

4.
2ej

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

“EL CONTADOR PUBLICO Y SU PAPEL DENTRO
DE LA ADMINISTRACION”.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
HECTOR JESUS CASTRO SALAZAR
GUADALAJARA, JALISCO. 1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
EL PAPEL TRADICIONAL DEL CONTADOR PUBLICO EN LA EM PRESA	3
1.1 Antecedentes Históricos	3
1.2 Clases de servicios que proporciona el Conta- dor Público	4
1.3 El papel del Contador Público en la Organiza- ción	12
CAPITULO II	
EL CONTADOR PUBLICO COMO ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA	18
2.1 ¿Qué es la Administración de Negocios?	18
2.2 Causas de Confusión	22
2.3 Propositiones Básicas	27
2.4 Relación del Contador Público con la Adminis- tración	29
2.5 ¿De qué manera están relacionados los servi- cios actuales del Contador Público con la Ad- ministración de Negocios?	31
2.6 ¿Deben ampliarse los servicios a la Adminis- tración?	33

CAPITULO III

CONTRALORIA	37
3.1 Función del Contador Público en la Administración	37
a) La profesión del Contralor	38
b) Tareas asignadas al Contralor	39
c) Deberes del Contralor	41
d) Funciones de Contraloría	44
e) Papel del Contralor	47
f) Cualidades para el papel de Contralor ...	48
g) Ventajas para el Contralor	50
h) Ventajas para el Negocio	50
i) Evolución futura del Contralor	51
3.2 La Computadora en la Empresa	52
a) ¿Cómo puede el Contralor ayudar a mejorar la administración del procesamiento de datos?	54
b) Relaciones entre el equipo de procesamiento de datos y la Administración General .	57
3.3 Obstáculos que se le presentan al Contador Público	60
a) Referentes a su capacidad y competencia .	60
b) Referentes a la prestación simultánea de otros servicios prestados a la misma persona	64
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFIA	68

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

Durante mucho tiempo se ha mantenido una imagen del Contador Público, al cual se le ve como un individuo que se concreta exclusivamente a cargar y abonar, a preparar esta - dos financieros, llevar libros, sus cuentas, etc.; es decir, al Contador Público se le ha asociado únicamente con la ob - tención, preparación y presentación de la información financiera.

Ciertamente, desempeñaba funciones distintas tales como la de auditor o de asesor fiscal, pero aún éstas siguen girando alrededor de la presentación de la información finan - ciera.

Sin embargo, el Contador Público, tiene la preparación suficiente para desempeñar otras actividades distintas tanto dentro, como fuera de la empresa.

Concretamente, al efectuar este trabajo de investigación, mi interés, ha sido demostrar que el Contador Público puede orientar a la dirección de una empresa, como asesor administrativo de la misma, o inclusive, llegar a ser admi - nistrador general o gerente de toda una organización.

El tema que he desarrollado menciona el trabajo que

ha venido realizando el Contador Público normalmente junto con una breve explicación de cada una de las funciones que éste desempeña y también el papel que tiene el Contador Público dentro de la organización y su relación con la gerencia.

En un segundo plano se trata de las actividades que el Contador Público desempeña como administrador de la empresa y las diferentes responsabilidades que este alto puesto requiere. Así también como la relación que existe entre el Contador Público de una organización y el trabajo de este mismo pero en el papel de contralor, se trata de ver un poco la relación que en ambos existe. También, se trata el importante punto que es la computadora dentro de la administración la cual representa actualmente una ayuda incomparable para el buen funcionamiento y organización de una entidad.

Para finalizar, trato algunos aspectos un poco negativos que se le pueden presentar al Contador Público dentro del desarrollo de su trabajo, los cuales no dejan de ser un aspecto importante para el logro de las metas del Contador.

Espero que el trabajo de tesis que desarrollaré de acuerdo al esquema anteriormente mencionado sirva para ilustrar los amplios horizontes que se abren ante el Contador Público en el campo de la administración.

Héctor Jesús Castro Salazar.

EL PAPEL TRADICIONAL DEL CONTADOR PUBLICO EN LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Con la poca información que la Historia nos proporciona, se puede decir que la Contaduría Pública tuvo su origen en los primeros años del intercambio comercial. Un concepto que se tenía del tenedor de libros era que se le consideraba como una persona experta en cuentas y, cuando prestó sus servicios a varios clientes, se convirtió en "Contador Público".

En el año de 1581, en Venecia, Italia, se formó el primer colegio de contadores y se reconoció como ocupación especializada el llevar registros de contabilidad; aunque al Contador se le consideraba como tenedor de libros simplemente. Los fundamentos de la técnica contable, fueron establecidos por Fray Luca Pacioli, quien publicó un libro de matemáticas, en el cual trataba temas de contabilidad y en el que el sistema se basaba en los libros de: INVENTARIO, BORRADOR, DIARIO, MAYOR, y las reglas para llevar a cabo cada uno de ellos.

Las fuerzas económicas han desarrollado la profesión a un ritmo acelerado debido a que la vida económica fue adquiriendo nuevas modalidades y a la competencia de las em -

presas; los empresarios se vieron en la necesidad de consultar personas expertas que los asesoraran y que fueran capaces de organizar y dirigir.

La actividad del Contador Público como profesionalista proviene de la Revolución Industrial y Social y es de suma importancia, ya que forma parte de la maquinaria económica de los diferentes conglomerados humanos y contribuye al mejoramiento y buena marcha de la empresa.

1.2 CLASES DE SERVICIOS QUE PROPORCIONA EL CONTADOR PUBLICO

La actividad del Contador Público surge, cuando en forma individual o asociada con otros profesionistas del ramo inician con un despacho para resolver los problemas de las personas que recurran a él, esto no se debe de hacer con la idea de obtener un éxito económico inmediato, sino más bien se debe de tomar como una profesión que le va a proporcionar un bien futuro lleno de satisfacciones, desempeñando bien su trabajo y adquiriendo buenas relaciones y así lograr el respeto y la dignidad que su profesión requiere.

A continuación se mencionan las diversas clases de servicios que el Contador Público proporciona:

1. Servicios de Impuestos.

a) Asesoría Fiscal

2. Servicios de Auditoría.
 - a) De estados Financieros.
 - b) Para efectos Fiscales.
 - c) Auditorías Detalladas.
 - d) Auditorías Especiales.
 - e) Auditorías Administrativas.
 - f) Auditorías Operacionales.

3. Servicios de Consultoría.
 - a) Organización Contable.
 - b) Consejos de Asuntos Financieros-Administrativos.
 - c) Asesoría en la Implantación de Sistemas Electromecánicos y Electrónicos de Registro.

4. Otros Servicios.
 - a) Análisis e Interpretación de Estados Financieros.
 - b) Como Comisario.
 - c) Como Síndico.
 - d) Colaboración en la formación de leyes, decretos y circulares, a nivel de asesoría.
 - e) Peritajes.

1. SERVICIO DE IMPUESTOS

Una de las áreas más grandes y más complejas que ha desarrollado el Contador Público es la práctica de las activiu

dades fiscales y mercantiles.

Aquí en México existe un departamento encargado de esta rama llamado la Dirección General de Fiscalización (D.G. F.), este departamento agrupa actualmente a gran cantidad de Contadores Públicos, que están clasificados de acuerdo al grado de experiencia y capacidad de los mismos. Este departamento realiza investigaciones tributarias de un gran número de causantes para ver si están cumpliendo con sus obligaciones en forma adecuada y oportuna.

a) Asesoría Fiscal.

El Contador Público como asesor fiscal orienta a las empresas de forma general, respecto de sus situaciones tributarias que le interesan, para que sus ejecutivos tomen las decisiones que consideren convenientes.

En materia fiscal, el Contador Público proporciona los servicios de asesoramiento, planeación y formulación de declaraciones de impuestos, su forma de presentación y elaboración de los mismos y la representación de los causantes para concretar arreglos con las autoridades fiscales.

Esta clase de servicios proporcionados por el Contador Público es de los más importantes hoy en día dada la complejidad del sistema tributario, pues cada vez es más estricto

to en sus leyes por ser de carácter impositivo que habrá de cumplirse lo antes posible y en forma adecuada.

2. SERVICIOS DE AUDITORIA.

Esta clase de servicios consiste en aplicar la capacidad técnica del Contador Público para la comprobación y valuación de los Estados Financieros de las empresas y su objetivo principal es el de dar su opinión sobre dichos Estados y no está destinado a descubrir desfalcos y otras irregularidades. Uno de los factores que se tomarán muy en cuenta será la eficiencia del control interno, ya que si éste no es eficiente se efectuarán mayor número de pruebas.

a) Auditorías de Estados Financieros.

De los servicios que presta el Contador Público éste es el más conocido, tanto para informar a los accionistas como para fines crediticios y administrativos. El objetivo principal es el de expresar su opinión acerca de la razonable situación con que los Estados Financieros presentan la posición financiera y los resultados de las operaciones por un período determinado, conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y aplicados en forma uniforme.

Es por tanto, la comprobación y valuación de los Estados Financieros de una Empresa, para información y uso del

público en general y requiere de dos elementos indispensables que son la objetividad y la independencia de criterio.

b) Auditorías para Efectos Fiscales.

Esta clase de Auditorías tiene por objeto, además - de la opinión acerca de la razonabilidad como los Estados Financieros presentan la situación y el resultado de las operaciones conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, determinar el correcto o incorrecto cumplimiento - de las obligaciones fiscales de la Empresa dictaminada.

c) Auditorías Detalladas.

