

300608

8  
29



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA  
Incorporada a la U.N.A.M.

## EL CONTADOR PUBLICO COMO ASESOR DE LAS EMPRESAS

Seminario de Investigación Contable  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N  
YOLANDA RIZO GUTIERREZ  
LUIS MIGUEL GARCIA VAZQUEZ

TESIS CON  
FALLA LE ORIGEN

México, D. F.

1991



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

	Pagina
Introducción	i
Metodología de la Investigación	iii
<b>Capítulo I El Contador Público</b>	
1.1 Antecedentes Históricos	2
1.2 Definiciones de Contabilidad y sus Interpretaciones	7
1.3 Tipos de Contabilidad	16
1.4 Campos de Acción del Contador Público	27
<b>Capítulo II La Empresa</b>	
2.1 La Empresa como un Organismo Social	47
2.2 Tipos de Empresa	56
2.3 Importancia de la Administración en las Empresas	67
2.4 El Contador Público y la Empresa	74
<b>Capítulo III El Contador Público como Asesor de las Empresas</b>	

<b>3.1</b>	<b>Asesoría Contable</b>	
3.1.1.	Necesidad de la Asesoría Contable en las Empresas	83
3.1.2.	Tipos de Servicios	86
3.1.3.	Limitaciones	88
<b>3.2</b>	<b>Auditoría</b>	
3.2.1.	Necesidad de la Auditoría en las Empresas	90
3.2.2.	Tipos de Auditoría	93
3.2.3.	Servicios de Auditoría	102
<b>3.3</b>	<b>Asesoría Financiera y Fiscal</b>	
3.3.1.	Manejo de los Recursos de la Empresa	104
3.3.2.	Necesidad de la Asesoría Financiera y Fiscal	106
<b>3.4</b>	<b>Asesoría de los Recursos Humanos</b>	
3.4.1.	Importancia de los Recursos Humanos	109
3.4.2.	La Contabilidad de los Recursos Humanos	110
3.4.3.	Beneficios de la Contabilidad de Recursos Humanos	115
	<b>Caso Práctico</b>	<b>120</b>
	<b>Conclusiones</b>	<b>v</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>vii</b>

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

En la actualidad la actividad del contador público no es ya simplemente la de un técnico cuya habilidad consiste en anotar cifras y cuadrar libros. Hoy en día, las funciones que desempeña son más complejas e indispensables dentro de una organización. Su labor dentro de las empresas es ilimitada: sigue teniendo relación con cifras y cantidades, pero su función es analizarlas e interpretarlas para proporcionar a los dirigentes de las mismas elementos razonables y alternativas diversas para una adecuada toma de decisiones.

Aunada a la función contable, existen otras áreas en las cuales, por su preparación y experiencia, se puede desarrollar como un experto en auditoría, finanzas, consultoría e impuestos entre otras.

Por lo tanto, el hecho de resaltar la importancia del contador público como asesor en diversas áreas de la empresa es lo que nos mueve a desarrollar el presente trabajo, pretendiendo contribuir así a dar una idea más amplia de las actividades para las cuales está capacitado y de esa forma saber aprovechar los recursos profesionales con los que cuenta.

A lo largo del presente seminario se dará una visión integral de lo que es la contaduría y el contador público, destacando la importancia social que tiene nuestra profesión. Asimismo se da énfasis a la empresa, considerada como un organismo social integrado por recursos humanos, materiales y económicos, que requiere de una adecuada administración de los mismos para poder lograr sus objetivos, en lo cual el contador juega un papel muy importante. Por último, se desarrollan las principales áreas de actuación en las cuales éste puede brindar asesoría, considerando las circunstancias políticas, económicas y sociales que imperan hoy en día en nuestro país.

Esperamos que el presente trabajo sea útil a las futuras generaciones que estén interesadas en conocer la proyección del contador público, y, si ello es logrado, habremos cumplido con nuestra misión de servir, lo cual enaltece nuestra profesión.

## **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **Título**

**El Contador Público como Asesor de las Empresas**

### **Hipótesis**

**El contador público como asesor de las empresas es un elemento indispensable para el logro de la eficiencia operacional.**

### **Objetivo**

**Reconocer la importancia del contador público como asesor de las empresas en México.**

### **Planteamiento del Problema**

**¿ Hasta qué punto existe la necesidad en las empresas de contar con el contador público como asesor ?**

### **Fuentes de Información**

**Estudio bibliográfico e Investigación de campo.**

### **Teorías a Desarrollar**

**Teorías Contables y Administrativas**

Métodos de Investigación

Método deductivo e inductivo

Delimitación del Universo

La República Mexicana

Periodo Histórico

1990



## **CAPITULO I**

## **EL CONTADOR PUBLICO**

- 1.1 Antecedentes Históricos**
- 1.2 Definiciones de Contabilidad y sus Interpretaciones**
- 1.3 Tipos de Contabilidad**
- 1.4 Campos de Acción del Contador Público**

## 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

" La contabilidad ha sido una guía en la vida económica de los hombres desde los tiempos primitivos. Se sabe que los hombres primitivos grababan en troncos de árboles el número de pieles que en trueque entregaban por otros productos. Tiempo después, los fenicios llevaban cuenta de las mercancías vendidas en el Mediterráneo y Europa Occidental. Ejemplo de ello es Babilonia, donde se encuentran antecedentes de la contabilidad tal y como se conoce hoy en día.

En Grecia, la contabilidad fue necesaria, al ser una civilización caracterizada por el comercio. La contabilidad en este periodo sirvió como instrumento para el manejo y control de los clientes. Este uso de la contabilidad se transmitió a Roma, ciudad que también se dedicó principalmente al comercio, donde se obligaba a los Argentarii, comerciantes de metales y banqueros, a llevar un libro de Efectivo o de Caja, un libro de Depósitos y un libro de Diario. Más adelante, el Imperio Romano se dividió y surgieron las ciudades de Génova y Venecia, las cuales, al ser comerciantes por excelencia, ponen su vida económica en manos de contadores.

Alrededor de 1494 Fray Luca Paccioli vive en Venecia, quien se conoce como el padre de la Partida Doble, la cual se considera uno de los mayores adelantos de la contabilidad. En su obra Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita, establece un sistema de contabilidad con base en libros de Inventario, Borrador, Diario y Mayor y reglas para llevar cada uno de ellos.

Posteriormente se publicaron en Europa libros para difundir la técnica contable. En 1795, Edmond Legrange publicó en París un tratado de teneduría de libros en el que se recomendaba un Diario-Mayor a columnas, pudiéndose decir con ello que fue el precursor de los sistemas tabulares.

La evolución de los procedimientos de contabilidad continuó en los Estados Unidos a fines del siglo XIX, y durante la primera mitad del siglo XX se dan avances notables en lo que se refiere a las cuentas y procedimientos de registro.

La contabilidad en México tiene sus antecedentes en el más remoto pasado. En la capital de lo que entonces era la Nueva España, se establecieron diversas industrias y un activo comercio con China y Japón durante la época colonial. Asimismo, existieron relaciones comerciales con Argentina y Chile, e importante intercambio comercial via

el Golfo de México con las Antillas y Cuba. Por ello, es muy difícil imaginar que no existiera algún tipo de control contable en esa época, aún cuando no se le conociera como contabilidad.

El primer contador en México del cual se tiene conocimiento oficial fue Rodrigo de Albornoz, a quien se le fue otorgado dicho título el 15 de octubre de 1522, de acuerdo a la Real Cédula que expidió Carlos V.

La primera escuela destinada a impartir estudios de comercio, entre los cuales figuraba la Teneduría de Libros, precursora de nuestra actual contabilidad, se creó en el año de 1845 durante el gobierno de Don José Joaquín Herrera. Pero debido a los diversos problemas que tuvo México con Estados Unidos, esta escuela se vió obligada a cerrar sus puertas.

En años posteriores, fue establecida la Escuela Superior de Comercio y Administración, de donde saldría graduado el primer contador de comercio en México. Su nombre fue Fernando Díez Barroso, quien por su distinguida labor llegaría a ser diputado y senador, e incluso más adelante fue seleccionado por el entonces Presidente de la Republica, Don Porfirio Díaz para ser el contador mayor de

Hacienda de la Nación. Después, fue nombrado embajador de México en Estados Unidos, por lo que se ausentó del país algunos años para después regresar e iniciar su brillante labor magisterial, teniendo intervención directa en el desarrollo de la instrucción comercial en tres planteles de estudio: La Escuela Doctor Mora, La Escuela Superior de Comercio y la Escuela Miguel Lerdo de Tejada, donde ejerció la docencia y la parte esencial de su ilustre carrera al consignar en dos libros sus conocimientos atesorados: el primero de ellos llamado Sistemas Modernos de Contabilidad, concluido en 1924, donde aportó términos contables como póliza en sustitución de voucher y volante por slip. Su segunda obra fue enfocada a las matemáticas con el nombre de Interés Compuesto y Anualidades.

Debido al éxito de la profesión en el país, surgió la necesidad de que los contadores públicos se asociaran con el fin de tener un organismo rector que fungiera como base y sostén de una carrera de ad hoc; por lo tanto, el 19 de febrero de 1925, nace en México el Instituto de Contadores Públicos titulados de México, que hoy conocemos como Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

A aquel Instituto se le cambió el nombre el 12 de septiembre de 1955 en Asamblea Extraordinaria para quedar

como Instituto Mexicano de Contadores Públicos, cuya actividad se rige por el Código de Etica Profesional del Contador Público, donde se establecen las Normas Generales que rigen la actitud del contador público ante la sociedad, sus clientes y colegas. El 20 de junio de 1949 se crea el Colegio de Contadores Públicos de México con el fin de reunir a los contadores, mantener y fomentar el crédito de la profesión, tender a unificar el criterio profesional de los asociados y buscar la defensa de los intereses individuales y colectivos de sus miembros (1)."

(1) Carreño María Alberto, Los Contadores Públicos en México, Editorial Jus, México 1957, 2da. edición, Pags. 7 a 60.

## 1.2 DEFINICIONES DE CONTABILIDAD Y SUS INTERPRETACIONES

Con el fin de presentar un panorama general de la Contabilidad, a continuación se citarán y analizarán las definiciones más significativas que existen acerca de esta rama de la contaduría:

De acuerdo con el maestro Maximino Anzures, "La Contabilidad es un registro metódico de las operaciones de una empresa" (2).

En esta definición el autor trata de resaltar lo importante que es la contabilidad para un empresario, para que de este modo pueda controlar el movimiento de sus valores, conocer la eficiencia de sus operaciones, y, por lo tanto, sus resultados, el riesgo que corre por deudas con acreedores y servir en todo momento de medio de prueba de su actuación comercial.

Analizando a detalle la definición expuesta, se considera que al referirse a un registro metódico de las operaciones, el autor da a entender que la contabilidad es una técnica detallada y que requiere del registro individual de

(2) Maximino Anzures, Contabilidad General, México 1984  
2da. edición, Editorial Porrúa Hnos y Cia, S.A., Pag 1

cada transacción que desarrolle todo organismo social, entendiéndolo en este caso como una empresa o negocio dirigido por empresarios. Sin embargo, se puede observar que la definición no contempla que la contabilidad proporciona información financiera, la cual es un elemento esencial dentro del fin práctico de la contabilidad.

El Instituto Americano de Contadores Públicos Titulados define a la contabilidad como "El arte de registrar, clasificar, y resumir en una forma significativa y en términos monetarios las transacciones y eventos que sean, cuando menos parcialmente, de carácter financiero así como la interpretación de sus resultados" (3).

