede desempeñar, aplicando sus conocimientos y experiencia. Por todo ello el Lic. en Contaduría se le presenta la oportunidad de ofrecer otros servicios adicionales, mismos que van a incrementar su capacidad como profesionista y su calidad en el trabajo que vaya a realizar.

Dentro de los servicios adicionales importantes que el Lic. en Contaduría puede ejercer, se consideran los siguientes:

a) En el Área de Consultoría y Asesoría

En esta área el Lic. en Contaduría es el profesional, que puede prestar las máximas posibilidades de un alto nivel de trabajos profesionales y que se traducen en un servicio para el público en general, pues aún siendo este campo uno de los más recientemente desarrollados en la profesión, muestra características de vital importancia para el buen funcionamiento de las empresas, y por lo tanto del desarrollo del país.

En lo referente al área de la Contaduría el Instituto Mexicano de Contadores Públicos al través de la Comisión de Consultoría en Administración de Empresas, y mediante estudios desarrollados por esta Comisión, indica como actividades a desarrollar dentro de la consultoría, las siguientes:

- 1.- Asesoría y Consultoría en la Dirección General
- 2.- Asesoría y Consultoría en la Producción
- 3.- Asesoría y Consultoría en Mercados
- 4.- Asesoría y Consultoría en las relaciones laborales

b) Asesoría en Materia Impositiva

Dentro de los servicios adicionales que el Lic. en Contaduría puede prestar en materia fiscal tenemos las siguientes:

- 1.- Información y orientación oportuna como consecuencia de las continuas reformas impositivas, por medio de memorándums, boletines o comentarios, los cambios que hayan sufrido las leyes fiscales y además orientarlos particularmente en las situaciones que les afecten.
- 2.- Representante ante las autoridades fiscales con frecuencia tiene la necesidad de representar a sus clientes ante las autoridades fiscales con el objeto de proporcionar información que se requiera con entera verdad, sin tratar de sorprender a las autoridades mediante la ocultación de hechos total o parcialmente la que resultará en beneficio propio y de sus clientes.
- 3.- Revisión y preparación de declaraciones de impuestos. El Lic. en Contaduría frecuentemente revisa o le prepara a sus clientes las declaraciones de impuestos a fin de que cumplan adecuadamente con sus obligaciones fiscales.

4.- Revisión de pasivos de impuestos. Aunque esta actividad constituye en sí una fase del trabajo normal de auditoría, su importancia radica en que se determinan cuales son las obligaciones, que por concepto de impuestos tiene la empresa.

c) En el Area de Organización y Reorganización

El Lic. En Contaduría es solicitado para prestar sus servicios en el área de organización y reorganización, debido a sus amplios conocimientos, principalmente los enfocados a la administración y contables ya que primordialmente el buen funcionamiento de cualquier tipo de empresa, de estas dos importantes áreas depende el buen desarrollo y alcance en el aspecto administrativo y los objetivos que se persiguen en la empresa.

d) Perito Mercantil

El Lic. en Contaduría como perito mercantil tiene un papel muy importante en la liquidación de una sociedad, actuando como liquidador de la sociedad misma. Desde luego que para poder ofrecer servicios adicionales el Lic. en Contaduría - además de conservar su capacidad profesional deberá mantenerse con continua revisión de sus conocimientos para estar al corriente de los avances de las disciplinas que afectan a su actividad. El contacto permanente y fructífero con las fuentes literarias de la profesión: libros y revistas técnicas principalmente, la asistencia a congresos técnicos de su profesión, etc.

Como conclusión podríamos decir que todo hombre que ofrece sus servicios a otro y es empleado por él, asume el deber de ejercitar en el empleo toda la capacidad que posee con cuidado y diligencia razonables.

En todos aquellos empleos en que es requisito una capacidad peculiar, se entiende que si uno ofrece sus servicios, se está ostentado ante el público como poseedor del grado de habilidad comunmente poseído por otras en el mismo empleo y si sus pretensiones son infundadas, comete una especie de fraude con respecto a cada individuo que lo emplea, basándose en su profesión pública.

Pero ningún hombre ya sea calificado o no calificado, supone que el trabajo que asume va a ser desempeñado con éxito sin falta de error.

Se compromete a tener buena fé e integridad, pero no infalibilidad y es responsable ante quien lo emplea por negligencia, mala fé o de honradez, pero no por pérdidas que deriven de malos errores de juicio.

3.- MAYOR MOTIVACION CON LOS MIEMBROS DE SU PERSONAL

El Lic. en Contaduría al ser promotor de una mejor eficiencia administrativa en la empresa, estará aplicando una serie de principios racionales y sistematizados comprobados con la experiencia y capaces de arrojar conclusiones prácticas que sirvan a las organizaciones para aprovechar hasta el máximo sus recursos humanos.

El objetivo de la motivación es elevar la moral del personal para exaltar la realización de su actuación, la motivación es un concepto fundamental relacionado con el porqué de la conducta humana cae dentro del campo de la psicología y específicamente dentro de las ciencias del comportamiento humano.

El proceso de dirigir se refiere a la conducción de grupos humanos; así el logro de objetivos se realiza principalmente al través del elemento humano, por tal motivo la función de dirección dará resultados positivos en la medida que se motive a la gente. Motivar en administración es lograr hacer que las personas se interesen por su trabajo, es encontrar los motivos necesarios para que la gente realice los objetivos de la empresa realizando al mismo tiempo el suyo propio.

Un empleado motivado es aquel que tiene razones suficientes para realizar con ímpetu y convencimiento sus funciones dentro de una organización.