La auditoría detallada, además de dar una opinión - de la corrección con la que los Estados Financieros presentan la posición financiera y los resultados de las operaciones de un negocio comprueba y verifica de cada una de las operacio - nes efectuadas por la empresa en un período determinado, esto será minuciosamente y se aplicarán todas las pruebas que sean necesarias para que se tenga confianza y plena satisfacción - del trabajo desarrollado.

d) Auditorías Especiales.

Las auditorías especiales tienen por objeto infor - mes específicos de algún efecto interno del negocio por el --

cual se tenga ayuda y que puedan perjudicar los intereses de la empresa; estas auditorías pueden hacerse sobre alguna cuenta o cuentas como Caja y Bancos, Nóminas, etc.

e) Auditorías Operacionales.

Consiste en el método para observar los procedimientos contables que debe seguir el auditor para rectificar o ratificar las operaciones prácticas de los controles internos.

f) Auditorías Administrativas.

En la auditoría administrativa el objeto principal es ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economía y mejorar las prácticas.

3. SERVICIOS DE CONSULTORIA.

Las investigaciones especiales como desfalcos, ca-sos de quiebra, reajustes de contratos, etc., forman parte de los servicios consultivos que proporcionan los Contadores Pú-blicos en problemas administrativos.

El Contador Público como consultor, empieza a tomar una responsabilidad propia y muestra de ello es el establecimiento de firmas importantes de Contadores Públicos dedicados a la Consultoría de Empresas.

El Contador Público como profesionalista que está ampliamente capacitado para colaborar con los hombres de Empresa para conseguir su objetivo por medio de la implantación de políticas, aplicación de sistemas, procedimientos y otros servicios que se han llamado "Servicios de Consultoría", y para poder así eliminar deficiencias mediante el mejor aprovechamiento técnico y humano dentro de las empresas.

a) Organización Contable.

La Organización Contable es indispensable para cualquier tipo de empresa que pretenda conseguir los objetivos para los cuales fue creado. Es por eso que el Contador Público es llamado para organizar los sistemas contables de la empresa, como consultor de problemas financieros tales como la supervisión, ejecución y el control del sistema de contabilidad que se haya instalado en la Empresa.

b) Consejos en Asuntos Financieros.

En esta clase de asuntos el Contador Público interviene en dos formas: Una es la de tratar de planear la obtención de los fondos para la empresa; y otra es la de invertir esos fondos en la mejor forma posible para la adecuada obtención de utilidades.

4. OTROS SERVICIOS.

En este grupo se clasifican los servicios considerados como especiales y que se solicitan al Contador Público ya que está capacitado y cuenta con la experiencia suficiente para poder proporcionarlos.

- a) Trabajos de Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

Con frecuencia los gerentes, banqueros, agencias gubernamentales, inversionistas y otros, solicitan los servicios del Contador Público para hacer los estudios necesarios para la Interpretación de los Estados Financieros. Este análisis comprende pruebas suficientes para que el Contador Público esté en aptitud de opinar si los Estados Financieros presentan razonablemente tanto el resultado de las operaciones, como la posición financiera del negocio.

- b) Como Comisario.

Actualmente las empresas solicitan los servicios del Contador Público para que actúe como comisario de su Consejo de Administración; este puesto lo puede desempeñar eficientemente por su capacitación y conocimientos y se adapta más en las sociedades anónimas.

c) Como Síndico.

Al dársele el cargo de Síndico al Contador Público, se convierte automáticamente en Jefe de la Empresa y como tal debe de responder de todos los actos que realice durante el desempeño de su cargo como liquidador con respecto a la sociedad y a los socios de la Empresa. La Ley General de Sociedades Mercantiles, señala que los liquidadores serán responsables de todos los actos que ejecuten excediéndose en los límites de su cargo y serán también los representantes legales de la sociedad.

d) En la Formulación de Leyes, Decretos y de Circulares a Nivel de Asesoría.

Como el Contador Público es una persona que está en contacto directo con las leyes y que está capacitada para dar su opinión y ayudar para colaborar en la formulación de leyes de índole fiscal, o laboral, circulares, etc. es por esto que puede proporcionar esta clase de servicios.

1.3 EL PAPEL DEL CONTADOR EN LA ORGANIZACION.

Quienes en otra época fueron contadores son ahora altos ejecutivos de muchas empresas importantes. Sus obligaciones contables jugaron un papel fundamental en su ascenso a la cúspide administrativa. La contabilidad tiene que ver con

todas las facetas de la organización; las obligaciones del -- contador están directamente relacionadas con la planeación y el control ejecutivo.

El estudio de la contabilidad moderna permite com - prender claramente el papel del contador y el del gerente en una organización. ¿Cómo se interrelacionan estos dos pape -- les?. En el desarrollo de este estudio se tratará de respon - der a la pregunta antes mencionada y a varias más que se irán presentado relacionadas con diferentes puntos organizaciona - les.

El sistema de contabilidad es el mayor sistema de - información cuantitativa en casi toda la organización, la con - tabilidad administrativa o gerencial es generalmente indistin - guible de la contabilidad de costos por la finalidad que ésta tiene que es asistir al gerente en la toma de una multitud de decisiones. Algunas veces el campo de la contabilidad se di - vide en dos grandes partes: contabilidad financiera y contabi - lidad gerencial (o de costos). Su mayor distinción estriba - en el uso que de ellas hacen al tomar sus decisiones dos cla - ses diferentes de personas. El campo de la contabilidad fi - nanciera se ocupa principalmente de cómo puede la contabili - dad servir a las personas que siendo ajenas a la organización toman decisiones que le afectan, tales como accionistas, acre - dores, agencias del gobierno, y otras. A su vez, el campo de la contabilidad geerencial (o de costos) se ocupa esencialmen

te de la forma en que la contabilidad puede servir a las personas que deben decidir dentro de la organización, como por ejemplo, los gerentes.

- El Contador como Responsable en la Toma de Decisiones.

Quien toma la decisión no solamente hace una selección de una acción (reordenar o no) sino que también hace una selección de información (que tipo de información comprar). - Quien está a cargo de la toma de decisiones frecuentemente delega esta selección de información a un especialista, como -- por ejemplo, al contador. De esta forma vemos que el conta - dor, como el gerente frecuentemente hace el papel de responsa - ble por la toma de decisiones. Por tanto, comunmente tenemos dos responsables por la toma de decisiones y dos decisiones a tomar, y, por consiguiente, cada uno debe tener conciencia de los problemas del otro.

La relación entre la contabilidad y la toma de deci - siones puede parecer a veces oscura. Sin embargo, toda discusión acerca de contabilidad puede en últimas, relacionarse a alguna decisión a ser tomada por quien va a usar la informa - ción. Aquí no estamos considerando abstracciones por el solo hecho de considerarlas. Por el contrario, estamos fijando -- las bases, formulando un punto de vista que permitirá que los detalles subsiguientes ocupen su lugar dentro de este marco.

- La Universalidad de los Deberes del Contador Administrativo.

Relaciones de línea y de staff.- La mayoría de las empresas tienen la producción y la venta de servicios o mercancías como sus objetivos básicos. Los gerentes de línea -- son directamente responsables por alcanzar estos objetivos -- tan eficientemente como sea posible. El personal de staff -- existe en las organizaciones porque el campo de acción de las responsabilidades y deberes del gerente de línea se extienden hasta tal grado que éste necesita de ayuda especializada para poder operar efectivamente. Cuando la tarea principal de un departamento es la de aconsejar y dar un servicio a otros departamentos, entonces éste es un departamento staff o de servicio.

Salvo por la autoridad que ejerce sobre su propio departamento, el ejecutivo jefe del departamento contable generalmente desempeña un papel de consultor en su compañía, a diferencia de los papeles de jefes con mando en línea de los ejecutivos de ventas y producción. Este papel de consultor -- incluye dar consejo y ayuda en las áreas de presupuestos, de control, en la fijación de precios y en la toma de decisiones especiales. El departamento de contabilidad no ejerce autoridad directa sobre departamentos de línea. La uniformidad en la contabilidad y en la redacción de informes se logra a través de la autoridad que, sobre procedimientos contables, el --

más alto gerente de línea delega en el contador, o el contralor. Nótese que cuando el contralor determina el papel que juegan los departamentos de línea en cuanto al suministro de información contable habla en nombre del más elevado gerente de línea (no como contralor, esto es, no habla como miembro - staff). La uniformidad a seguir en los procedimientos de contabilidad es autorizada por el presidente, y éstos son instalados, en su nombre, por el contralor.

Teóricamente, las decisiones del contralor sobre -- los mejores procedimientos de contabilidad a ser seguidos por el personal de línea, son transmitidas al presidente. Este a su vez, los comunica a todos los empleados afectados por ellos mediante un manual de instrucciones que les hace llegar a través de la cadena vertical de mando.

En la práctica, el trabajo diario del contralor es tal que sus relaciones directas con el gerente de producción o con el capataz pueden exigir que el primero dicte instrucciones sobre cómo deben llevarse los registros de producción o cómo deben llenarse las boletas de trabajo. El contralor -- generalmente retiene la autoridad que sobre tales asuntos le ha delegado el más alto nivel jerárquico.

- El Contralor: Contador jefe de la Administra --
ción.