En la definición anterior se utiliza la palabra arte. En nuestra opinión, la contabilidad debe ser considerada como una técnica, ya que es un conjunto de operaciones y procedimientos que llevan a obtener información. Las operaciones que desarrolle la empresa y que deban plasmarse en la contabilidad serán aquellas susceptibles de ser cuantificadas en términos monetarios, por lo que estamos de

(3) American Institute of Certified Public Accountants, Accounting Research and Terminology Budgeting, Final ed  
Pag 9.



acuerdo con el autor cuando menciona que las transacciones y eventos deben ser de carácter financiero.

Los autores R. D. Kennedy y S. Y. McMullen señalan que "La contabilidad representa un servicio de excepcional importancia para las empresas por lo siguiente (4):

1. La formulación, complementación y apreciación de las normas administrativas.
2. Para lograr la coordinación de las actividades.
3. La planeación y control de las operaciones diarias.
4. La contabilidad por áreas de responsabilidad dentro de los negocios.
5. Estudio de proyectos o fases de un negocio.
6. La información sobre la administración del negocio a los propietarios y presentación de datos contables a grupos externos interesados, incluyendo acreedores, agencias gubernamentales, empleados, inversionistas en perspectiva y el público en general.

Por lo tanto, la contabilidad no constituye un fin en sí misma, sino que representa un medio para poder llegar a un fin.

(4) R. D. Kennedy - S. Y. McMullen, Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación. Edit. Uteha, México 1971, Pág 3.

El maestro Armando Ortega Pérez de León, define a la contabilidad general como: "Un conjunto sistemático de procedimientos, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos" (5).

De esta definición se desprenden tres elementos esenciales:

- Registro: acción de mirar y examinar con cuidado, es decir, con sumo detalle.
- Control: acción de verificar, inspeccionar, y comprobar el registro de las operaciones efectuadas.
- Información: entendiéndose como el hecho de enterar, dar noticia; es decir, mostrar el resultado de las operaciones durante un periodo determinado.

Asimismo, el maestro menciona que los objetivos principales de la contabilidad son: mantener un detalle cronológico, sistemático y costeable de las operaciones de una empresa y que pueden afectar el patrimonio de la misma.

Al mencionar en su definición que la contabilidad es un conjunto sistemático de procedimientos, registros e informes, se constata nuestra idea de considerarla como una técnica.

(5) Armando Ortega Pérez de León, Contabilidad de Costos, Editorial Uteha, México 1984, Pag 1.

La contabilidad, de acuerdo al maestro Juan Carlos Torres Tovar, es: "El medio, que, con métodos y técnicas, controla los recursos de las entidades y, en consecuencia, satisface su cada vez más creciente necesidad de contar con información financiera" (6).

Esta definición da una idea de lo necesaria que es la profesión del Contador Público y la actividad contable en una sociedad, por el hecho de que hoy en día se requiere cada vez mayor información financiera para las empresas, la cual permite tomar decisiones.

Otra definición importante es la contenida en el Boletín A-1 de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, donde se menciona que: "La Contabilidad Financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos

(6) C. P. Ivan Carlos Torres Tovar, Contabilidad I, Introducción a la Contabilidad, Editorial Diana México 1985, Pag 19.

interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica" (7).

En esta definición se puede observar que a la contabilidad se le considera como una técnica, que registra operaciones cuantitativas para obtener información cuantitativa y se caracterizará por su utilidad , confiabilidad, y provisionalidad.

Como utilidad debe entenderse el hecho de que la información contable debe adecuarse al propósito específico de cada usuario, por lo que habrá información para diversos interesados, como la administración de la empresa, sus accionistas, sus trabajadores, autoridades gubernamentales y otros terceros en general.

Por lo tanto, existirá información específica con fines particulares que se verá plasmada en los estados financieros: el Balance General, el Estado de Resultados, Estado de Cambios en la Situación Financiera y el Estado de Variaciones en el Capital Contable. Por ende, la

(7) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Ed. 1989  
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados  
Pag 29.

información debe ser oportuna y con un verdadero contenido informativo, no simplemente expresando valores cuantificables, sino dando una opinión acerca de la relevancia de la información, la veracidad de la misma y el hacerla comparativa con periodos anteriores. Se da a entender por oportuna el hecho de que se reciba la información cuando ésta deba usarse para la toma de decisiones.

La confiabilidad es el hecho de que el usuario de la información se basará en ella para tomar decisiones, de ahí que surja una responsabilidad social del contador público. Para que sea confiable, se debe considerar que el sistema de contabilidad establecido para la entidad sea estable en cuanto a las reglas y métodos para captar datos, manejarlos, cuantificarlos y presentarlos. La información debe ser objetiva en el proceso de cuantificación, para que represente la realidad conforme a las reglas establecidas por los contadores públicos. Asimismo, toda operación debe ser susceptible de ser verificada para comprobar que no haya duplicidad ni distorsiones a las reglas de operación, captación, clasificación, y presentación de los datos.

Se debe concientizar a los usuarios de que la información es provisional, ya que no representa hechos totalmente

acabados ni terminados, haciendo notar que la necesidad de hacer cortes en la vida de las empresas por medio de periodos contables es un convencionalismo para conocer y presentar los resultados de operación y la situación financiera de una entidad y sus cambios a una fecha determinada.

Por último, se hace referencia a la definición del maestro Ernesto Abad y Soria: "La contabilidad es el sistema de control costeable de los hechos y fenómenos económicos que realiza una entidad para informar en forma veraz, oportuna y fehaciente sobre ellos" (8).

Por sistema se entiende un conjunto de normas debidamente estructuradas y controladas a través de registros y cuyo resultado se plasma en los estados financieros en forma cierta y verdadera en el momento que se requiere para tomar decisiones y con la credibilidad que requiere.

Consideramos que las definiciones anteriormente señaladas son correctas, dado que cada autor hace la interpretación

(8) Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.  
Contabilidad, México 1976,

Pag 20.

de lo que es la contabilidad en una época dada; por ello a continuación enunciaremos nuestra propia definición de la contabilidad, sin olvidar que, ante todo, es una disciplina profesional y social por ser una de las ramas de la contaduría:

La contabilidad es una técnica que, mediante el uso de procedimientos y métodos, valúa y clasifica las operaciones susceptibles de ser cuantificadas en una entidad y en un período determinado, dando como resultado la obtención de estados financieros que suministren información dirigida a los diferentes usuarios con el fin de obtener los elementos de juicio que permitan la toma de decisiones en el momento oportuno.

### **1.3 TIPOS DE CONTABILIDAD**

Toda empresa debe tener un sistema contable, es decir, un medio para recolectar, sumarizar, analizar y presentar en signos monetarios información relativa al negocio. La verdadera acumulación y clasificación de datos puede ser dividida en tres áreas principales: Contabilidad Financiera, Contabilidad Administrativa y Contabilidad de Costos. Estas áreas no se excluyen entre sí y representan zonas principales de concentración dentro del sistema contable general. A continuación, se señalan las principales características de estas áreas:

#### **Contabilidad Financiera**

Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados la toma de decisiones en relación a dicha entidad económica.

La contabilidad financiera abarca los sistemas, registros e informes y estados contables desarrollados en una empresa comercial. La administración de una empresa necesita de



ella ya que debe rendir cuentas a cierto número de grupos, incluyendo a los propietarios, acreedores, trabajadores, inversionistas en potencia y dependencias gubernamentales.

La contabilidad financiera, mediante la compilación de los registros y preparación de informes, refleja la posición financiera y resultados de la empresa en periodos específicos de tiempo. Cabe señalar que, al producir información contable que sea útil para los diferentes intereses representados, la contabilidad adopta el criterio de equidad para dichos intereses. Dicho criterio está sustentado en una base de objetividad y veracidad razonables.

Dada la importancia de la información contable para la administración de las empresas, así como para terceros, es importante destacar que si ésta es correctamente determinada cumplirá con la función principal de servir imparcial, y, por ende, equitativamente a todos sus usuarios.

La definición de contabilidad financiera como una técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirva de base para tomar decisiones económicas a los usuarios, implica que la información y el proceso de

cuantificación deben cumplir con ciertos requisitos para que satisfagan las necesidades que mantienen vigente su utilidad.

Las características fundamentales que debe tener la información contable son: utilidad , confiabilidad y provisionalidad, estando impuesta esta última por su función en la toma de decisiones.

La utilidad, como característica de la información contable, es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario. Los propósitos son diferentes para cada usuario, pero todos tienen en común el interés económico en la entidad. Por lo tanto, debido a la imposibilidad de conocer al usuario específico y sus necesidades particulares, se presenta información general por medio de los estados financieros como son: el Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de Cambios en la Situación Financiera y el Estado de Cambios en el Capital Contable. La utilidad en la información está en función de su contenido informativo y oportunidad.

El contenido informativo, a su vez, está basado en la relevancia, veracidad y comparabilidad de la información, así como en la significación de la misma, es decir, en su

capacidad de representar simbólicamente la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación.

La relevancia de la información es la cualidad de seleccionar los elementos que permitan al usuario captar mejor el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares.

La veracidad es una cualidad esencial, pues sin ella se desvirtúa la representación contable de la entidad y abarca la inclusión de eventos realmente sucedidos y su correcta medición.

La comparabilidad, como su nombre lo dice, es la cualidad de la información de ser comparable en los diferentes puntos de tiempo para una misma entidad, o bien, dos o más entidades entre sí.

La oportunidad de la información contable es el aspecto esencial de que ésta llegue a manos del usuario cuando pueda usarla para tomar decisiones a tiempo y lograr efectivamente sus fines, aún cuando las cuantificaciones obtenidas tengan que hacerse cortando convencionalmente la vida de la entidad y se presente en cifras estimadas de eventos cuyos efectos no se conocen todavía.

La confiabilidad es la característica de la información contable que permite que el usuario la acepte y utilice para tomar decisiones. Esta no es una cualidad inherente a la información, es adjudicada por el usuario y refleja la relación entre ambos. Este crédito que el usuario da a la información está fundamentado en que el proceso de cuantificación contable u operación del sistema, es estable, objetivo y verificable. Estas tres características abarcan la captación de datos, su manejo (clasificación, reclasificación y cálculo), y la presentación de la información a través de los estados financieros.

La provisionalidad de la información contable significa que no representa hechos totalmente acabados ni terminados. La necesidad de tomar decisiones obliga a hacer cortes en la vida de la empresa para presentar los resultados de operación y de situación financiera y sus cambios, incluyendo eventos, cuyos efectos no terminan a la fecha de los estados financieros. Esta característica, más que una cualidad deseable, es una limitación a la precisión de la información.

#### **Contabilidad Administrativa**

Se refiere al uso de los datos contables para propósitos administrativos. La mayor parte de la información utilizada

por la administración al tomar decisiones críticas ha sido desarrollada con base en los registros de la contabilidad financiera de la empresa. Sin embargo, en algunos casos se deben establecer sistemas especiales para la acumulación específica de los datos necesarios. Ejemplo de ello son el análisis de los estados financieros, el flujo de efectivo, los sistemas de costos estándar y los conceptos especiales de costos para la toma de decisiones.

La posición del contador administrativo es única con respecto a la información de la empresa, debido a que, a excepción de la alta gerencia, tal vez nadie más en toda la organización puede conocer más acerca de todas las funciones de un negocio. La función del contador administrativo es la de recopilar información de cada función, área y nivel de la empresa; así como estar siempre al tanto de lo que sucede fuera ella. La importancia del contador administrativo no radica en la simple recopilación de información, sino en el hecho de saber analizarla y evaluarla para determinar los aspectos relevantes e irrelevantes y así poder influir de manera positiva sobre aquellos que toman las decisiones, para lograr los resultados planeados.