El Lic. en Contaduría que presta sus servicios en forma independiente dentro de una empresa, deberá estar consciente del elemento motivador para poder conducir al elemento humano a la consecución de los fines de la empresa, ya que un ente motivado será siempre positivo porque sentirá satisfacción por haber realizado bien su trabajo, proceso que lleva a la autorealización del individuo conduciéndolo así mismo hacia la responsabilidad y madurez.

El estilo paternalista como forma de motivación caracterizado por el buen trato y ambiente agradable, situaciones que según esta filosofía lograrán que los empleados se motiven para trabajar arduamente no funciona en la medida que dichos beneficios, servicios, comodidades ofrecidos a los empleados no se hagan en forma marginal y no estén debidamente ofrecidos.

Los tratadistas Kenneth H. Blachard y Paul Hersey en su libro "La Administración y el Comportamiento Humano", páginas 24 y 25, han dicho que las razones, motivos y necesidades fundamentales el comportamiento del individuo.

Exponen que la gente difiere no solo en su capacidad de actuar sino también en la voluntad de actuar o motivación. La motivación de una persona depende de la fuerza de sus motivos, los motivos, que son a veces definidos como necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo.

De la exposición anterior, se desprende el hecho de que los motivos y necesidades son fundamentales que mueven a las personas a conducirse a comportarse de cierta manera, es decir, son los móviles que los conducen a la acción por lo que la dirección de una empresa debe valerse de ella para el logro de los objetivos que se hallan trazado.

CONCLUSIONES

1.- La profesión de Lic. en Contaduría es una actividad que apoyada en conocimientos especializados se práctica o ejerce para instruir, guiar, aconsejar, o servir a empresas o particulares que requieran de ella.

2.- El Lic. en Contaduría es una persona con una preparación amplia sobre diversas materias, principalmente en:

Administración

Finanzas

Economía

Matemáticas

Contabilidad

Además presta sus servicios de acuerdo con su preparación académica y su experiencia, desempeñando funciones tales como: Administrador, Auditor, Contador General, Gerente, Asesor Financiero, etc.

3.- El Lic. en Contaduría debe aplicar sus esfuerzos para planear, proveer, mantener y desarrollar a quienes han de formar en el futuro el grupo administrativo con el fin de que la empresa en la cual presta sus servicios, logre eficientemente sus objetivos.

4.- Los Lic. en Contaduría tenemos formada nuestra mente a examinar todos los datos y todas las situaciones desde el punto de vista control de la protección del negocio y del cumplimiento de ciertos requisitos establecidos, muchas veces por personas ajenas al negocio. En muchas ocasiones, debido a esta actitud nuestra, - establecemos o permitimos que existan en las empresas procedimientos y rutinas - que en nada ayudan a una buena administración.

5.- Sin pretender que olvidemos el aspecto control básico en cualquier empresa, - en nuestro carácter de consultores de empresas, debemos cambiar nuestra actividad y pensar en la forma en que podamos incrementar la eficiencia administrativa de - las empresas y establecer procedimientos más prácticos, más eficientes y más dinámicos para su manejo en los negocios.

BIBLIOGRAFIATEXTOS

- | | |
|--|--|
| 1.- El Concepto de enfoque de negocios y su aplicación de la Auditoría | Armando Díaz Flores
Editorial Diana |
| 2.- Administración Industrial y General | Henry Fayol
Editorial Herrera Hnos. |
| 3.- El Control Interno en los Negocios | C.P. Joaquín Gómez M.
Editorial Diana |
| 4.- El análisis de los estados financieros y las deficiencias de la empresas | C.P. Roberto Macías
Editorial Cultura |
| 5.- Manual del Contador | Paton T.A.
Editorial Utuca |
| 6.- Auditoría Práctica | C.P. Luis Rufiz de Velazco
y Alejandro Prieto
Editorial Banca y Comercio |
| 7.- Principios de Administración Científica | Prederick W. Taylor
Editorial Herrero Hnos. |
| 8.- Principios de Administración | George R. Terry
Editorial Continental |
| 9.- Organización y Administración de Negocios | Pobinson/Hall
Mc. Graw Hill |

- 10.- El Directivo Racional, un enfoque sistemático a la resolución de problemas y la toma de decisiones
Charles H. Kepner
Editorial Mc. Graw Hill
- 11.- Programas de Auditoría
C.P. Francisco Sánchez A.
Editorial ECASA
- 12.- Normas y Procedimientos de Auditoría
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- 13.- Organización y Contabilidad
C.P. Luis Louron Pérez
Editorial Diana
- 14.- La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

TESIS

- 1.- Sistemas de Contabilidad por Centros de Responsabilidad
Eduardo Argil Aguilar
- 2.- La intervención del Contador Público en la Administración de los negocios
Leopoldo Torres Barrera

- 3.- El Contador Público y su actuación profesional
Oscar Ortiz Torres
- 4.- El Contador Público ante la sociedad
Patricia García Sayago
- 5.- Procedimientos Prácticos del Control Interno
Rafael Becherano Maya
- 6.- El Contador Público a través de la historia y su proyección social
Fausto Romo Sánchez

BOLETINES

- 1.- Los problemas fundamentales de la educación del Contador
Rafael Alonso Prieto
Revista Dirección y Control
- 2.- Servicios Administrativos prestados por Contadores Públicos.
(Boletín 1 al 6 y 8)
Traducción de la Comisión de Consultoría en Administración de Empresas.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- 3.- El Exito en el ejercicio de la Contaduría Pública
Paul E. Bacas
Revista Dirección y Control

4.- Especialización y futuro del Contador Público

C.P. Jorge Barajas P.
Revista Dirección y Control

5.- El Contador Público y la Consultoría

C.P. Alfonso Ochoa R.
Revista Dirección y Control

6.- Código de Etica Profesional

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

7.- El Concepto de Servicios Administrativos prestados por el Contador Público

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.