La palabra contralor se aplica a diversas posicío -

nes en la estructura contable. La categoría y las obligaciones del contralor varían de una empresa a otra. En algunas compañías él es poco más que un glorificado tenedor de libros que principalmente recopila datos para elaborar los balances y estados de pérdidas y ganancias convencionales. En otras firmas por ejemplo la General Electric, el contador administrativo ve más de 170 subdivisiones. En la mayoría de las compañías su nivel está entre estos dos extremos. Por ejemplo, su opinión sobre las implicaciones fiscales de ciertas decisiones gerenciales puede ser sopesada cuidadosamente, mientras que para los demás aspectos de estas decisiones su punto de vista puede no ser solicitado. Cualquiera que sea el título de su cargo, se le ve como el ejecutivo jefe de la contabilidad administrativa. El punto de terminología que aquí se trata de aclarar es que el contralor moderno no realiza ningún control en términos de autoridad lineal, excepto sobre su propio departamento. Sin embargo, el concepto moderno de contraloría sostiene que el contralor sí controla en un sentido especial; esto es, preparando informes e interpretando la información relevante, el contralor ejerce una fuerza o influencia que impulsa a la dirección a tomar decisiones lógicas y consistentes con los objetivos.

EL CONTADOR PUBLICO COMO ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA

Servicios Administrativos.- Es una expresión que tiene diferentes significados para diferentes personas. Esto no debe sorprender pues es una expresión muy amplia que abarca una gran variedad de principios, procedimientos y técnicas, aplicables dentro de los negocios a numerosos campos de acción que difieren entre sí casi infinitamente en tamaño, objetivos y actitudes.

2.1 ¿QUE ES LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS?

El Contador Público que desee ampliar sus servicios a la administración de negocios en forma sistemática, deberá antes considerar cuáles son las obligaciones principales que corresponden a la administración moderna de los negocios, qué campos de acción están específicamente comprendidos en el desempeño de dichas obligaciones. Entonces el Contador Público podrá darse cuenta de cómo pueden utilizarse sus conocimientos y habilidades más ventajosamente, a fin de ayudar a sus clientes a realizar sus actividades en forma adecuada.

Hay muchas definiciones y descripciones de la función administrativa y varias clasificaciones de los campos de

acción que le atañen. Una de ellas dice que la administra --
ción consiste en hacer las cosas por medio del esfuerzo de --
otras personas, o más detalladamente, la administración con -
siste en dirigir los recursos físicos y humanos hacia unida -
des dinámicas de organización, las cuales deberán lograr sus
objetivos o satisfacción de aquellos a quienes sirven, con un
alto grado de entusiasmo y un sentido de efectividad de parte
de quienes prestan el servicio.

Estas definiciones ponen énfasis en la importancia
de las personas y con mucha razón. Se ha dicho que las fun -
ciones principales de la administración son planear y contro-
lar. ¿Planear y controlar qué? Principalmente las activida-
des de las personas y la distribución y uso de los recursos.

Otra clasificación de las funciones de la adminis -
tración son la de planeación, organización, delegación y revi -
sión y evaluación. Naturalmente, cada una de éstas puede to-
davía subdividirse en numerosas subclasificaciones.

Es un hecho generalmente aceptado que entre las ---
áreas de mayor importancia que competen a la administración,
están las siguientes:

1. Investigación y desarrollo.
2. Producción.

3. Distribución, y

4. Finanzas y control.

Cada una de estas áreas abarca muchas funciones. El análisis de estas funciones revela inmediatamente que el área en la cual los conocimientos y habilidad de los Contadores Públicos pueden adaptarse con más facilidad para ser útiles a la administración, es "finanzas y control".

Se enlistan las siguientes funciones y subfunciones entre otras, como pertenecientes a las finanzas y control:

I. FINANZAS

- Obtener al menor costo los fondos necesarios.
- Invertir los fondos excedentes, en las mejores condiciones.
- Mantener la buena reputación de la Compañía, en aspectos financieros.

Planeación Financiera

- Prever las necesidades de fondos para inversiones de capital.
- Planear las necesidades de capital de trabajo.
- Prever las condiciones del mercado de dinero.

Impuestos

- Valorar el impacto de los impuestos sobre los cur sos de acción que se proyectan.
- Reducir al mínimo el importe de los impuestos.
- Efectuar trámites ante las oficinas fiscales, incluyendo la presentación de las declaraciones de impuestos.

Relaciones financieras

- Preparar informes para las partes interesadas en las finanzas de la empresa.
- Negociar acuerdos financieros.
- Administrar las pensiones y fondos similares.

II. CONTROL

- Llevar registros y preparar informes para:
 - * Cumplir las disposiciones internas, legales y - fiscales que afectan a la empresa.
 - * Medir los resultados de las operaciones de la - Compañía.
- Proporcionar servicios contables, estructurados - para uso de la gerencia en la planeación y con -- trol del negocio.
- Contabilidad general.
- Contabilidad de costos,
- Planeación y presupuestos.

- Auditoría interna.
- Sistemas y procedimientos.

Esta no es la lista completa de las funciones y subfunciones que constituyen el campo de las finanzas y el control, pero sí contiene los renglones más importantes y es evidente que estas funciones involucran la aplicación de los conocimientos y habilidades que muchos Contadores Públicos poseen.

Las otras áreas principales de actividad de la administración, tales como investigación y desarrollo, producción y distribución, también pueden dividirse en numerosas funciones y subfunciones.

2.2 CAUSAS DE CONFUSION.

Suspéndase por un momento este análisis, con el fin de tratar de eliminar causas de confusión y mal entendimiento que han obscurecido los estudios anteriores acerca de los servicios administrativos que puede prestar el Contador Público.

* Cuando se habla de los servicios administrativos que presentan los Contadores Públicos debemos tener en mente a todos los que ejercen la profesión. No es necesario especular acerca de lo que podrían hacer unos cuantos miembros de la profesión, si quisieran separarse de los campos normales -

de la práctica profesional, y por medio de estudios intensivos de una especialidad se convirtieran en expertos en alguna técnica que pudiera ser útil a la administración. Cualquier Contador Público inteligente o no que quisiera poner en ello su empeño podría llegar a ser experto en cualquiera de las funciones de la administración. Un despacho de Contadores lo suficientemente grande, y con el capital necesario podría adiestrar a algunos miembros de su personal para convertirlos en especialistas en cada una de las funciones de la administración o bien, reclutar personas que ya fueran especialistas en cada una de dichas funciones; y los socios podrían adquirir los conocimientos de todas estas funciones que los capacitaran para supervisar competentemente el trabajo del personal. De hecho algunos de los grandes despachos de contadores han realizado avances considerables en este sentido. Algunos ofrecen sus servicios en los campos de producción, distribución y personal tanto como en el de finanzas y control. No hay nada malo mientras se mantenga la competencia técnica en la ejecución y supervisión de todos estos servicios; mientras la firma no invada campos prohibidos legalmente, tales como el ejercicio de la abogacía o la medicina; y mientras no comprometa su independencia tomando decisiones por los administradores, en vez de simplemente aconsejar, y mientras no viole ninguna de las reglas de ética aplicables al ejercicio de la contaduría pública en general.

Pero cuando se habla de servicios administrativos -

prestados por los Contadores Públicos como miembros de una profesión, se debe reconocer que la gran mayoría de quienes la ejercen se agrupan en pequeñas firmas locales o son profesionistas individuales. En circunstancias normales, no parece probable que las firmas locales o los profesionistas individuales inviertan el tiempo, dinero y energías que se necesitan para adquirir el conocimiento técnico y la habilidad que se requieren para ayudar a la administración en cada una de sus principales áreas de actividad. Quizá gradualmente, a través de un largo período de tiempo, lo hagan algunas firmas locales.

En cambio, no es necesario forzar mucho la imaginación para concebir la posibilidad de que cada Contador Público podría, si deseara hacer el esfuerzo, adquirir los conocimientos y la habilidad necesarias para ofrecer servicios administrativos y relacionados con la mayoría de las principales funciones en el área de las finanzas y el control.

* Otra causa de confusión es la tendencia natural de algunos Contadores Públicos al pensar que cuando se trata de la Administración con A mayúscula, se refiere a los grandes negocios. Esto se debe, sin duda, a que la mayor parte de la teoría y el ejercicio de la llamada administración científica ha sido desarrollada por las grandes negociaciones o para ellas. El vocabulario o jerga de la administración se identifica con los grandes negocios. Estos han descubierto -

técnicas altamente avanzadas y refinadas para la dirección de los negocios, y han inventado palabras nuevas para describirlas, tales como investigación de operaciones, programación lineal, teoría de los juegos, etc.

Sucede entonces que los Contadores Públicos que forman parte de pequeñas firmas locales cuyos clientes son también negociaciones pequeñas, cuando leen la literatura referente a la administración o escuchan discusiones acerca de los servicios administrativos, frecuentemente se piensa que éstos no pueden tomar un curso de estas cosas, pero el hecho es que las principales áreas de la administración y sus correspondientes funciones y subfunciones son una parte de la administración de cualquier negocio, no importa cuán pequeño sea éste.

Cada negocio pequeño lleva implícitos los elementos básicos para desarrollar un producto o un servicio, producirlo, distribuirlo, financiarlo, y realizar algún esfuerzo para controlar los costos y los rendimientos. Concédase que la mayor parte de los propietarios de negocios pequeños no identifican o no separan con claridad estas funciones, de tal manera que una sola persona (el dueño) atiende todas estas funciones. Concédase también, que en la mayoría de estos negocios las funciones se manejan deficientemente o se descuidan, o se atienden subconscientemente por conjeturas o intuición.