La contabilidad administrativa sirve en las empresas de

diversas formas. En primer lugar, se constituye como una fuente de datos, los cuales permitirán una toma de decisiones más acertada y donde se pueda planear hacia el futuro por medio de pronósticos. En segundo lugar, ofrece un personal especializado que da oportunidad a los niveles ejecutivos de analizar medidas optativas y formular planes. En tercer lugar, proporciona canales de comunicación que ofrecen a la gerencia la posibilidad de llevar a cabo una mejor dirección y organización con una comunicación permanente ascendente o descendente, externa o interna, con lo cual se da la posibilidad de que los planes de la entidad sean conocidos con anticipación a su establecimiento y de que se ejecuten en forma eficiente las diversas labores que contempla el plan. En cuarto lugar, la contabilidad administrativa proporcionará informes de retrocomunicación que irán desde llamadas de atención hasta cambios o mejoras de procedimientos y operaciones en una empresa. Por último, la contabilidad administrativa deberá interpretar los resultados de los planes propuestos o establecidos con el fin de tomar medidas correctivas que modifiquen las posibles desviaciones en los planes.

Como se puede apreciar, la contabilidad administrativa proporciona información cualitativa a lo largo del proceso de control de operación de las empresas de tres

maneras:

1. Sirve como medio para comunicar información acerca de lo que la dirección de las empresas desea que se haga.
2. Sirve como un medio efectivo de motivación en la organización para que se opere de la manera más adecuada que permita alcanzar los fines del negocio, y
3. Sirve como un medio que permite determinar que tan buenos son los resultados que se obtienen.

Las principales diferencias que existen entre la contabilidad financiera y la contabilidad administrativa se pueden enunciar como sigue: en la contabilidad financiera, el principal objetivo es rendir informes a terceros acerca de los resultados de una empresa en un período determinado mientras que la contabilidad administrativa tiene como objetivo principal la utilidad que la empresa en sí obtiene de esta rama. Por otro lado, la contabilidad financiera está enmarcada dentro de las normas que rigen los principios de contabilidad generalmente aceptados, mientras que la contabilidad administrativa se adecua a las necesidades de información de los ejecutivos de las empresas. Por último, la contabilidad financiera atañe a una entidad en su conjunto y debe ser llevada por necesidad a un ordenamiento fiscal, mientras que la contabilidad administrativa se puede enfocar a un área

determinada donde obtener información con rapidez sea de esencial importancia y donde su puesta en práctica sea opcional.

### **Contabilidad de Costos**

La contabilidad de costos se caracteriza principalmente por lo siguiente:

1. Formula en forma frecuente y correcta estados financieros.
2. Conoce los costos unitarios de los productos para determinar políticas.
3. Controla todas aquellas operaciones que tienen una influencia en el costo de los bienes producidos.
4. Contribuye a planear utilidades y elegir alternativas de acción.
5. Es origen de la técnica presupuestal tanto en la planeación como en el control.

A partir de los elementos mencionados, puede definirse a la contabilidad de costos contemporánea como:

"La contabilidad de costos industriales es un área de la contabilidad que comprende la predeterminación, acumulación, distribución, información, análisis e interpretación de los costos de producción, de distribución



y de administración" (9).

La contabilidad de costos brinda las siguientes ventajas:

- Permite tener a la mano información frecuente y periódica sobre la situación financiera de una empresa, sus resultados y una visión global de los costos de su actividad fabril.
- Hace posible un conocimiento oportuno de los costos unitarios de producción, distribución, administración y financiamiento que permite establecer políticas de producción y venta. Por otro lado hace posible determinar el margen de utilidad en la venta de productos.
- Permite una coordinación adecuada entre las políticas de compra, producción y venta.
- Facilita la localización de deficiencias o desperdicios en la producción por medio de las comparaciones entre costos unitarios, con el fin de abatir costos y aumentar la productividad.
- Facilita la preparación de presupuestos y por lo tanto, permite planificar utilidades.

La contabilidad de costos tiene como desventaja principal

(9) Fiske, W. P. y Beckett J. A., E. U. Prentice Hall, 1956  
Industrial Accountants Handbook

el costo que representa la instalación y puesta en funcionamiento de un departamento de contabilidad de costos, donde se tendrán erogaciones en personal administrativo, equipo de oficina, equipo y programas computacionales, papelería, etc. La contabilidad de costos se puede desarrollar dentro de dos sistemas distintos, que son: de acuerdo al carácter continuo de la producción o por medio de órdenes de producción; y de acuerdo con el momento en que se determinan los costos unitarios o por procesos.

La contabilidad de costos se deriva de la contabilidad general por la necesidad que tienen las empresas de registrar, controlar e informar acerca de sus costos de producción; ambas se basan en un conjunto sistemático de procedimientos y una serie de registros uniformes que basados en la teoría de la Partida Doble, permiten obtener información cronológica, sistemática y costeable acerca de las operaciones de una empresa. Su diferencia esencial radica en la visión integral que tiene la contabilidad general mientras que la de costos solo se enfoca a una parte específica, el proceso productivo.

#### 1.4 CAMPOS DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO

Antes de señalar los campos de actuación del contador público, es conveniente tratar de definir qué es el profesionista en cuestión. En términos generales, y tomando como base la definición de contaduría que señala el maestro Elizondo López, se puede indicar que el contador público es:

" Aquella persona que desarrolla una disciplina profesional que, por medio de una teoría específica y a través de un proceso determinado, obtiene, comprueba y analiza información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas "(10).

Haciendo un análisis detallado de ésta definición se puede concluir lo siguiente:

1. El contador público es aquella persona que desarrolla una disciplina profesional. Esta disciplina se conoce como contaduría, en cuanto constituye un conjunto específico de conocimientos y, que, para lograr sus objetivos cuenta con una teoría, la cual es aplicada a través de un proceso lógico y ordenado.

Para que el contador público pueda desarrollar esta (10) Elizondo López Arturo, La Profesión Contable, Ed Ecasa México 1984 , 4ta. edición

disciplina debe cumplir una serie de requisitos, los cuales son académicos, sociales, intelectuales y legales.

El requisito académico principal para ser contador público es el haber sustentado los estudios completos de acuerdo a los planes de estudio vigentes, así como efectuar un servicio social según lo establece la ley. Por último, deberá sustentar un examen profesional, y, por lo tanto, ostentar un título profesional.

Dentro de los requisitos sociales deberán tenerse presentes las responsabilidades que hacia la sociedad tiene el contador público según se estipula en el Código de Etica Profesional, donde se establece que deberá tener la obligación de sostener criterios libres e imparciales. Asimismo, deberá prestar sus servicios en forma profesional y acatando la normatividad de su profesión, siendo siempre responsable. Debe cumplir con su trabajo como un profesional que demuestra en todo momento su capacidad para desarrollarlo y al aceptar la responsabilidad personal que éste conlleva.

En el plano intelectual, quién ejerza la profesión de contador público debe tener presente que la comunicación de sus ideas facilitará la toma de decisiones, por lo

tanto, debe ser sumamente observador y con capacidad de efectuar razonamientos lógicos.

El contador público deberá estar registrado como un profesionista ostentando un título y cédula que le autoriza desarrollar su profesión, asimismo, deberá estar asociado a algún Colegio o Asociación donde se defiendan y promuevan los intereses del contador público.

2. El contador público ejerce su profesión por medio de una teoría específica. El contador se guía por la Teoría Contable, mediante la cual obtiene información de acuerdo a las normas de su profesión. Esta teoría se integra por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Reglas Particulares, Criterios, Fundamentos, Postulados, Normas, Procedimientos, Métodos, Técnicas e Instrumentos.

3. El contador público ejerce su labor por medio de un proceso determinado. Este está integrado por diversas fases que, ordenadas en forma lógica, dan como resultado la información deseada. Estas fases son: sistematización, valuación, procesamiento, evaluación e información. Ahí se establece un sistema para cuantificar transacciones, clasificarlas, analizarlas e interpretarlas para obtener como resultado información que se deberá comunicar con el

fin de facilitar la toma de decisiones.

4. El contador público deberá obtener, analizar y comprobar información. Esta información financiera la obtendrá a través de la contabilidad, con el fin de que satisfaga la necesidad que la sociedad tiene respecto a la obtención y aplicación de recursos materiales o cuantificables.

Por último, con el fin de dar confiabilidad y validéz a la información, el contador deberá verificarla por medio de otra rama de la contaduría llamada Auditoría, emitiendo una opinión profesional acerca de la razonabilidad de la información financiera asentada en un documento conocido como Dictámen.

Una vez definido lo que es un contador público, es conveniente señalar los campos de actuación del contador público, estableciendo que se puede desarrollar en dos áreas principales, actuando siempre en forma independiente o bien como empleado interno. Estas áreas son:

1. El contador público en el sector privado.
2. El contador público en el sector público.

Es posible mencionar diez principales campos de acción en

los cuales el contador público ejerce su profesión. Ellos son: (Cuadro No. 1, pag. 45)

1. Contabilidad
2. Auditoría Financiera
3. Auditoría Interna
4. Finanzas
5. Organización
6. Fiscalía
7. Asesoría
8. Auditoría Administrativa u Operacional
9. Contraloría
10. Docencia e Investigación

#### **CONTABILIDAD**

Dentro del área de contabilidad, el contador público puede desempeñar los siguientes servicios:

**Prestación de servicios técnicos ocasionales actuando en forma independiente.**

Esta es una actividad elemental, donde básicamente el contador desarrolla actividades tales como apertura de libros por iniciación de operaciones, formulación de estados financieros sin efectuar auditoría, así como el análisis e interpretación de dichos estados.

### **Implantación de sistemas**

Consiste en la implantación de sistemas de contabilidad general o cualquier otro renglón de operaciones susceptibles de ser cuantificadas y contabilizadas. Dichos sistemas pueden ser implantados manualmente, mecanizados y electrónicos. La labor del contador público en este campo puede ir desde la implantación del sistema, la supervisión del mismo, hasta la sustitución y corrección de un sistema obsoleto.

### **Prestación de servicios técnicos permanentes actuando como funcionario**

Esta área se refiere a aquéllos casos en que el contador presta sus servicios como un funcionario o jefe del departamento de contabilidad, cuyas funciones son las de registro, supervisión y control de las operaciones contables, hasta llegar a la formulación de los estados financieros. Tal es el caso del contador general y del contador de costos.

### **AUDITORIA FINANCIERA**

La auditoría financiera se refiere a la realización de un estudio general, análisis, inspección, confirmación, investigación, declaraciones o certificaciones, observación y cálculo que realiza el contador público para obtener la



información y comprobación suficientes que le ayuden a formarse un juicio para fundar de una manera objetiva la opinión que dará sobre los estados financieros sometidos a su examen.

En este campo de la actuación personal del contador público juegan un papel muy importante su responsabilidad y personalidad, puesto que su labor es trascendental para diversos sectores socioeconómicos. El contador público deberá conjugar sus relaciones humanas, su ética y su vocación de servicio.

#### AUDITORIA INTERNA

La auditoría interna técnicamente sigue las mismas normas y procedimientos de la auditoría financiera, la cual se efectúa desde un ángulo externo e independiente. Sin embargo, existen diferencias tanto en la persona que efectúa la auditoría interna como en la finalidad que ésta persigue.