Por alguna manera, se ejecutan en todo negocio las siguientes funciones:

Contabilidad.- Aunque sea un talonario de cheques mal llevado.

Impuestos.- Aún cuando sólo sea una declaración mal formulada.

Planeación financiera.- Aún cuando sea solamente lo que el propietario crea va a ser su utilidad al fin de año.

Cuando el propietario de un negocio pequeño decide que puede vender sus artículos o servicios a un precio de competencia, deberá hacer algún cálculo de costos, tal vez men - talmente.

Cuando se gestiona un préstamo y habla al banquero acerca de su negocio, está presentando un informe financiero oral.

Y así sucesivamente.

Muchos contadores estarán de acuerdo que los neg - cios pequeños producirían mayores utilidades, y estarían me - or capacitados para competir con las grandes empresas, si -- sus funciones administrativas se realizaran mejor de lo que - generalmente sucede.

Decir que un negocio es demasiado pequeño para poder tener una buena administración es casi como decir que es muy pequeño para competir o posiblemente demasiado pequeño para existir.

Los servicios administrativos no son únicamente para los grandes negocios. Los pequeños negocios tienen tanta necesidad de ella como los grandes.

* La tercera causa de confusión al tratar de los servicios administrativos, aun cuando quizá no tan seria como las dos primeras, procede del hecho de que el área de actividad de finanzas y control, por estar situada en el corazón mismo de cualquier negocio, naturalmente tiene íntima relación con las otras áreas administrativas.

La contabilidad de costos por ejemplo, tiene que abarcar el costo de la investigación y desarrollo, producción y distribución. El control presupuestal, por otra parte, abarca la totalidad del negocio. Pero este es simplemente un problema de semántica. Cuando se habla de contabilidad de costos y presupuestos, se refiere a las funciones de finanzas y control, en contraposición a las funciones inherentes al proceso de producción o al de distribución.

2.3 PROPOSICIONES BASICAS

En base a lo ya mencionado en este capítulo, se pue

den hacer algunas proposiciones básicas:

* Los servicios administrativos requieren una habilidad técnica adecuada que ayude a resolver un problema de la administración o a llevar adelante los objetivos de la misma. Para hacerlo es necesario estar compenetrado de las responsabilidades básicas de los administradores, conocer sus obligaciones, sus puntos de vista y sus problemas.

* Uno de los más importantes campos de acción en la administración, finanzas y control, implica muchas funciones cuyo desempeño apropiado requiere el uso de técnicas con las que muchos Contadores Públicos están familiarizados. Por lo tanto, finanzas y control parece ser el área natural en que las firmas de contadores locales pueden empezar a ofrecer sus servicios con mayor facilidad a la administración y con mejores resultados. Si bien no se objeta que las firmas de Contadores Públicos preparados para ello, se extiendan hacia otros campos de especialización y ofrezcan sus servicios en otras áreas de la actividad administrativa, parece adecuado suponer que los despachos pequeños de Contadores Públicos que todavía no han desarrollado un esfuerzo sistemático para extender sus servicios hacia la administración, deberán dedicar naturalmente sus primeros esfuerzos al área de finanzas y control.

Pero aún en esta área es esencial poseer un conocimiento general de la administración, por ejemplo, para implan

tar el control presupuestal se necesita básicamente entender el arte de organizar, delegar autoridad, revisar y evaluar -- (llamado algunas veces también administración).

* Las funciones relativas al área de finanzas y de control son inherentes a la administración de todo negocio, - no importa su pequeñez aún cuando dichas funciones quizá no - estén claramente identificadas, o conscientemente ejecutadas. Un pequeño negocio será más productivo y estará mejor capacitado para competir con los de mayor tamaño, si se ejecutan dichas funciones con mayor eficiencia.

2.4 RELACION DEL CONTADOR PUBLICO CON LA ADMINISTRACION.

Considérense estas preguntas: ¿Cuál es la relación natural que existe entre la administración y el Contador Pú - blico? ¿Cómo sugiere esta relación que se extiendan los servicios de este último a la administración?

He aquí algunas proposiciones que nos dan una luz - sobre el tema de los servicios administrativos:

1. Los Contadores Públicos son parte de un vasto - conjunto por medio del cual se ejecuta la función contable, - en una compleja sociedad industrial.

2. La función contable (que incluye la Auditoría),

se refiere a la medición y la comunicación de datos económicos.

La medición y la comunicación son necesarias para dos fines: uno interno, para administrar; el otro externo, para quienes, estando fuera del negocio tienen interés en la marcha del mismo (por ejemplo los acreedores y los accionistas, los proveedores y las agencias de crédito, las autoridades fiscales, los cuerpos legislativos, etc.).

3. En términos generales, la función contable la desempeñan los tenedores de libros, los contadores y los auditores.

4. El Contador Público surgió principalmente como resultado de la evolución de la auditoría independiente, de manera especial para el beneficio de intereses externos. La auditoría independiente, y la expresión de una opinión acerca de los estados financieros, llevan implícita la suposición de una responsabilidad profesional de parte de un contador, una responsabilidad distinta de la que tienen los administradores que lo contrataron. El reconocer que existe esta responsabilidad hacia los terceros, esto es, hacia el público, justificó el desarrollo de las normas profesionales y los exámenes para determinar la competencia.

5. Lo que se llama función de "hacer constar", aña

dir credibilidad a los informes financieros, requiere un conocimiento amplio de todos los elementos que sirven de base a la contabilidad.

6. El Contador Público, al mismo tiempo que se encuentra identificado prominentemente con la función de hacer constar, también ha llegado a ser un participante directo en los demás componentes de la función contable: "El llena un vacío" en la organización interna y en la habilidad de su cliente. Este vacío, por razón natural, varía grandemente de una empresa a otra y cambiará también dentro de un negocio determinado, según la organización interna y la habilidad comercial del mismo, mejoren o empeoren.

2.5 ¿DE QUE MANERA ESTAN RELACIONADOS LOS SERVICIOS ACTUALES DEL CONTADOR PUBLICO CON LA ADMINISTRACION DE NEGOCIOS?

Aplicando las proposiciones anteriores a los tres puntos básicos sobre servicios administrativos se obtiene que:

Los vacíos que necesitan llenarse más urgentemente en el área de finanzas y de control de la administración de los negocios pequeños están en cuatro funciones esenciales: - Contabilidad general (teneduría de libros), auditoría interna, administración de impuestos y preparación de informes financieros.

Se puede ver ahora por qué la mayoría de las firmas locales de Contadores Públicos, que dan servicio a los negocios pequeños, obtienen la mayor parte de sus ingresos de los cuatro tipos de servicios que se detallan a continuación:

1. Contabilidad general (teneduría de libros, trabajo de registro) que llena un vacío en los conocimientos y habilidad de los administradores.
2. Auditoría sin opinión, que llena un vacío en la función administrativa de la auditoría interna. Esta es una revisión periódica de la contabilidad en general, sin la cual se introduce la degeneración en el proceso contable.
3. Administración de Impuestos.- Estudio del impacto que -- causan los impuestos en las operaciones proyectadas, reducción de impuestos, preparación de las declaraciones, -- representación de los causantes en las controversias con las autoridades fiscales lo que nuevamente llena un vacío en los conocimientos y capacidad de los administradores.
4. Auditoría con expresión de la opinión.- Ayuda a los administradores a desempeñar las funciones relativas a las relaciones financieras, incluyendo los informes para los -- terceros interesados, y manteniendo la buena reputación -- financiera de la Negociación. (Aunque se considera que -- los estados financieros son preparados por las empresas,

es sabido que los Contadores Públicos cuando prestan servicios a los negocios pequeños, con frecuencia formulan los estados financieros para que sean aprobados por los administradores). Este servicio de nuevo llena un vacío en los conocimientos y la habilidad de los administradores.

Posiblemente cause asombro en algunos contadores enfrentarse al hecho de que todos los servicios que comúnmente desempeñan los Contadores Públicos son "servicios administrativos". Cada servicio desempeña o ayuda a desempeñar una o más funciones relativas al área administrativa de finanzas y de control.

Se puede hacer mención de que es inadecuado preguntarse si los Contadores Públicos deben o no prestar servicios administrativos. Todo lo que hacen los Contadores Públicos son servicios administrativos. El único problema es si deben los Contadores Públicos hacer un esfuerzo consciente para ampliar sus servicios a la administración, y si es así, cómo y en qué área.

2.6 ¿DEBEN AMPLIARSE LOS SERVICIOS A LA ADMINISTRACION?

Para constestar esto, veamos los siguientes razonamientos:

1.- La contaduría es una ciencia vasta y útil, con aplicaciones casi ilimitadas en la industria y el gobierno, - que alcanza más allá de los límites de los informes financieros y la determinación de los impuestos.

2.- Los acontecimientos han conspirado para tener a los Contadores Públicos absorbidos por la preparación de informes financieros y trabajos sobre impuestos. La demanda -- por este tipo de trabajo ha crecido tan rápidamente, que el - problema de reclutar personal para hacer auditorías y traba-jos sobre impuestos ha ocupado una gran parte de la atención de los Contadores Públicos.

3.- Pero si el Contador Público continúa preocupándose preferentemente por trabajos de auditoría y de impuestos ¿serán otros quienes le suplan en cubrir la necesidad que tienen los administradores, de servicios diferentes, pero basa-dos en la habilidad contable?

4.- ¿Puede la profesión de Contador Público mantener su prestigio a los ojos del público, en un periodo de rápido avance de la tecnología y las ciencias sociales, inclu-yendo la administración de negocios, sin extender la esfera - de acción de sus servicios más allá de la auditoría y los trabajos sobre impuestos?

5.- ¿Pueden los Contadores Públicos obtener los in

gresos adecuados, y competir financieramente para tener personal calificado, sin ofrecer a los administradores servicios - que estén más íntimamente identificados con la producción de utilidad que los trabajos de auditoría e impuestos?

6.- El hecho de que los Contadores Públicos constituyen una profesión acreditada, con normas formales de ética y de competencia, debe animar a los administradores de empresas a confiar en sus recomendaciones.

Los despachos pequeños de Contadores Públicos y --- aquellos que ejercen la profesión individualmente están mucho más en contacto con el primer nivel de la administración de sus clientes que la mayoría de los demás consultores profesionales. De hecho, la mayoría de los Contadores Públicos comúnmente prestan servicios administrativos, pero como se verá, - casi siempre de manera eventual. Habrá que dar un paso muy - corto para llegar a un acercamiento sistemático y bien planeado que les permita ofrecer algunos servicios administrativos a todos sus clientes como una parte normal del ejercicio de - su profesión.

Por lo general, los Contadores Públicos conocen la estructura y los asuntos financieros de sus clientes, lo que los capacita para ensanchar sus servicios al plan administrativo, sin una costosa investigación del negocio, que otros -- consultores no pueden eludir.

Por estas razones, se puede decir que los Contado -
res Públicos deben ser animados para que amplíen sus servi --
cios hacia la administración.



C A P Í T U L O I I I

C O N T R A L O R Í A

3.1 F U N C I O N D E L C O N T A D O R P U B L I C O E N L A A D M I N I S T R A C I O N .

En el primer capítulo se menciona: "Contralor, contador jefe de la administración". Se hace mención un poco -- más acentuada en esta función por la semejanza que se tiene - en los puntos de la contabilidad, administración y control - ría. Son aspectos importantes para el buen funcionamiento de una empresa, su coordinación es factor indispensable para los fines políticos, contables y administrativos que toda entidad requiere.

Trataremos de ampliar un poco más sobre las funciones de la contraloría y del contralor para el entendimiento - de la importancia de éstos en la administración.

Primeramente, se verá cuáles son las funciones del contralor y sus asignaciones:

El contralor es el ejecutivo financiero de una em - presa grande o mediana que combina las responsabilidades de - la contabilidad, la auditoría, la preparación de presupues -- tos, la planeación de utilidades, los informes de funciona --

miento, el control de los impuestos y otras actividades corporativas.

El control que ejercen los contralores se basa en el sentido indirecto de la palabra "control" de toma de decisiones y controlar las acciones que permitan a la compañía obtener utilidades. El ejemplo más puro del principio de contraloría en la práctica normal es el control presupuestal, -- que incluye todos los tipos de evaluaciones y medidas. Hablando en forma estricta, sólo "controlan" los gerentes de línea; el contralor es una persona que brinda servicios, excepto cuando realiza el papel de gerente de la oficina del contralor. De hecho, el término contralor ha evolucionado de una palabra del francés "compte", cuenta. Por lo tanto, el título de "contralor" se relaciona históricamente con la contabilidad, no con el "control".

a) La profesión del Contralor.

En algunas corporaciones la profesión del contralor no es un cargo electivo; el contralor es contratado como cualquier otro jefe de departamento. En otras corporaciones el consejo de administración elige al contralor, cuyos deberes están especificados en los estatutos de la corporación. En otras, la profesión del contralor se establece por una acción del comité ejecutivo y los poderes y deberes se especifican por una resolución del comité. Algunas organizaciones especi

fican las tareas del contralor en una disposición firmada por el presidente.

b) Tareas asignadas al Contralor.

Las tareas del contralor, tal como se asignan en -- los estatutos, mediante resoluciones, o por disposiciones ejecutivas, por lo general requieren que el contralor:

1. Desempeñe el cargo de funcionario contable principal a cargo de los libros de contabilidad de la compañía, - de los registros contables y de las formas.

2. Audite todas las nóminas y comprobantes y verifique en forma apropiada.

3. Prepare el estado de posición financiera de la compañía, el estado de resultados y los demás estados e informes financieros y presente al presidente un informe completo que cubra los resultados de las operaciones de la compañía durante el trimestre anterior y el año fiscal hasta la fecha -- del informe.

4. Supervise la preparación, compilación y presentación de todos los informes, estados, estadísticas y demás - información que requiera la ley o que desee el presidente de la compañía.

5. Reciba todos los informes de los agentes y de los departamentos de la compañía que se necesitan para registrar las operaciones generales de la compañía o para dirigir o supervisar sus cuentas.

6. Mantenga el control general sobre las prácticas contables de todas las compañías subsidiarias.

7. Supervise que se cumplan y se mantengan las clasificaciones de cuentas y las demás reglas y regulaciones contables que exija cualquier cuerpo regulador.

8. Endose a nombre de la compañía todos los cheques o pagarés para depósitos, cobros o transferencias.

9. Refrende todos los cheques que el tesorero expida contra fondos de la compañía o sus subsidiarias, con las excepciones ordenadas por la junta.

10. Apruebe el pago de todos los comprobantes, giros y demás cuentas por pagar cuando así lo requieran el presidente o cualquier otra persona designada.

11. Refrende todas las autorizaciones que expida el tesorero para el depósito de valores en la caja o cajas de seguridad de la compañía o para extraerlos de allí.

12. Nombre al auditor interno y su personal y fije su sueldo.

13. Elabore un presupuesto que muestre las necesidades futuras de la compañía de acuerdo con lo que muestran sus cuentas y las solicitudes del gerente general y de los demás funcionarios.

14. Supervise todos los registros y los procedimientos de personal y de la oficina para los departamentos de la compañía y de sus subsidiarias.

15. Lleve a cabo los demás trabajos y tenga los poderes que la junta de directores pueda ordenar en forma ocasional y que le pueda asignar el presidente.

c) Deberes del Contralor.

1. La puesta en práctica y la supervisión de todos los registros de contabilidad de la empresa.

2. Preparación e interpretación de los estados financieros de la empresa.

3. Auditoría continua de todos los costos y registros de la empresa.

4. Compilar costos de producción.
5. Compilar costos de distribución.
6. Preparar y calcular costos de todos los inventarios físicos.
7. Preparar declaraciones fiscales y supervisión - de los impuestos.
8. Preparar e interpretar todos los requisitos e - informes estadísticos de la empresa.
9. Convertor de presupuestos, preparar en unión de otros funcionarios y jefes de departamento un presupuesto -- anual que abarque todas las actividades de la empresa para -- presentar al consejo de administración antes del comienzo fiscal, la facultad del contralor en lo que respecta al veto de los compromisos o los gastos no autorizados del presupuesto, los fijará el consejo de administración.
10. Preparar corrientemente que los bienes de la empresa estén asegurados en forma debida y adecuada.
11. Iniciar, preparar y publicar normas relacionaadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad y la corrección de los sistemas de toda la empresa, .

incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos.

12. Mantener registros adecuados a las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilizan correctamente.

13. Preparar corrientemente que las transacciones financieras incluidas en las actas del consejo de administración sean ejecutadas y registradas con exactitud.

14. Mantener registros adecuados de todos los contratos y arrendamientos.

15. Dar la aprobación para su pago de todos los -- cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa que hayan sido autorizados por funcionarios de la empresa o -- que hayan sido asignados para el consejo de administración.

16. Exámenes de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de la empresa y la comprobación de -- que esas extracciones se hacen de acuerdo con los reglamentos o regulaciones establecidas por el consejo de administración.

17. Preparación o aprobación de las disposiciones o las prácticas necesarias para garantizar el cumplimiento de las órdenes o las disposiciones dictadas por los organismos --

oficiales debidamente constituidos.

d) Funciones de la Contraloría.

1. Establecer, coordinar y mantener el promedio de la gerencia autorizando un plan integrado por el control de las operaciones; dicho plan proveerá hasta el grado requerido de los negocios los costos estándar, presupuestos de gastos, pronóstico de venta, planeación de las utilidades y problemas para la aplicación de capital y financiamiento para la inversión, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

2. Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia; esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos y contabilidad. Registros: la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requiera.

3. Medir e informar sobre la validez de los objetivos del negocio y de efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos, ello incluye la consulta de todos los segmentos con la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación, según se relaciona con la realización de esta función.

4. Informar a las dependencias gubernamentales según se requiera y supervisar todas las operaciones relativas a los impuestos.

5. Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la concesión de los objetivos del negocio, esta función incluye aprobación continua de las fuerzas económicas y sociales y de las influencias gubernamentales, según afecta las operaciones del negocio.

6. Proveer protección para el activo del negocio, esta función incluye el establecimiento y mantenimiento de un control interno y de auditoría y el asegurarse de la cobertura de seguro apropiada.

Ampliando un poco sobre puntos ya expuestos y algunas responsabilidades asignadas a los controladores se puede decir que con frecuencia la oficina del contralor tiene la responsabilidad de los asuntos fiscales, de aseguramiento de sus propiedades corporativas, del arrendamiento y administración de la oficina. En algunas compañías el contralor está encargado de todos los departamentos de servicios como el teléfono, el servicio de mensajería, los encargados de la limpieza, el archivo, el correo y asuntos similares.