La auditoría interna es una actividad ejecutada desde la empresa, por un funcionario en forma individual o mediante un grupo de personas a su cargo, cuyos objetivos son los siguientes:

1. Vigilar el buen funcionamiento del control interno.

2. Vigilar que las operaciones contables, fiscales y financieras se registren de acuerdo con el sistema establecido.
3. Vigilar que las políticas y decisiones administrativas sean emitidas y acatadas de acuerdo con los intereses de la entidad.

Es importante señalar que la auditoría interna debe ser ejecutada por personas que no intervengan en los procesos operativos de la empresa.

#### **FINANZAS**

El uso adecuado de los recursos monetarios - propios y ajenos - de una empresa significan sin duda un elemento importante para su desarrollo floreciente y progresista. Dentro de esta área, el contador público puede ser, por su preparación técnica y profesional, un asesor confiable que propicie una situación financiera favorable.

En lo que se refiere al capital de las empresas, el contador público puede estructurarlo, controlarlo, aplicarlo, distribuirlo o retenerlo de manera que la empresa pueda descansar sobre él, constituyéndose en un pilar de suma importancia.

Respecto a la planeación financiera, el contador público tiene elementos que le permitirán dirigir financieramente una empresa ya que puede determinar su punto de equilibrio, así como el punto óptimo de utilidades, interpretar los estados financieros y resultados de los mismos y efectuar presupuestos financieros.

El contador público puede desarrollarse en el área de tesorería, donde los diversos fondos y valores de una empresa tendrán un buen manejo y custodia en sus manos, buscando optimizar los recursos monetarios de la empresa, teniendo presente la disponibilidad de los mismos.

#### **ORGANIZACION**

La organización es una de las etapas del Proceso Administrativo, que junto con la previsión, planeación, ejecución y control, permiten la eficiencia operacional en las empresas. El contador deberá tener presente, al desarrollar su actividad dentro de la organización de las empresas, los diversos principios administrativos, tales como una adecuada división del trabajo, unidad de mando, y canales de comunicación apropiados dentro de la empresa. Por su preparación, su asesoría organizacional puede ser contable y departamental.

En el área contable, se puede abocar a la identificación de las operaciones o transacciones, al desarrollo de los procedimientos correspondientes para su registro, a la preparación de un catálogo de cuentas, al establecimiento de registros y documentos con el fin de facilitar su contabilización, así como al establecimiento de reportes o informes que han de generar. Asimismo, estará a su cargo la formulación de manuales de políticas y procedimientos.

Dentro de la organización departamental, el contador público podrá establecer la organización de diversos departamentos, como el de compras, crédito y cobranzas, almacenes, tesorería, etc., entendiéndose por organización el ordenar, planear y coordinar las actuaciones y operaciones que se efectúen con el fin de obtener información rápida y oportuna que permita prevenir o corregir las deficiencias que pudieran presentarse.

#### **FISCALIA**

Toda empresa, por el simple hecho de estar constituida, deberá acatar ciertas disposiciones establecidas por las autoridades. Dentro de dichas disposiciones, se encuentra la de contribuir al gasto público de acuerdo a sus posibilidades y en forma proporcional y equitativa.

En el área fiscal, el contador público desarrollará diversas actividades, desde la determinación de regímenes fiscales, cálculo y elaboración de declaraciones de impuestos, gestión y representación de las empresas ante el fisco y arbitrajes fiscales diversos, hasta la interpretación de leyes mercantiles y la preparación de planeaciones fiscales.

#### **ASESORIA**

Dentro de todos los campos de acción del contador público se desarrollan actividades de asesoría relacionadas con cuestiones contables, financieras y fiscales; en éste punto se hace referencia a la asesoría administrativa y otras.

Por su preparación profesional, el contador público puede asesorar a las entidades en el establecimiento de sistemas de operaciones, determinación de funciones y delimitación de responsabilidades de los diversos departamentos de una empresa, con el fin de lograr el objetivo primordial de la administración, que es la utilización adecuada de los recursos económicos y administrativos de una empresa.

Su asesoría puede ser llevada a cabo en cuatro etapas del proceso administrativo; esto es, en la planeación, organización, dirección y control.

En lo que se refiere a la planeación, su asesoría puede ser ejecutada en las diversas operaciones que desarrolla una empresa, como son las productivas, financieras, de inversión, fiscales y presupuestales. En la organización, el contador se puede enfocar al establecimiento de políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades de todos aquellos que interactúan en un departamento o en una organización, y de esta manera ejercerá asesoría en el control y dirección de operaciones, actividades y bienes propiedad de la empresa.

#### AUDITORIA ADMINISTRATIVA U OPERACIONAL

La auditoría administrativa es una herramienta que sirve de apoyo a la administración, ya que se enfoca a revisar y evaluar las políticas, decisiones, procedimientos y objetivos que provienen del factor humano en todos los niveles. Los aspectos que se revisan, así como la información y fines que persigue la auditoría administrativa son los siguientes :

Examina los objetivos, planes, métodos y políticas; la estructura orgánica de la unidad socioeconómica y el uso de sus recursos físicos y humanos. Posteriormente, informa sobre la eficiencia o ineficiencia de la actuación administrativa, con el fin de detectar riesgos, resaltar

oportunidades, eliminar pérdidas, observar la realización de los controles, asegurarse de que las políticas y procedimientos sean cumplidos, vigilar los planes y objetivos de la empresa y colaborar con nuevas ideas o innovaciones.

El efecto social del contador público en ésta área es muy importante, ya que por una parte detectará fallas de actuación de sus semejantes y por otra, aportará comentarios y señalamientos que repercutirán tanto económica como afectivamente en el factor humano. Sin embargo, sus consejos ayudarán a incrementar la productividad y el progreso de la unidad socioeconómica.

Como último punto, cabe señalar que en esta actividad el contador público, además de su preparación profesional, es conveniente que tenga un trato cortés con los demás.

#### **CONTRALORIA**

La contraloría es el proceso de reunir, registrar, reportar e interpretar la información cuantitativa, para lo que es necesario conocer el negocio en todos sus aspectos : el esquema de organización de autoridad y responsabilidad y los problemas a los que tendrá que enfrentarse la gerencia. Además se debe disponer de un plan para obtener

la información requerida.

El contador público dentro de ésta área es llamado contralor. Su función principal es la de formar equipo con la dirección de la empresa para disponer los medios necesarios que controlen, vigilen y decidan sobre las operaciones y resultados del área de que se trate. Es decir, el contralor desempeña funciones administrativas que complementan las funciones del administrador o gerente, se ocupa de casi todos los aspectos y áreas de la empresa, ejerciendo una función de coordinador y mediador entre la dirección y demás personas que laboran en la empresa. Por lo tanto, su función social en ésta área es de suma importancia, ya que el elemento humano en todos los casos tiene que ver con su función.

En forma general, el trabajo que desarrolla el contador público para cumplir como contralor es el siguiente :

En cuanto a planeación y presupuestos, se encarga de establecer, coordinar y mantener un plan para el control de las operaciones, para lo cual se puede recurrir a presupuestos de gastos, presupuestos de venta, planeación de utilidades, programas para inversión de capital y financiamiento. Asimismo, se encarga de actualizar los objetivos y políticas y supervisar y controlar el



cumplimiento de las obligaciones fiscales y mercantiles.

El contador público debe de estar en contacto con los factores externos, como son las fuerzas económicas y sociales y la influencia gubernamental, para detectar la manera en que afectan la consecución de los fines de la entidad.

#### DOCENCIA E INVESTIGACION

En la actualidad, se espera en todos los sectores una preparación más profunda y amplia del contador público, con especialización en áreas concretas y definidas. Por lo tanto, debe de existir una coordinación entre todos los elementos que contribuyen a la preparación de este profesional.

Entre los elementos que contribuyen a la preparación profesional del contador público están : el establecimiento de planes de estudio completos y adaptados a las necesidades imperantes, sistemas de enseñanza avanzados y, sobretodo, catedráticos adecuadamente preparados.

Es por ello que el contador público que se dedique parcial o totalmente a la docencia, debe tener en mente que tiene una responsabilidad muy fuerte, ya que está formando

nuevos profesionistas, quienes se tendrán que enfrentar a problemas más complejos, no solamente relacionados con la naturaleza propia de la profesión, sino también con los que se refieren a la competencia con otras profesiones, y amplificación o desplazamiento de labores. También se preocupará por mantener una buena imagen del contador público.

El contador que transmita sus conocimientos deberá de estar actualizado, y tratar de comunicar lo mejor posible las bases teóricas, así como sus experiencias personales en la práctica profesional.

Todo lo anteriormente expuesto se puede fundamentar y completar con lo que señala el Código de Etica Profesional dentro de sus Postulados y Normas Generales (11).

Dentro de los postulados relativos a la Responsabilidad hacia la Profesión, señala en el Postulado XII que en la difusión y enseñanza de conocimientos técnicos, todo contador público tendrá como objetivo mantener las más altas normas profesionales y de conducta y contribuir al

(10) Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C.

Código de Etica Profesional, México 1979

Páginas 9 a 18.

desarrollo y difusión de los conocimientos propios de la profesión.

Asimismo, como Normas Generales aplicables al contador público en la Docencia, señala las siguientes:

#### Artículo 4.01

El contador público que imparta cátedra debe orientar a sus alumnos para que en su futuro ejercicio profesional actúen con estricto apego a los normas de ética profesional.

#### Artículo 4.02

Es obligación del contador público catedrático mantenerse actualizado en las áreas de su ejercicio, a fin de transmitir al alumno los conocimientos más avanzados de la materia existentes en la teoría y práctica profesionales.

#### Artículo 4.03

El contador público catedrático debe dar a sus alumnos un trato digno y respetuoso, instándolos permanentemente a su constante superación.

#### Artículo 4.04

El contador público en la exposición de su cátedra podrá referirse a casos reales o concretos de los negocios, pero se abstendrá de proporcionar información que identifique a

personas, empresas o instituciones relacionadas con dichos casos, salvo que los mismos sean del dominio público o se cuente con autorización expresa para el efecto.

#### Artículo 4.05

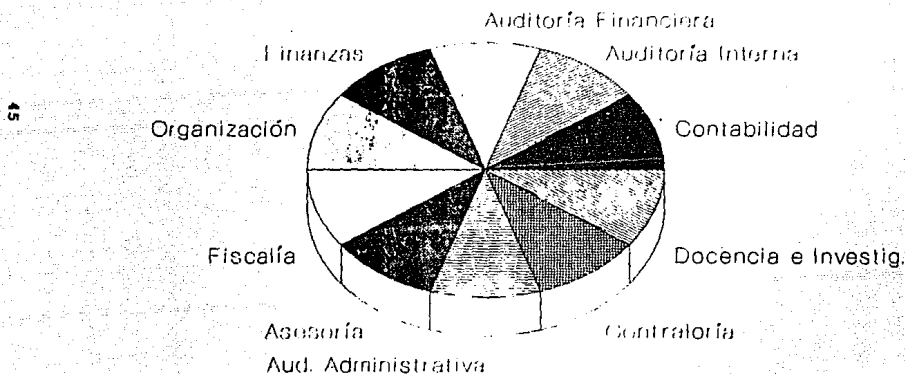
El contador público catedrático en sus relaciones con los alumnos deberá abstenerse de hacer comentarios que perjudiquen la reputación o prestigio de alumnos, catedráticos, otros contadores públicos o de la profesión en general.

#### Artículo 4.06

En sus relaciones con la administración o autoridades de la Institución en la que ejerza como catedrático, deberá ser respetuoso de la disciplina prescrita, sin embargo, debe mantener una posición de independencia mental y espíritu crítico en cuanto a la problemática que plantea el desarrollo de la ciencia o técnica objeto de estudio.