Con frecuencia el contralor tiene cargos en varios comités como el comité de finanzas, el comité de inversiones,

la junta de pensiones, el comité de presupuestos, el comité de seguros y comités especiales de diversas clases.

Las funciones del contralor cubren un campo amplio y se relacionan con las actividades de todos los departamentos, incluido el departamento del tesorero. Fundamentalmente el contralor ejerce una revisión sobre los pagos y recepciones del tesorero. El contralor puede aprobar los comprobantes antes de los pagos y con frecuencia indica los métodos para mantener las cuentas en las oficinas del tesorero.

El contralor lleva a cabo una tarea casi oficial al suministrar al presidente o al tesorero informaciones estadísticas obtenidas de los registros contables y de otras fuentes, como una base para el financiamiento actual o futuro de la corporación. También se incluyen como actividades de contraloría la aplicación del procesamiento electrónico de datos a los sistemas y procedimientos contables y la puesta en práctica y coordinación del flujo del papeleo de la oficina.

En algunas ocasiones los contralores actúan como asesores, y sus recomendaciones son llevadas a cabo por los ejecutivos a cargo de los departamentos relacionados. Los contralores pueden recomendar procedimientos contables para diversas sucursales y dejar a cada director de sucursal el ponerla en práctica. Con frecuencia cooperan con el gerente de ventas recopilando información para el presupuesto de produc-

ción. Por lo general trabajan junto con el superintendente de la fábrica o el ejecutivo de ventas, según sea adecuado, para asegurarse de que las compras permanezcan lo más bajas posibles, de acuerdo con los requisitos de producción o de ventas.

e) Papel del Contralor.

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

Aquí, como en casi todas las formas del comportamiento humano, hay una forma correcta y una incorrecta para hacerlo. Para ser efectivos, los contralores tienen que formar parte del equipo de alta administración. Esto significa que ellos asumen una parte de la responsabilidad de manejar el negocio, toman parte en las deliberaciones administrativas y participan en las decisiones importantes. En ningún momento los contralores asumen la actitud de "observar los resultados sin involucrarse". Esto también significa que los contralores brindan información en una forma constructiva y son objetivos en todo momento. Cuando se presentan las inevitables diferencias de opinión deben evitar tomar partido por algunas de las partes o presentar información en forma parcial.

Son demasiados los contralores que han caído en la práctica de ir a ver al jefe cuando las cosas van bien, muestran los resultados con orgullo y se regocijan con la alegría del jefe. Cuando las cosas van mal, estos equivocados contralores van a ver al jefe con los resultados y dicen: "ffjese - en lo que le han hecho". Como es lógico, estas acciones crean resentimiento en los otros miembros del equipo de administración y estos contralores pronto se encuentran con que no se les llama cuando realizan deliberaciones importantes. Cada vez se les informa menos acerca de lo que está ocurriendo en realidad en el negocio. Por consiguiente, la calidad de la información financiera se reciente, los servicios de los contralores a los demás miembros del equipo administrativo son menos útiles y de hecho han fracasado al tratar de ocupar el lugar que les corresponde en la organización.

f) Cualidades para el papel de Contralor.

Los contralores tienen cualidades únicas para el papel de estrategias corporativos. Al realizar sus responsabilidades diarias entran en contacto con cada aspecto y con cada función del negocio. Después de todo se puede decir que casi no sucede nada en el negocio que no tenga consecuencias financieras; y para que los contralores puedan comprender las fuerzas que se encuentran detrás de los resultados financieros, necesitan tener una amplia familiaridad global con las operaciones del negocio. Esta clase de antecedentes es en extremo

valiosa para un estrategia corporativo.

Mediante el entrenamiento profesional los controladores tienen el hábito de organizar ideas y las impresiones de un modelo ordenado y llegar a conclusiones lógicas. Ellos se sienten inclinados a comprobar las premisas básicas y poner a prueba las suposiciones. No es probable que ellos den por sentadas las cosas. Por supuesto, debido a sus antecedentes educativos tienen que tener una comprensión básica de la contabilidad. Además, deben tener amplios conocimientos académicos de otras disciplinas de la administración, tales como mercadotecnia, procesamiento de datos, control de la producción, etc. Los antecedentes educacionales de los controladores exitosos también deben incluir algunos estudios filosóficos básicos encaminados a ampliar sus horizontes intelectuales y a enseñarles a pensar en forma clara, lógica, cabal y disciplinada.

La sucesión de trabajos que conducen a una posición de contraloría deben incluir en forma ideal, experiencia en las funciones importantes del negocio, tales como fabricación mercadotecnia, ingeniería o cualquier otro tipo de actividad que sea crítica para un negocio en particular. Desde luego, la experiencia de un contralor debe incluir tanto el lado operativo del negocio como las funciones de asesoría, para comprender la interacción de estas funciones que es tan esencial para una compañía exitosa.

g) Ventajas para el Contralor.

Desempeñar el papel de estrategias corporativos puede tener ventajas para personas importantes para los contralores y para aquellos subordinados que colaboran con él. Por necesidad se amplía su conocimiento y comprensión de la compañía. - Se beneficia con la experiencia de los más altos ejecutivos - de la corporación y sus contribuciones al éxito de la empresa; en definitiva, son reconocidas y recompensadas. Los mismos - tipos de beneficios se acumulan para los subordinados del contralor mientras reciben entrenamiento en el trabajo para sus responsabilidades futuras, y tienen la oportunidad de que sea reconocido su propio talento y esfuerzo al participar en el - papel del contralor como un estratega corporativo.

h) Ventajas para el Negocio.

Existen algunas ventajas para el negocio cuando los contralores desempeñan el papel de estrategias corporativos. - Por todas estas razones expuestas antes, la compañía se beneficiará de las contribuciones directas del contralor. Tam -- bién existen beneficios indirectos importantes. El contralor efectivo se encuentra disponible para los demás miembros del equipo administrativo sobre la base de consultoría informal y el valor de sus contribuciones se realza por el asesoramiento del contralor. Si se acepta la premisa básica de que un negocio existe para brindar un rendimiento financiero razonable a

sus dueños, sean éstos accionistas, socios, o una persona, en tonces todo lo que sea hecho por las personas que manejan el negocio es importante hasta el grado que conduce al rendimiento financiero, a cercano o largo plazo, para los dueños. Por lo tanto, la medición exacta de los efectos financieros antes de que ocurran las cosas, mientras están ocurriendo, y después de que han ocurrido, tienen que representar una ventaja tremenda para el éxito de la empresa.

1) Evolución futura del Contralor.

Si se fuera a observar en forma distinta la administración financiera y a examinar qué parte de la función está involucrada en la toma de decisiones y qué parte en la implantación de las diversas decisiones, sería evidente la presencia de contradicciones. En el área de finanzas las tomas de decisiones corresponden, en su mayor parte, al director general de la compañía, a través del funcionario financiero en jefe y/o del tesorero. Sin embargo, las actividades de poner en práctica las decisiones pueden corresponder a cualquiera de los que se acaban de mencionar, pero también incluye al contralor. En los años más recientes cada vez ha sido más frecuente que se pidan a los contralores que tomen decisiones también. Es su prerrogativa, dentro de los principios de contabilidad generalmente aceptados, influir tanto sobre la magnitud, como sobre la dirección de las utilidades, dentro del marco de dichos principios. Sin embargo, las decisiones rela

cionadas con las políticas corporativas sobre inventarios, -- gastos versus capitalización, investigación y desarrollo, publicidad y depreciación son todas tipos de decisiones que deberían corresponder también al área del contralor, ya que tienen más un efecto inmediato sobre la utilidad que la acción evidente de los ejecutivos de línea.

3.2 LA COMPUTADORA EN LA EMPRESA.

En la actualidad, la computadora es considerada una herramienta de trabajo importante para cualquier empresa, -- pues representa agilidad en el desarrollo de actividades tales como de información financiera para toma de decisiones, -- de tipo contable, de control administrativo, etc. Existe un sinnúmero de trabajos que se pueden realizar en una computadora actualmente por la gran cantidad de programas que se han desarrollado en diferentes campos de actividades rutinarias. En el campo administrativo y contable, se puede encontrar con varios sistemas y programas que pueden facilitar las actividades de toda una empresa; en el tema de la contraloría, que se ha venido tratando, se ha producido una división de opiniones entre los contralores que han hecho que la función de la computadora en la compañía sea una parte importante de sus responsabilidades y aquellos que han considerado esta área EDP -- (ELECTRONIC DATA PROCESSING) como demasiado técnica para un miembro de la administración general. El contralor tiene que ver en forma importante en los controles administrativos de --

la compañía, relacionados con el uso de las computadoras. Esta afirmación se aplica por igual cuando la función EDP depende en forma directa del contralor y cuando él es miembro activo de un comité que lo asesora.

El punto básico es que ciertas responsabilidades de consultoría, muy importantes, se llevan a cabo a través del apoyo de la computadora. La rutina de la medición financiera y de costos y de la información a la administración se lleva a cabo mediante el procesamiento, por la computadora, de cifras y la impresión de informes. Gran parte del análisis financiero de apoyo para fines de decisiones administrativas -- también se obtiene mediante los procedimientos de EDP.

Los contralores no pueden sentirse satisfechos porque las cifras producidas por la computadora sean confiables, a menos que ellos tengan un conocimiento profundo de que las metas y las tácticas reales estén bien concebidas. En igual forma, los controles no pueden estar satisfechos de que los costos de EDP que se carguen a su función estén bajo control adecuado, a menos que ellos mismos se hayan asegurado de que el aspecto económico de la función de EDP tiene sentido.

Estos comentarios están lejos de ser revolucionarios, pero su importancia es grande debido a la capacidad demostrada por la computadora para atrapar a la administración en situaciones que conducen a fracasos costosos y dolorosos.

La administración debe delegar los muchos detalles del trabajo de EDP en los profesionales adecuados, pero las "historias de horror" que todos hemos oído son evidencias de que es fácil confundir la delegación adecuada del manejo de los detalles con la abdicación administrativa completa de la responsabilidad.

- a) ¿Cómo puede el contralor ayudar a mejorar la administración del procesamiento de datos?

Es obvio que los contralores no utilizarán la jerga usada en el procesamiento de datos como por ejemplo bytes, --nanoseconds, program loops relocatable libraries, pero sí deben involucrarse en el desarrollo de las políticas básicas y la revisión.

El procesamiento electrónico de datos es un área en la cual la mejoría en algunas funciones de la oficina ha permitido a los profesionales en EDP convencer a algunos administradores de la compañía sobre el "romance" de las mejorías fáciles y rápidas en la información de la corporación. El contralor tiene que tomar la responsabilidad de advertir a todos los miembros del equipo de toma de decisiones de que la simplificación excesiva es especialmente fácil y tentadora en el mundo de la computación. Un ejemplo típico de esto es la presentación al consejo de administración de la compañía, de un nuevo sistema de inventarios de acceso aleatorio. El esquema

de un sistema así es más breve y fácil de comprender que el -
esquema de un sistema de inventarios actualizados en forma se
cuencial; incluso la terminología es más clara. Pero los de-
talles reales del diseño e instalación de un sistema de acce-
so aleatorio son bastante más complejos. A menos que el prin-
cipal funcionario profesional de EDP de la compañía sea extra-
ordinariamente conservador. Es probable que la tarea del con-
trador sea presentar los detalles desagradables, de modo que
los programas más largos de instalación y los costos incremen-
tales puedan ser encargados y valorados en relación con los -
beneficios reales de los procedimientos del acceso aleatorio.

Un aspecto penoso de todo el tema de la computariza-
ción, desde el punto de vista del contrador, es que aparece -
como si todo este tema se encontrara en un estado de cambio -
continuo. El hecho es que sólo están ocurriendo cambios im-
portantes en algunas áreas especiales; por ejemplo, en las te-
lecomunicaciones, donde los sistemas que están siendo diseña-
dos en la actualidad, para ser instalados dentro de dieciocho
meses, muestran diferencias importantes con los sistemas avan-
zados que ya se encuentra en uso desde hace un par de años. -
En la mayor parte de las áreas de equipos y de diseño de sis-
temas, los cambios son evolutivos, de modo que las instalacio-
nes más nuevas están produciendo más y mejores resultados en
lugar de producir un nuevo medio ambiente completo. Las mini-
computadoras están cambiando en forma importante nuestros en-
foques en el área de programación, pero no eliminan la necesi

dad de la documentación, de archivos de apoyo y de totales de control, los cuales son viejos problemas de la computadora.

El punto por resaltar aquí es que las áreas de criterio de los negocios no se encuentran en un cambio continuo. Con el fin de ejercer control estable sobre el trabajo de la gente de EDP, el contralor no tiene que adoptar conceptos nuevos cada año. Los temas más importantes en esta área de criterio son la asesoría de estudios de viabilidad (planear los beneficios económicos y prácticos de los procedimientos propuestos) y la supervisión de los controles de proyectos (estar seguros de que un determinado esfuerzo de aplicación no se separa de sus metas en cuanto a tiempo, costo y efectividad).

La asesoría del contralor a la persona de datos puede ser muy constructiva al mostrarle cómo crear políticas que puedan evitar los errores que otros han cometido repetidas veces. Gran parte de los errores son llamados "estándar" y son aquellos como contratación de auxiliares inadecuados, controles insuficientes, subestimación de la complejidad de los problemas, comunicación poco afectiva con la alta dirección, para mencionar sólo algunos. Además, el contralor puede llegar a la verdad en esas áreas sin conocer detalles completos de las peculiaridades de la aplicación de los procedimientos de EDP a las necesidades específicas de la industria. Se pueden citar experiencias que muestran, por ejemplo, que el mismo ti

po de asesoría mejoró las operaciones de la compañía en dos in dustrias muy separadas entre sí un periódico suburbano y un fa bricante de mobiliario de acero, al desarrollar una mejor comu nicación de la gerencia media para acelerar la emisión de in - formes de procesamiento de datos.

- b) Relaciones entre el equipo de procesamiento de - datos y la administración general.

A través de los años, desde que fue aceptado el uso comercial de la computadora, se han presentado muchas ocasio - nes en las que la administración general ha asumido que EDP -- puede producir resultados mágicos de un día para otro. Cuando a esto le sigue una presión intensa sobre los empleados de pro cesamiento de datos para brindar los resultados exigidos, por lo general éstos han sido confusos y con errores importantes. El hecho básico es que EDP es muy flexible en el momento en -- que se concibe el sistema, pero se vuelve muy rígido después - que el sistema ha sido definido en estructuras precisas de archivo en las cuales se han incorporado todos los programas. La verdad es que si se ha diseñado un sistema de análisis de ven - tas para ser usado con el número de codificación de producto - de la compañía, de cinco dígitos, y si la compañía adquiere -- más adelante una línea de productos relacionada la cual ya tie ne incorporado un número de codificación de producto de seis - dígitos, en los proyectos, catálogos y manuales de clientes, - se requerirá un cambio importante de sistemas para incorporar

la nueva línea al sistema ya existente en la computadora.

El contralor se encuentra en una posición excelente para servir como un vínculo entre los profesionales de la computación, por una parte, y los participantes en la administración general por la otra. Si se encuentra en proceso negociaciones sindicales, cualquier estudio de nuevos métodos para pagar a los empleados o de nuevas reglas para el cálculo de las pensiones, debe ser revisado por el grupo de EDP antes de que sean aceptadas en definitiva por el equipo negociador, de modo que la consideración de los costos no incluya sólo la -- evaluación de los desembolsos adicionales, sino que también -- considere el costo de las revisiones del sistema de computa-ción que puedan ser necesarias. Si se están desarrollando -- nuevos planes de mercadotecnia, los profesionales de la computación deben ser avisados, con prontitud, de la necesidad de considerar la revisión de la facturación o de los procedimien- tos de cálculo de comisiones que pudieran presentarse como -- consecuencia de ello: por ejemplo, nuevas complejidades en -- los descuentos comerciales ofrecidos. Se necesita una coordinación similar cuando se consideran cambios en los procesos -- de fabricación, de modo que la operación de procesamiento de datos pueda mantenerse al mismo ritmo de los nuevos procedi-mientos que afecten los análisis de costos o la administra--ción de inventarios. Esto no quiere decir que el fondo de -- una decisión importante administrativa deba ser cambiada para hacer más fáciles las cosas a los profesionales de la computa

ción, sino para recomendar que se dé al personal de EDP el -- tiempo necesario para prepararse para las nuevas necesidades y darle la oportunidad de sugerir cambios en los formatos de información que pueden hacer menos costoso el procedimiento -- de revisión de la computación.

El problema más común en áreas tales como la que se acaba de mencionar es la insistencia de la administración en fechas límites, exactas para los cambios en la computadora, -- para hacer frente a compromisos previos de la compañía; por -- ejemplo, un nuevo procedimiento de facturación necesario para una promoción de ventas que desde luego tiene fecha tope, ob-- vviamente de acuerdo con la estación. Puede parecer razonable mantenerse en una posición dura y hacer que el grupo de EDP -- realice algún trabajo extra puesto que se le paga bien, pero con frecuencia esa clase de trabajo extra ha ocasionado fati-- ga en los empleados y provocado criterios pobres en asuntos -- técnicos, lo que posiblemente conduzca a fallas serias en el sistema del procesamiento de datos para brindar la informa-- ción y el papeleo necesarios. El contralor debe ser capaz de anticipar situaciones como éstas antes de que haga crisis, y también puede servir como un amortiguador entre los grupos de computación y el grupo de la alta dirección cuando sus necesi-- dades respectivas se encuentren en conflicto.

Implícita en todo esto se encuentra la oportunidad que tiene el contralor de promover la comprensión de EDP por

parte de la administración general -no sólo los valiosos poderes de EDP sino también sus limitaciones muy reales-. Al mismo tiempo el contralor puede promover la capacidad de los profesionales de computación para hacer llegar sus ideas importantes a la administración en un lenguaje comercial razonable en lugar de hacerlo en su jerga técnica.

3.3 OBSTACULOS QUE SE LE PRESENTAN AL CONTADOR PUBLICO.

a) Referentes a su capacidad y competencia.

Los problemas fundamentales que se le pueden presentar al Contador Público al presentar sus servicios en Administración de Empresas están íntimamente ligados con los principios de ética profesional, con los que está regida la profesión y que se han establecido a través de reglas o normas de conducta profesional. En función de estas reglas o normas la profesión ocupa un lugar envidiable de prestigio, y se ha mantenido cada vez en más alta estima ante el público en general.

En el desarrollo de las actividades del Contador Público en el campo de la administración se pueden observar los siguientes principios de ética profesional:

- a) Todo servicio que tome a su cargo debe estar respaldado por su capacidad técnica.