# CONTADURIA PUBLICA

## Campos de Acción del Contador Público



Cuadro No. 01

## **CAPITULO II**

## **LA EMPRESA**

- 2.1** La Empresa como un Organismo Social
- 2.2** Tipos de Empresa
- 2.3** Importancia de la Administración en las Empresas
- 2.4** El Contador Público y la Empresa

## 2.1 LA EMPRESA COMO UN ORGANISMO SOCIAL

Es difícil definir y señalar las características de la empresa, ya que no hay dos casos que tengan las mismas condiciones tanto internas como externas, ni los mismos problemas. En términos generales se puede decir que una empresa es:

- 1) La unión de esfuerzos y medios, y la coordinación de voluntades para llevar a cabo una acción.
- 2) Un organismo capaz de orientar la actividad económica hacia el desarrollo, una entidad reconocida por la ley y autorizada para ejercer ciertas actividades productivas.

A continuación se señalan algunas definiciones de empresa citadas por algunos autores:

Agustín Reyes Ponce

"Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio" (12).

(12) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Editorial Limusa, México 1976

Guzmán Valdivia

"Es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común" (13).

Roland Claude

"Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios." (14).

Joaquín Rogríguez Valencia

"Es un organismo económico social que se integra por bienes materiales, recursos humanos y sistemas, se constituye bajo aspectos legales y se vale de la administración para la consecución de sus objetivos." (15).

Con base en las definiciones anteriores, se pueden señalar algunas de las características de la empresa:

(13) Guzman Valdivia, *Moderno Curso de Administración de Empresas*, Ed. Culturales Mexicanas, S.A., México 1974

(14) Roland Calude, *Organización Contable y Administrativa de las Empresas*, Ed. Ecasa, México 1987, Pág 2.

(15) Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, Ed. Ecasa, México 1989.



1. Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

2. Su naturaleza es económico-social. Es económica porque en ella se conjugan factores de trabajo y capital y es social debido a que la forman grupos humanos organizados de acuerdo a ciertas normas y políticas, a la par que mantienen relaciones personales entre sí dentro de la empresa y de esta manera responden a un contexto social bien definido.

3. Sus componentes básicos son : personal, materiales, sistemas y equipo.

**PERSONAL** Se refiere a los recursos humanos, es el más importante de los componentes porque es el que utiliza los materiales, sigue los procedimientos y opera el equipo. Se le puede clasificar de la siguiente manera :

- a) Obreros calificados y no calificados
- b) Empleados calificados y no calificados
- c) Supervisores (vigilan el cumplimiento de los planes y órdenes).
- d) Técnicos (aplican la creatividad mediante un conjunto de reglas).
- e) Altos Ejecutivos (en quienes predomina la función

administrativa sobre la técnica).

- f) Directores (fijan objetivos, políticas, planes generales y revisan resultados, entre otras funciones).

**MATERIALES** Son las cosas que se procesan y combinan para obtener el servicio, información o producto final; pueden clasificarse en muebles e inmuebles:

- a) Bienes materiales son aquellos que integran la empresa (edificios, terrenos, etc.). Tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo.
- b) Materias primas son los elementos que son transformados en productos. Asimismo, las materias auxiliares, productos semiterminados y terminados, los cuales permiten realizar la actividad principal de la empresa.
- c) Dinero, mediante el cual se puede hacer frente a las obligaciones de la empresa. Es un elemento indispensable. Además la empresa posee como representación del valor de todos los bienes anteriormente mencionados un "capital", constituido por valores, acciones u obligaciones.

**SISTEMAS** Comprende los procedimientos y métodos por los cuales se logran los objetivos de la empresa. Ellos permiten

su desenvolvimiento armónico para el desarrollo de las operaciones que realiza, mediante el establecimiento de relaciones formales que permiten a los hombres interactuar, ya sea con elementos materiales o con el mismo elemento humano.

**EQUIPO** Son los instrumentos o herramientas que complementan la acción de la maquinaria ( Ej: muebles, dispositivos, etc.).

4. Tiene una misión social debido a que responde a la satisfacción de una serie de necesidades sociales. En este sentido se puede decir que los objetivos de la empresa deben ser establecidos mediante criterios sociológicos, porque son propios de una entidad social como lo es la propia empresa y en relación con otra sociedad más amplia, la comunidad, dentro de la cual actúa.

5. Existen factores externos e internos que afectan a una empresa. Su mismo carácter social justifica este hecho. La empresa no es una unidad aislada, sino que forma parte de una sociedad, donde factores económicos, políticos, sociológicos y tecnológicos ejercen una influencia de progreso o retroceso en su

desarrollo :

#### **FACTORES INTERNOS**

Son aquellos que se producen dentro de la propia empresa. Se considera que se pueden controlar.

#### **FACTORES EXTERNOS**

Son aquéllos que afectan a la empresa y cuyo origen se localiza fuera de su estructura . Se considera que están fuera del control de la empresa.

Estos dos factores a la vez se subdividen en :

**Factores Económicos :** Ejemplos de ellos son la capacidad financiera de la empresa, disponibilidad de créditos, tipos de intereses, etc.

**Factores Políticos :** Régimen político donde se desenvuelve la empresa con dependencias gubernamentales, reestricciones a las actividades de la empresa, etc.

**Factores Sociológicos :** Actitud hacia la empresa de los trabajadores, competidores, consumidores, etc.

**Factores Tecnológicos :** Capacidad de desarrollo en la

investigación tecnológica, dependencia tecnológica, etc.

Como se señaló anteriormente, la empresa está compuesta por elementos materiales y humanos; estos últimos están integrados por personas que interna o externamente influyen en su desarrollo. Se agrupan en núcleos de carácter social con un fin similar, y se ven afectados de alguna forma por la empresa. Los núcleos sociales a los cuales se hace referencia son los siguientes :

**Inversionistas** Forman un núcleo porque crean las sociedades formales o informales, las cuales juntan sus recursos económicos para explotarlos con mayores posibilidades.

**Administradores y Especialistas** Aquí se encuentran comprendidos los funcionarios que ejercen labores de dirección ejecutiva, técnicos y especialistas que realizan labores de asesoramiento. Este núcleo es esencial en la empresa, ya que hace posible su existencia por medio de su acción coordinadora, directora y ejecutiva.

**Empleados y Trabajadores** Este núcleo es sumamente importante para la actividad de la empresa, ya que son los que llevan a cabo las órdenes y decisiones del núcleo de los administradores. Conforman la parte operativa de una

empresa.

**Gobierno** Este es un núcleo social que influye en la vida de una empresa, ya que la condiciona a diversas normas legales teniendo en cuenta el progreso social de todo un país como unidad.

**Proveedores y Acreedores** Es un núcleo social externo que influye determinadamente en el desarrollo de la empresa. Los proveedores dan vida a la empresa en la medida en que le proporcionan materias primas, o bien, artículos terminados que procesará o revenderá. Por otro lado, los acreedores dan vida financiera a través de préstamos y crédito; es decir, le proporcionan recursos monetarios.

**Sindicatos** Es un núcleo social externo que influye directamente en el personal de la empresa. Es una organización que repercute tanto en la contratación del personal como en la conservación del trabajo. Tiene sus propios objetivos relacionados con los fines de la empresa y de los trabajadores. El sindicato le interesa no sólo a los trabajadores sino también a la empresa, ya que su intervención logra la satisfacción o insatisfacción del elemento humano, elemento esencial en la vida y desarrollo de una empresa.

**Consumidores** Los consumidores son desde luego el núcleo social gracias al cual subsiste y progresa una empresa. Tienen, a su vez, objetivos propios respecto de la empresa y son un factor esencial para que se produzca la actividad económica de una nación.

Todos los núcleos sociales que se han mencionado logran su fin social y económico a través de esa unidad socioeconómica denominada empresa. Por lo tanto, cuando ésta logra su fin económico y su fin social, está logrando a su vez los de todas aquellas personas que directa o indirectamente se relacionan con ella.

**Consumidores** Los consumidores son desde luego el núcleo social gracias al cual subsiste y progresa una empresa. Tienen, a su vez, objetivos propios respecto de la empresa y son un factor esencial para que se produzca la actividad económica de una nación.

Todos los núcleos sociales que se han mencionado logran su fin social y económico a través de esa unidad socioeconómica denominada empresa. Por lo tanto, cuando ésta logra su fin económico y su fin social, está logrando a su vez los de todas aquellas personas que directa o indirectamente se relacionan con ella.



## 2.2. TIPOS DE EMPRESA

Para poder llevar a cabo un registro metódico de los hechos y operaciones de una empresa, es necesario clasificarla dentro de un grupo genérico, con el fin de conocer sus características generales, sus semejanzas y diferencias con respecto a otras, y, sobretodo, conocer su complejidad contable.

Existen varios criterios para clasificar a las empresas. Los más tradicionales son los siguientes (16):

### I. DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD O GIRO

De acuerdo a éste criterio las empresas pueden clasificarse en : ( Cuadro No.2 pag. 63 )

#### INDUSTRIALES

Aquellas que producen bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industriales se subclasifican en :

(16) Rodríguez Valencia Joaquín, Organización Contable y Administrativa de las Empresas, Ed. Ecasa, México 1988  
Pag 3.

**Extractivas:** Aquéllas que se dedican a la explotación y extracción de recursos naturales, sin modificar su estado original. Ej: empresas mineras y pesqueras.

**Manufactureras :** Son aquéllas que transforman la materia prima para obtener productos con características diferentes a las originales. Ej: empresas de papel, vestido, productos químicos, etc.

**Agropecuarias :** Aquéllas que se dedican a la explotación de la agricultura y la ganadería. Ej: empresas pasteurizadoras de leche, ejidos, cooperativas, etc.

#### **COMERCIALES**

Son empresas que adquieren bienes o productos para venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que se adquirieron, aumentando al precio de costo un porcentaje llamado "margen de utilidad". Son intermediarias comerciales entre el productor y el consumidor. Pueden clasificarse a su vez en:

**Mayoristas:** Aquéllas que venden a gran escala a empresas minoristas, quienes distribuyen el producto o los productos a los mercados de consumo.

**Minoristas :** También llamados detallistas, se encargan de la venta al menudeo directamente al consumidor.

**Comisionistas :** Empresas que venden artículos que los fabricantes dan a consignación, percibiendo por ello una comisión.

#### **DE SERVICIO**

Son aquellas en las que con el esfuerzo del hombre se produce un servicio para la colectividad, y pueden clasificarse en:

**Sin concesión:** Aquéllas que no requieren, salvo en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades, por ejemplo: escuelas, universidades, hoteles, etc.

**Concesionadas por el Estado:** Aquéllas cuya índole es de carácter financiero, por ejemplo, compañías de seguros, afianzadoras, bolsas de valores, etc.

**Concesionadas no financieras:** Aquéllas autorizadas por el Estado pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo, empresas para suministro de gas y gasolina, de agua, etc.

## II. DE ACUERDO A SU CONSTITUCION PATRIMONIAL

De acuerdo a las aportaciones de los accionistas que integran el capital de las empresas, éstas se pueden clasificar en :( Cuadro No. 3 pag. 65 )

### **PUBLICAS**

Aquellas cuyo objetivo es la satisfacción de necesidades de carácter general o social, pudiendo obtener o no un beneficio económico. Pertenecen al Estado y están constituidas por capital público perteneciente a la Nación; su organización, dirección y demás servicios están a cargo de empleados públicos. Ejemplos: Instituto Mexicano del Seguro Social, Petróleos Mexicanos, Ferrocarriles Nacionales de México, etc.

### **PRIVADAS**

Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o no lucrativa.

### **MIXTAS**

Empresas que combinan los objetivos tanto de las privadas como de las públicas. Se integran en parte con capital del

Gobierno y en parte con capital privado. Ejemplos de ellas son las instituciones nacionales de crédito así como empresas de diversas actividades, entre las que se encuentran Tabacos Mexicanos y Altos Hornos de México.

### **III. DE ACUERDO A SU OBJETIVO ECONOMICO**

#### **LUCRATIVAS**

Pueden ser individuales, es decir, dirigidas por un sólo empresario o sociedades que pertenezcan a varios socios o a grupos u organizaciones sociales. Su objetivo principal es obtener un beneficio económico.

#### **NO LUCRATIVAS**

Son aquéllas que satisfacen necesidades físicas o materiales de sus miembros. Dentro de éste tipo de empresas están las cooperativas y asociaciones civiles.

### **IV. DE ACUERDO A LA MAGNITUD DE LA EMPRESA**

De acuerdo con su tamaño, las empresas pueden ser clasificadas en pequeñas, medianas o grandes. Para determinar la magnitud de una empresa existen diversos criterios. Los más usuales son : de acuerdo al capital invertido, al giro de sus operaciones, al número de

personal empleado o a la potencia instalada.

#### V. DE ACUERDO A LA CLASIFICACION JURIDICA

De acuerdo a la estructura jurídica existen dos tipos de empresas (17):

##### EMPRESAS INDIVIDUALES

Aquellas que se integran por una sola persona.

##### EMPRESAS COLECTIVAS

Aquellas que se integran por varios individuos, socios, asociados o grupos.

Estos dos tipos de empresa pueden estar legalmente constituidas a su vez en :

Asociaciones: Agrupaciones de individuos que persiguen un fin común lícito y no tienen carácter predominantemente económico.

Sociedades Civiles : Agrupaciones de individuos que tienen

(17) Rodríguez Valencia Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Ed. Ecasa, México 1989, Pág 57.

un fin común lícito y económico y persiguen una especulación mercantil, sin perseguir necesariamente el lucro.

Sociedades Mercantiles: Tienen una finalidad lícita, su carácter es económico y persiguen básicamente el lucro. La Ley que las rige es la Ley General de Sociedades Mercantiles y las Reglas Especiales de la Ley de Instituciones de Crédito.

Las sociedades que reconoce la Ley General de Sociedades Mercantiles son :

- Sociedad en Nombre Colectivo
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad Cooperativa

# EMPRESAS

## División por Grupos de Actividades

<b>EMPRESA</b>		<b>Agropecuaria</b>	<b>Agricultura</b>
	<b>Industrial</b>	<b>Extractiva</b>	<b>Ganadería</b>
		<b>Manufacturera</b>	<b>Pesca</b>
<b>2</b>			<b>Minería</b>
<b>Individual</b>			<b>Transformación</b>
	<b>Comercial</b>	<b>Comisionistas</b>	<b>Construcción</b>
		<b>Mayoristas</b>	
		<b>Detallistas</b>	
	<b>De Servicio</b>	<b>Serv Personales</b>	
		<b>Serv Auxiliares</b>	<b>Financieros</b>
			<b>De Seguros</b>
			<b>Transportes</b>

Fuente : Investigación Propia

Cuadro No. 02 - Parte 1



# EMPRESAS

## División por Grupos de Actividades

EMPRESA		Agropecuaria	Agricultura
	Industrial	Extractiva	Ganaderia
		Manufacturera	Pesca
Colectiva	Comercial		Mineria
			Transformación
	De Servicio	Comisionistas	Construcción
		Mayoristas	
		Detallistas	
		Serv Personales	Financieros
		Serv Auxiliares	De Seguros
			Transportes

Fuente : Investigación Propia

Cuadro No. 02 - Parte 2

# EMPRESAS

Clasificación de acuerdo a P.C.G.A.

ENTIDADES

PUBLICAS :

Nación

Estados

Municipios

Organismos Descentralizados

Organismos Desconcentrados

Empresas de Participación Estatal al 100 %

Sus fines pueden ser:

Lucrativos

No Lucrativos

Boletín A-2

Cuadro No. 03 - Parte 1

# EMPRESAS

## Clasificación de acuerdo a P.C.G.A.

### ENTIDADES

#### MIXTAS :

Empresas de Participación Estatal  
a menos del 100 %

#### PRIVADAS :

Personas Físicas  
Personas Colectivas o Morales

Sus fines pueden ser:

Lucrativos  
No Lucrativos

Boletín A-2

Cuadro No. 03 - Parte 2

### **2.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS**

Todo organismo social, por pequeño que sea, requiere de cierta organización y dirección; que sus recursos y materiales sean utilizados y manejados adecuadamente, es decir, que estén siendo bien administrados.

La mayor parte de los fracasos en las empresas se deben a una mala administración, ya que el propietario, en muchas ocasiones, carece de habilidad para encontrar soluciones a los diversos problemas que se le presentan; carece, en general, de una habilidad para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar una empresa. Por ello, se puede decir que la habilidad administrativa es necesaria para el adecuado desarrollo y crecimiento de cualquier organismo social, ya que una eficiente administración lleva a hacer las cosas en forma correcta. De ahí se deriva la necesidad primordial del propietario de una empresa de allegarse de especialistas que le permitan lograr el fin de su organización en forma eficiente.

A continuación se señalan algunas definiciones sobre el concepto de administración :

Agustín Reyes Ponce

"Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima

eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (18).

Joaquín Rodríguez Valencia

" Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos, para alcanzar un fin determinado " (19).

Koontz H. O'Donnell

" Es la dirección de un organismo y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (20).

La administración ofrece una serie de elementos para

(18) Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Ed. Ecasa, México 1989, Pag 116

(19) Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Ed. Ecasa, México 1989, Pag 116

(20) Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Ed. Ecasa, México 1989, Pag 116

iniciar y mantener en operación a un organismo social; su objetivo consiste en dirigir, organizar, sistematizar y racionalizar la acción del hombre, con el fin de contribuir a la satisfacción de sus necesidades.

La función administrativa está vinculada al logro de los objetivos, por lo que debe lograr efectividad y eficiencia en el manejo de los recursos humanos y materiales.

Por lo tanto, la importancia de la administración radica en lo siguiente:

- La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo depende directa o indirectamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La técnica administrativa eficiente promueve y orienta el desarrollo.
- En la pequeña y mediana empresa, la única posibilidad de competir es aplicando la administración.

La administración abarca dos funciones:

**Función Operacional :** Se refiere a operaciones diarias de la empresa, tales como compras, designación de precios,

promoción, publicidad, crédito y cobranzas, contabilidad y relación con los empleados.

**Función Administrativa :** Consiste en la dirección de una empresa, estableciendo la manera de hacer las cosas en forma eficiente con base en planes, procedimientos y políticas. Abarca la adecuada toma de decisiones.

La administración está constituida por una serie de actividades que interrelacionadas entre sí componen un proceso: el proceso administrativo. Este proceso está compuesto de una serie de fases sucesivas que son : (Cuadro No.4 pag.73)

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Estas funciones administrativas consisten en lo siguiente:

#### **PLANEACION**

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos así como el desarrollo de políticas, procedimientos, programas, presupuestos, alternativas y estrategias para lograrlos. Las actividades de la planeación apoyan a la empresa en el presente y en el futuro.

## **ORGANIZACION**

Es un proceso que relaciona las actividades necesarias para lograr un objetivo, y dispone quién debe desempeñarlas, es decir, une a los individuos en tareas interrelacionadas.

En la planeación se determina "lo que debe hacerse", en la organización se establece "quiénes y dónde deben realizarlo".

## **INTEGRACION**

En esta fase se lleva a cabo todo lo que se planeó y organizó. Provee al organismo de los recursos necesarios como son los humanos, financieros y materiales; tratando de coordinar los fines empresariales con los de los trabajadores.

## **DIRECCION**

Es una función fundamental en la administración, ya que se encarga de llevar a cabo los fines u objetivos de un organismo. Ejecuta las decisiones de las actividades propuestas y organizadas.

## **CONTROL**

Consiste en medir los resultados en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular



nuevos planes para la consecución de los objetivos.

En suma, la administración es un proceso dinámico que se adapta e influye en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas internas o externas de un organismo social, y se vale de ellas para alcanzar los objetivos que persigue.

PREGUNTAS	FUNCIONES FUNDAMENTALES	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Que es lo que necesita?</li> <li>- ¿Que objetivos se van a alcanzar?</li> <li>- ¿Que cursos de acción deben adoptarse?</li> </ul>	PLANEACION	OBJETIVOS POLITICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuándo deben tener lugar las acciones?</li> <li>- ¿Quién debe hacer ese trabajo?</li> </ul>	ORGANIZACION	DIVISION DEL TRABAJO DISTRIBUCION DEL TRABAJO DELEGACION DE AUTORIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Que Recursos Humanos son necesarios?</li> <li>- ¿Que cantidad de Rec. Financieros se requieren?</li> </ul>	INTEGRACION (DE RECURSOS)	RECLUTAMIENTO Y SELECCION PRESUPUESTOS INSTALACIONES EQUIPO-COMPRAS ALMACEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Que tareas se van a ejecutar?</li> <li>- ¿Como se van a ejecutar?</li> </ul>	DIRECCION	AUTORIDAD RESPONSABILIDAD COMUNICACION INNOVACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Como estan siendo ejecutadas las acciones?</li> <li>- ¿Son ejecutadas de acuerdo con los planes?</li> </ul>	CONTROL	INFORMES COMPARACIONES COSTOS PRESUPUESTOS

Cuadro No. 04

#### 2.4. EL CONTADOR PÚBLICO Y LA EMPRESA

Las empresas son cada vez más complejas, por lo que para lograr sus objetivos requieren de un sistema de información contable relevante, oportuno y confiable; lo que constituye la función principal del contador público.

Estos objetivos pueden ser clasificados de diferentes maneras, según las situaciones que se presentan en la empresa, así como para los diferentes grupos internos y externos a quienes tiene que satisfacer.

( Cuadro No. 5 pag. 78 )

El contador público se encuentra en el grupo de los administradores, ejecutivos, técnicos o especialistas de una empresa, y contribuye al logro de los objetivos socio-económicos, proporcionando asesoría o información económico-financiera que sirva de base a la dirección de la empresa.

El contador público, a través de la información contable, sirve de apoyo a la administración, ya que las cifras muestran información que sirve de base para conocer el desarrollo de las operaciones de la empresa y la oportuna

toma de decisiones.

Cabe señalar que el administrador no sólo actúa con base en las cifras reportadas por los estados financieros, ya que ciertos problemas administrativos no pueden resolverse con sólo recopilar cifras; por tanto, para que la información financiera sea útil debe de entregarse sin retraso y de manera comprensible para interpretar el significado de cada cifra.

Como ya se mencionó, la contabilidad persigue la captación de información financiera. Para que esto se lleve a cabo, es necesario organizar un sistema mediante el cual sea posible el tratamiento de los datos desde su captación hasta su presentación en estados financieros o informes. Esto se puede lograr por medio del proceso contable que es un conjunto de etapas a través de las cuales el contador público cumple sus objetivos. Estas etapas son las siguientes:

#### **SISTEMATIZACION**

Es la fase inicial del proceso contable, organiza los elementos que participan en la generación de información financiera en un organismo social.