- b) Para los servicios de Administración, deben observarse -- las mismas reglas de conducta profesional que se han aplicado a los servicios tradicionales de Contabilidad y Auditoría.

Como parte de estos principios existen algunos conceptos que ayudan al Contador Público para llevar a la práctica los servicios de Administración y que a continuación se indican:

Los relacionados con la competencia o capacidad: -
Es conocido que uno de los principios de ética profesional es el referente a la capacidad, o sea, el contar con los conocimientos, entrenamiento técnico y además los elementos necesarios para prestar un servicio determinado. Este problema es difícil de resolver, ya que no existen lineamientos claros -- que nos ayuden a determinar si los miembros de la profesión - de la Contaduría Pública son capaces para intervenir en este campo; no obstante, si examinamos la naturaleza de los servicios mismos y de la capacidad que se requiere para llevarlos a cabo en muchos casos, el Contador Público es competente para prestar servicios de Administración de Empresas.

Generalmente se piensa que la Contaduría Pública es a la que le toca únicamente las cuestiones financieras de una empresa; sin embargo, ésta abarca muchas de las actividades - de los negocios, pues la imagen que surge de los Estados Fi -

nancieros no representa sólo un cuadro financiero, sino muchas de las fases de la organización; esto requiere decir que en la contabilidad se reflejan muchos acontecimientos que aparentemente están alejados de las finanzas.

Se ha expuesto que algunas áreas de la Administración son competencias de Contadores Públicos, por lo que ahora el problema es la aplicación de esta competencia.

El Contador Público no debe contraer compromisos de trabajo fuera de su alcance, pues podría acarrear perjuicios a su cliente y desprestigiar a su reputación profesional e indirectamente a la de la Contaduría Pública.

Podría decirse que el Contador Público que está capacitado para prestar ayuda y no se ofrece a hacerlo es negligente en el cumplimiento de sus obligaciones con su cliente y podría considerarse como una falta de ética.

Probablemente una gran parte de la resistencia del público para aceptar los servicios, proviene de la rapidez que se desea para su adopción, más que de la duda de adaptabilidad.

El interés propio, indica que se debe actuar cautelosamente y con sentido de responsabilidad, para ampliar el campo de acción; pero sin cambiar de calidad de la imagen ---

frente al público.

Un elemento que debe servir para tratar de demos --
trar la convivencia de adopción de estos servicios es el reco
nocimiento de que el proporcionarlos no es sólo una extensión
de nuestras actividades cualitativas, sino que es la ejecución
completa hacia otros clientes, ya que el tema de la ética tie
ne dos aspectos: evitar hacer de algo que es incorrecto; y, -
por otro lado, la omisión de algo que es correcto; o sea, que
si se omite proporcionar un servicio que debería haberse he -
cho o informar a su cliente acerca de la necesidad del mismo,
se podría considerar como un acto falto de ética profesional.

El emplear especialista en trabajos de Administra -
ción sólo crea problemas respecto a la capacidad, ya que al -
valerse de miembros de otras profesiones el Contador Público
se convierte en coordinador del campo de acción que es propio
de sus actuaciones.

Para la prestación de servicios de Administración -
no debe perderse de vista la razón fundamental de la existen
cia de la profesión que es la Contabilidad, la Auditoría y --
los Servicios de Impuestos, de actividades que están asocia -
das con la impresión que tiene el público del Contador Públi
co, iniciando poco a poco el desarrollo de los nuevos campos
de acción que se le presentan, para no caer en cambios radica
les que puedan llegar a formar una nueva imagen en la mente -

del público, misma que no llegue a reunir la calidad que tan cuidadosamente ha llegado a tener la profesión

- b) Referentes a la Prestación Simultánea de otros servicios prestados a la misma persona.

Otro de los problemas que se le presentan al Contador Público, es el relativo a la incompatibilidad de los servicios de Administración con otro tipo de trabajos que pueden estarse prestando al mismo cliente, tales como los de Auditoría de Estados Financieros.

Se ha considerado que el Contador Público no debe - efectuar ambas funciones en un mismo negocio en virtud de que el auditor puede perder la independencia de criterio que debe emplearse para cada trabajo, ya que algunos de los aspectos - que examinará en la Auditoría sería el resultado de las medidas de política del negocio sugeridas por el mismo, encontrándose en la situación de estar juzgando sus mismas opiniones. Por otra parte se piensa que la opinión pública puede desorientarse al conocer el doble papel que desempeña este profesional en la negociación, desvirtuando así la posición de confianza que siempre debe guardar.

Existen numerosos argumentos a favor de la contabilidad de estos servicios, citándose a continuación algunos:

1. El Contador Público ha asesorado tradicionalmente a sus clientes en materia de organización contable e impuestos, sin que ello se haya considerado nunca un obstáculo para que dictamine los Estados Financieros de dichos negocios.
2. Los efectos de las decisiones administrativas no son --- siempre fácilmente localizables en los Estados Financie - ros de las empresas, salvo cuando son de naturaleza muy - especial. El auditor de un negocio no podrá tampoco fá - cilmente precisar en muchos casos, cuáles son los resulta - dos particulares de aquellos asuntos en que ha interveni - do como asesor y, por lo tanto, no debe tener en princí - pio ningún conflicto para opinar sobre la corrección de - los Estados Financieros.
3. Los servicios de Administración son tan amplios y de natu - raleza tan diversa que la intervención del Contador Públi - co como administrador puede representar muchos grados de importancia a diversos ángulos, con lo cual sería posible establecer una prohibición general para actuar en los cam - pos que él desee.
4. El Contador Público está tan compenetrado de los proble - mas de una empresa al actuar como auditor, que puede abo - carse a los trabajos de administración con mayor rapidez y efectividad, lo cual puede significar incalculables be - neficios para aquéllas.

C O N C L U S I O N E S

- 1) La información contable es un dato importante para quien toma las decisiones administrativas. A su turno, el Contador debe decidir sobre la cantidad y calidad de la in - formación a suministrar. El criterio de selección del ti - po de medidas y sistemas contables a utilizarse es facil - itar a quien es responsable por la toma de decisión una ac - ción final óptima.

- 2) Cualquier Contador Público que ofrezca servicios administrativos deberá no sólo capacitarse en las técnicas que abarcan tales servicios, sino que también deberá adquirir un amplio conocimiento de la administración, en su total - idad. La mayoría de los Contadores Públicos que han pasado su vida en estrecho contacto con algunas fases de la - administración de negocios deben ser capaces de adquirir estos amplios conocimientos o de refrescarlos mediante -- lecturas sobre la materia o con la actualización de infor - mación.

- 3) El Contador Público en su papel de contralor administrativo representa una parte importante dentro de la organización dada su capacitación para el manejo de ésta y con la ayuda de técnicas modernas como es la computadora.

- 4) El entorno actual tiene una influencia en los servicios de la contaduría pública independiente. No es tanto la existencia de servicios nuevos, sino un enfoque diferente: El Contador Público comenzará a convivir más con la empresa. Estará más informado de lo que sucede en ella. Adquirirá más importancia en el concepto de servicio integral. Se buscará más eficiencia. Se profundizará en las áreas que lo requieren. Se estará más alerta en reconocer riesgos. Tendrá que haber un acercamiento con el empresario, para estudiar la forma de resolver los problemas conjuntamente.
- 5) El Contador Público que labora para una empresa, tiene -- una enorme responsabilidad, como generador de criterios y de elementos de juicio para la toma de decisiones y lo -- que es más, esta responsabilidad alcanza grados insospechados desde el momento en que, los puntos de alarma del Contador que ejecutan los diagnósticos de la empresa son generadores de políticas que afectarán los renglones de ventas, producción, compras, de mercadeo en general, de la administración y financiamiento. Debe prepararse el Contador Público, no sólo para los movimientos contables de la empresa, sino más que todo, tener una visión integral de la empresa, y sentirse eso, hombre de empresa.

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

- Alonso Gutiérrez, Glafira
"EL CONTADOR PUBLICO INDEPENDIENTE COMO CONSULTOR DE EMPRESAS".
Tesis Profesional
Guadalajara, Jalisco. 1974.

- Blatz, Leo G.
"EL CONTRALOR COMO ESTRATEGA CORPORATIVO".
Manual del Contralor Tomo 1
McGraw-Hill México, D.F. 1985.

- Boardman, Lansdale.
"EL CONTRALOR Y LA COMPUTADORA DE LA EMPRESA".
Manual del Contralor Tomo 1
Mc Graw-Hill México, D.F. 1985.

- Carfy, John L.
"EL CONCEPTO BASICO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS PRESTADOS POR EL CONTADOR PUBLICO".
Litograf, S.A. México 12, D.F. 1962.

- Goodman, Sam R.
"EL CAMBIANTE AMBITO DE LA FUNCION DEL CONTRALOR"
Manual del Contralor Tomo 1
Mc Graw-Hill México, D.F. 1985.
- Hallmann Borges, Guillermo
"REDEFINICION DEL ENFOQUE DE LOS SERVICIOS DE CON-
TRALORIA PUBLICA INDEPENDIENTE".
Revista del Instituto de Contadores Públicos, A.C.
Federación de Colegios de Profesionistas
Litográfica Ingramex, S.A. México, D.F. 1986.
- Horngren, Charles T.
"CONTABILIDAD DE COSTOS". Enfoque de Gerencia.
Editorial Prentice/Hall Internacional
México 1980.