## **VALUACION**

Es la segunda etapa del proceso contable y consiste en cuantificar en términos monetarios las transacciones financieras que lleva a cabo un organismo social.

## **PROCESAMIENTO**

Esta fase consiste en registrar las operaciones realizadas por la empresa, elaborando estados financieros. Se registran los datos financieros en documentos y libros específicos para clasificarlos, sintetizarlos y presentarlos de manera accesible a los usuarios.

## **EVALUACION**

Esta etapa consiste en calificar la información contenida en los estados financieros; es decir, la información debe interpretarse para conocer realmente la situación financiera y los resultados de la empresa, para darla a conocer a las personas responsables de tomar decisiones.

## **INFORMACION**

Es la última etapa del proceso contable, consiste en comunicar a través de un informe, los resultados obtenidos en la fase de evaluación respecto a la situación financiera, incluyendo recomendaciones de acciones.

Se concluye que la relación que existe entre el contador público y la empresa tiene una importancia fundamental en la consecución de los fines del contador público como un profesionalista que sirve a la sociedad, y de los fines de la empresa que justifica su existencia ante la misma.

# EMPRESA

## Objetivos Generales

### SOCIO-ECONOMICOS

1. La elevación del nivel de vida de la población en general.
2. La justa coordinación de los intereses de los inversionistas, administradores, personal operativo y consumidores.
3. Elevación de los índices de productividad.
4. La promoción del progreso tecnológico.
5. El impulso a las investigaciones y estudios administrativos, económicos y sociales.

# EMPRESA

## Objetivos Generales

### SOCIO-ADMINISTRATIVOS

1. Estabilidad en la entidad como un centro de trabajo, productor de bienes y servicios.
2. Capacidad económica, que permita el pago de altos salarios reales y la obtención de justas utilidades.
3. La organización adecuada para proporcionar las mejores condiciones de trabajo.
4. El ambiente social de la empresa, que favorezca las relaciones.
5. La posibilidad real de prosperidad personal.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



# EMPRESA

## Objetivos Particulares

### FILOSOFICO-ADMINISTRATIVO

1. Crear y mantener el orden en la convivencia interna y externa.
2. Maxima eficiencia en la actuación individual.
3. La justicia social en todas sus formas.
4. Adaptación entre lo técnico y lo humano.
5. Obtención de responsabilidad solidaria.
6. Distinción entre los intereses comunes y los particulares.
7. Mantención de la unidad normativa, sicológica y sociológica.
8. Mantención de la disciplina.

# EMPRESA

## Objetivos Particulares

### ECONOMICO-ADMINISTRATIVO

1. Mayor eficiencia en las operaciones.
2. Rentabilidad o rendimiento de la inversión.
3. Mejoramiento de su posición o participación en el mercado.
4. Perfeccionamiento en la dirección.
5. Cumplimiento con la responsabilidad pública.
6. Investigación y desarrollo.

**CAPITULO III            EL CONTADOR PUBLICO COMO  
ASESOR DE LAS EMPRESAS**

- 3.1            Asesoría Contable**
  - 3.1.1        Necesidad de la Asesoría Contable en las Empresas**
  - 3.1.2        Tipos de Servicios**
  - 3.1.3        Limitaciones**
  
- 3.2.          Auditoría**
  - 3.2.1.      Necesidad de la Auditoría en las Empresas**
  - 3.2.2.      Tipos de Auditoría**
  - 3.2.3.      Servicios de Auditoría**
  
- 3.3.          Asesoría Financiera y Fiscal**
  - 3.3.1        Manejo de los Recursos de la Empresa**
  - 3.3.2.       Necesidad de la Asesoría Financiera y Fiscal**
  
- 3.4.          Asesoría de los Recursos Humanos**
  - 3.4.1        Importancia de los Recursos Humanos**
  - 3.4.2.       La Contabilidad de los Recursos Humanos**
  - 3.4.3.       Beneficios de la Contabilidad de Recursos Humanos**

### **3.1. ASESORIA CONTABLE**

#### **3.1.1. Necesidad de la Asesoría Contable en las Empresas.**

En el capítulo II se mencionó la necesidad que tiene la empresa de eficientar sus operaciones con el fin de lograr un adecuado manejo de los recursos humanos, materiales y financieros, lo que le permitirá cumplir con los objetivos establecidos. Para lograr lo anterior, se requiere de un sistema de contabilidad adecuado que aporte elementos de juicio que sirvan como base de una adecuada toma de decisiones, así como de medida de control en relación a la obtención y aplicación de los recursos.

Es aquí donde la empresa requiere hacerse de un profesionista en el área contable que le permita llevar registros y controles adecuados encaminados a satisfacer la necesidad de información que tiene la empresa.

Como se ha ido mencionado a lo largo de éste trabajo, el objetivo principal que persigue la contabilidad es el de proporcionar información. Por ello, es indispensable que la empresa cuente con un asesor contable que desarrolle ésta técnica de una manera tan detallada y precisa que permita que los informes o estados financieros sean veraces, oportunos y fehacientes. Se espera también que dicha información no sea exclusivamente expresada en

unidades monetarias, sino que realmente constituya una fuente de información cualitativa que permita tomar decisiones adecuadas y en el momento preciso.

La información es el producto principal de la actividad contable; por lo tanto, la culminación del trabajo consistirá en emitir informes, reportes y/o comentarios en relación a las transacciones u operaciones realizadas por una entidad.

Los informes pueden ser verbales, escritos, gráficos o combinados. Todos estos informes se deben de adecuar atendiendo a las necesidades particulares de la empresa. Los resultados mostrados en los informes o estados financieros permitirán conocer la rentabilidad o productividad del negocio, tanto presente como estimada, siendo un elemento valioso para la administración de la empresa.

Los objetivos que se persiguen al preparar informes son los siguientes :

- Presentar en forma práctica datos que permitan conocer la situación real y futura de un negocio.
- Ofrecer información sobre la administración financiera de la empresa.
- Facilitar la supervisión de las operaciones de la empresa.
- Constituir una herramienta para el estudio de

proyectos específicos o fases del negocio.

- Fungir como medida para fijar normas y políticas financieras.

La información que proporciona el asesor contable está dirigida a varios usuarios, como pueden ser los socios o accionistas de la empresa, empleados, oficinas gubernamentales o terceros en general. Al mismo tiempo, pueden ser preparados atendiendo a su periodicidad, finalidad o al tipo de información contenida.

El asesor contable, al realizar su trabajo, debe tener presentes los siguientes objetivos:

- Mantener la integridad del patrimonio y la solidez financiera de la empresa.

- Analizar e interpretar la información que surge de los estados financieros para evaluar si los objetivos de la empresa se están cumpliendo.

- Señalar en forma honesta e imparcial las deficiencias que pudiera observar al efectuar su trabajo.

La información que resulte del trabajo del contador será utilizada por los distintos usuarios de la información para tomar decisiones que permitan encaminarse al logro de los objetivos y metas de la empresa. Aun cuando la información contable no será la única considerada en la toma de decisiones, si constituirá un elemento vital

en la medida en que sea precisa y exacta.

### **3.1.2. Tipos de Servicios**

El contador, como asesor en el área propiamente contable, puede prestar los siguientes servicios (21):

En Sistematización :

1. Selección de sistemas de información financiera.
2. Diseño de sistemas de información financiera.
3. Implementación de sistemas de información financiera.

En Valuación :

1. Determinación del valor monetario de adquisiciones y transferencias de bienes y servicios.
2. Determinación del valor monetario de obligaciones y sus pagos.
3. Determinación del valor monetario del patrimonio.
4. Determinación del valor monetario de los ingresos, costos, gastos, utilidades y/o pérdidas.
5. Formulación de presupuestos financieros y fiscales.

(21) Elizondo López Arturo, La Profesión Contable, Ed Ecasa  
México 1987, 2da. edición, Pag 72

## 6. Formulación de proyectos de inversión.

### En Procesamiento :

1. Captación, clasificación y registro de operaciones financieras.
2. Elaboración de estados financieros y declaraciones fiscales.

### En Evaluación :

1. Análisis de estados financieros.
2. Interpretación de información financiera.

### En Información :

1. Elaboración de informes financieros y fiscales.
2. Discusión y fundamentación de informes financieros y fiscales.

El contador puede prestar estos servicios ya sea como dependiente de una empresa, o bien, como un asesor externo. Cabe señalar que el contador presta sus servicios en distintas áreas de la empresa de manera coordinada con ellas, por lo que es importante que se establezca un adecuado flujo de la información entre las áreas involucradas y el asesor.



### 3.1.3 Limitaciones

Aún cuando la información que produce el contador público tiende a ser exacta y precisa, se debe de tener presente lo siguiente :

1. La información presentada no puede considerarse como definitiva; siempre estará sujeta a una provisionalidad, ya que el rendimiento o déficit real y final de un negocio sólo se podrá conocer si se vende o se liquida la empresa. Por lo tanto, la existencia de ejercicios contables es tan sólo una convencionalidad que permite dividir la existencia de una empresa en periodos de tiempo determinados. El estandar es el de manejar periodos contables de doce meses. Estos periodos están sujetos a cambio de acuerdo a necesidades presentes y/o futuras.

El contador debe ser cuidadoso al momento de distribuir los ingresos y costos en un periodo contable, y al mismo tiempo, ser consistente en los criterios considerados para su distribución, de manera que no exista una inconsistencia que deforme la información contable.

2. Los importes monetarios que se reflejan en los informes y que dan apariencia de exactitud y de ser valores definitivos debe de ponerse en duda, ya que, por ejemplo, los valores manifestados para un activo rara vez

representan su valor real de mercado. Esto es que el valor neto de un activo fijo no es representativo de lo que en realidad pudiera obtenerse por su venta ni del costo en que se incurriría en caso de reemplazarlo.

3. En la información que presenta el asesor contable no pueden expresarse algunos factores que influirían en la toma de decisiones, ya que no son susceptibles de ser cuantificados; por ejemplo, una promesa de compra, el prestigio de la compañía, el crédito con el que cuenta, la eficiencia y lealtad de sus empleados y la integridad de sus directores.

## **3.2. AUDITORIA**

### **3.2.1. Necesidad de la Auditoría en las Empresas**

En términos generales, el efectuar una auditoría a una empresa tiene por objeto incrementar la confianza que se tiene en la información suministrada por los estados financieros y demás informes internos.

Con base en lo anterior, se puede definir a la auditoría como un examen de la información efectuado por una tercera persona distinta de quién la preparó y del usuario, con la intención de establecer su veracidad. Al dar a conocer los resultados de este examen, el fin es aumentar la utilidad de la información para los usuarios de la misma.

El contador público, dentro del campo de la auditoría, desempeña tres papeles fundamentales: verificar la exactitud de la información, dar a conocer los resultados de sus investigaciones y celebrar sesiones de consulta con la gerencia.

El objeto primordial de un examen de auditoría practicado por un auditor independiente es la expresión de una opinión sobre la exactitud con que los estados financieros de una entidad representan la situación financiera y los

resultados de las operaciones de la compañía de acuerdo con los principios generalmente aceptados por la profesión contable. Es importante señalar que en una sociedad donde la propiedad y la administración están generalmente separadas, ésta revisión de los informes por parte de un profesionista independiente agrega confiabilidad a los estados financieros y a los dueños.

La gerencia es la responsable de adoptar políticas contables adecuadas, mantener un sistema de cuentas, salvaguardar los activos y diseñar un sistema de control interno que ayude a la formulación de estados financieros. De acuerdo con lo anterior, la información expresada a través de los estados financieros es responsabilidad de la gerencia, y la responsabilidad del auditor será la de emitir una opinión sobre los mismos.

El auditor obtiene los datos que sirven de base para su opinión, a través de la evaluación del sistema de contabilidad y del control interno establecidos por su cliente, revisando transacciones contables y financieras y determinando la razonabilidad de los saldos individuales que aparecen en los estados financieros.

Este examen se lleva a cabo de acuerdo con las normas de

auditoría generalmente aceptadas, así como varios procedimientos de auditoría utilizados en la recopilación de información respecto al sistema contable, la reconstrucción de transacciones, y lo razonable de las cuentas presentadas.

La auditoría tradicional se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia poniendo énfasis en los controles contables. Esta función ha sido y sigue siendo de gran importancia para las empresas, como mecanismo que permite mantener la confianza en los informes financieros. Sin embargo, con la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de una evaluación de la información administrativa, es decir, auditar también los instrumentos de que se vale la gerencia para determinar el adecuado control administrativo y las actividades de la empresa en el área operativa. Por lo tanto, la auditoría debe tener como objetivo crear un mejor entendimiento de los requisitos de información de una empresa y evaluar lo adecuado de sus sistemas de información para satisfacer tales requisitos. Con esto se da a entender que la auditoría no sólo tiene como función revisar la contabilidad y controles establecidos por la gerencia, sino también valuar la información administrativa que sirve de base para la planeación, control, y toma

de decisiones, haciendo así que la auditoría sea una actividad mucho más productiva. La aplicación de éste método requiere que la función tradicional de la auditoría y de la asesoría del contador público sean conjuntas.

### **3.2.2. Tipos de Auditoría**

La auditoría puede estar enfocada a diversas ramas o especialidades de la operación de un negocio, pero por auditoría integral se entiende a un conjunto de auditorías o exámenes aplicados por el auditor en las circunstancias específicas de cada caso en particular que se le presente y de acuerdo a su criterio, para determinar cuales auditorías aplicar y en que orden hacerlo.

A continuación se señalan los diversos tipos de auditoría que forman a la auditoría integral. Existen dos criterios para clasificar a la auditoría y son : Auditoría numérica y no numérica o auditoría secuencial y no secuencial.

La auditoría numérica se enfoca al estudio y examen de las cifras que presentan los estados financieros de una compañía para determinar su razonabilidad. La auditoría no numérica se enfoca al estudio y examen de políticas, procedimientos de operación, técnicas y controles

establecidos por la gerencia de la empresa.

La auditoría secuencial es aquella que es practicada en forma continua, debido a que se requiere una constante verificación, ya sea de las cifras, controles o procedimientos. La auditoría no secuencial es aquella que es practicada en forma periódica, es decir, a una fecha o por un periodo determinado.

A partir de lo citado anteriormente, se pueden clasificar a las auditorías en :

**A. AUDITORIA NUMERICA SECUENCIAL**

Auditoría Interna  
Auditoría de Circulación  
Auditoría de Impuestos  
Auditoría Presupuestal

**B. AUDITORIA NUMERICA NO SECUENCIAL**

Auditoría Parcial  
Auditoría Especial  
Auditoría Detallada  
Auditoría de Balance

### C. AUDITORIA NO NUMERICA SECUENCIAL

Auditoría Operacional

Auditoría de Contabilidad Administrativa

Auditoría de Sistemas de Procedimientos

Auditoría de Control Interno

### D. AUDITORIA NO NUMERICA NO SECUENCIAL

Auditoría de Reorganización Administrativa

Auditorías Especiales.

A continuación se señalarán las características de las auditorías más comunes, que son: Auditoría Interna, Auditoría Operacional, Auditoría Administrativa y Auditoría de Estados Financieros.

#### Auditoría Interna

La auditoría interna, desde un punto de vista técnico, sigue las mismas normas y procedimientos que la auditoría financiera, la cual se efectúa en forma externa e independiente. Sin embargo, existen sus diferencias en lo que se refiere tanto a la persona que la efectúa como a la finalidad que se persigue con su realización.

La auditoría interna es una actividad ejecutada dentro de la empresa por un funcionario que en forma individual o



mediante un grupo de personas a su cargo, que forman la unidad de auditoría interna, lleva a cabo esta actividad de revisión de manera permanente. Este tipo de auditoría tiene como objetivo vigilar:

- El buen funcionamiento del control interno
- Que las operaciones contables, fiscales y financieras se registren de acuerdo con el sistema establecido, y
- Que las políticas y decisiones administrativas sean emitidas y acatadas de acuerdo con lo establecido.

Cabe señalar que la auditoría interna debe ser ejecutada por personas que no estén involucradas en los procesos operativos del resto de la empresa. Ellos deben llevar a cabo ciertas tareas que les permitan lograr sus objetivos, tales como: investigación y estudio de las características de la empresa, formulación de manuales de auditoría, elaboración de programas de trabajo, y estudio y evaluación del control interno.

La importancia de la auditoría interna radica en saber adecuar su función con los objetivos generales de la empresa, a fin de que las actividades a su cargo se ejecuten y atiendan los intereses de la alta dirección con la máxima eficiencia y oportunidad.

### **Auditoría Operacional**

La auditoría operacional se ocupa de los controles operativos; es el puente entre una auditoría financiera tradicional y un método de servicios administrativos para solucionar los problemas de una empresa. Constituye un elemento necesario para la implantación de la auditoría integral. La auditoría operacional está constituida por las revisiones y evaluación de dos elementos de la administración:

#### **- Políticas de la corporación**

Consiste en la determinación de la existencia, lo adecuado y comprensible de la política, así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales principales. Asimismo, se encarga de la valorización de las efectos de la ausencia de políticas o recomendaciones para la adopción y modificación de instructivos.

#### **- Controles administrativos**

Consiste en la determinación de la existencia y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como respaldo a los objetivos de la gerencia, el grado de cumplimiento en las áreas funcionales y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la

corporación. Asimismo, evalúa los efectos de la ausencia de controles administrativos y operacionales en áreas significativas y aporta recomendaciones para la adopción o modificación de dichos controles.

El auditor, por lo tanto, debe enfocar su revisión y evaluación hacia tres elementos básicos: políticas, control y evaluación. Su papel se concreta a buscar hechos mediante procedimientos que lo lleven a un diagnóstico, y, por último, a la preparación de un informe de auditoría operacional a la gerencia, en el cual se enfoque a factores importantes de los problemas o áreas que pueden estar limitando la maximización de objetivos de productividad generales.

#### **Auditoría Administrativa**

En la actualidad existe un mayor interés por conocer el desempeño de la empresa y no solamente conocer datos financieros históricos proporcionados a través de los estados financieros. La auditoría administrativa pone énfasis en la revisión del control administrativo; por lo tanto, su propósito es identificar las prácticas o políticas administrativas que requieren mejoría. Sin embargo, la solución de los problemas y su implantación se llevan a cabo por la gerencia de la compañía, el departamento de servicios administrativos de la empresa o

bien, consultores externos. Es responsabilidad del contador recomendar a quien esté mejor calificado para resolver los problemas encontrados con el mínimo costo para la empresa.

La auditoría administrativa descansa en tres criterios principales :

1. La auditoría debe tratar con lo objetivo y lo apreciable.
2. Debe tener relación con el presente y el pasado y no con el futuro.
3. Debe producir un resultado que sea fácil de entender y de usar por las personas interesadas.

Las áreas administrativas que cubren la revisión del auditor son las siguientes :

1. Información general, objetivos y políticas.
2. Organización y personal.
3. Administración financiera.
4. Mercadotecnia.
5. Sistemas y procedimientos.
6. Revisión de control de impuestos.

Por lo tanto, el papel de la auditoría administrativa en la actualidad es importante y útil para las empresas, ya

que evalúa el control administrativo de las empresas, al ser éste más eficiente, llevará a un mejor logro de los objetivos, metas y productividad de la empresa.

#### **Auditoría de Estados Financieros**

La auditoría de estados financieros o auditoría financiera, consiste en una revisión de los registros contables y, sobre todo, del control interno, que le dará la pauta para determinar el alcance suficiente en la obtención de los elementos de juicio necesarios para fundamentar de una manera objetiva y profesional la opinión que dará sobre los estados financieros sometidos a su examen.

De acuerdo con las Normas y Procedimientos de Auditoría, el objetivo del examen de estados financieros es el de rendir una opinión profesional independiente sobre la razonabilidad con que éstos presentan la situación financiera y los resultados de las operaciones de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad aplicados sobre bases consistentes. Es decir, un contador deberá obtener evidencia sobre:

1. La autenticidad de los hechos y fenómenos que se reflejan en los estados financieros.
2. Los criterios y métodos usados para reflejar en la

contabilidad y en los estados financieros dichos hechos y fenómenos.

3. El hecho de que los métodos usados estén de acuerdo con los principios de contabilidad y sean aplicados en forma consistente.

El contador público cuenta con elementos para llevar a cabo su trabajo, estos son: Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas y Procedimientos de Auditoría Generalmente Aceptados. Los métodos prácticos para obtener la información y comprobación necesarias que utiliza el contador público son las llamadas técnicas de auditoría.

El auditor debe tener presente en este tipo de auditoría que los estados financieros deben ser preparados por la empresa y a ella pertenecen, y el contador público sólo emitirá su opinión después de haber efectuado una revisión satisfactoria, pero además dará las razones por las cuales dichos estados financieros son correctos o incorrectos.

Cabe resaltar que la función de la auditoría no es simplemente la de examinar estados financieros, políticas, etc. sino llegar a ser en sí una herramienta útil a la gerencia de las empresas en lo que se refiere a la toma de

decisiones. Es decir, el que aporte elementos objetivos a la gerencia de la empresa.

### 3.2.3. Servicios de Auditoría

Los servicios que puede prestar el contador público en el área de auditoría son los siguientes (22) :

En Sistematización :

1. Formulación de planes y programas de auditoría financiera, fiscal, operacional y pericial.

En Valuación :

1. Cuantificación del control interno que existe en las entidades sujetas a una auditoría, para determinar la extensión y profundidad de la revisión, así como la naturaleza de las técnicas de auditoría que deben aplicarse y la oportunidad de las mismas.

En Procesamiento :

1. Revisión de la documentación para obtener evidencias en el curso de una auditoría y plasmarlas en papeles de

(22) Elizondo Lopez Arturo, La Profesión Contable, Ed Ecasa México 1987, 2da edición, Pag 73.

trabajo.

En Evaluación:

1. Análisis e interpretación de las evidencias obtenidas durante la auditoría para fundamentar la opinión profesional.

En Información :

1. Elaboración de dictámenes e informes de auditoría.  
2. Discusión y fundamentación de dictámenes e informes de auditoría.



### **3.3 ASESORIA FINANCIERA Y FISCAL**

El contador público puede ser un elemento de apoyo para el administrador financiero de una empresa mediante la asesoría que en esta área le pueda ofrecer. Aunque la función financiera varía de organización en organización, y en estricto sentido, no corresponda al campo específico del contador público, éste, conjuntamente con un experto en el área, puede prestar las siguientes funciones (23):

1. Estudiar el movimiento de efectivo dentro de la empresa.
2. Presentar el aspecto financiero de los planes o proyectos que esté considerando la empresa.
3. Recomendar los límites adecuados de pasivo.
4. Recomendar políticas financieras en relación con los accionistas.
5. Establecer y mantener relaciones con las fuentes de crédito.
6. Invertir en la forma más redituable posible los recursos excedentes.
7. Obtener los fondos necesarios.
8. Manejar físicamente los fondos.

(23) Elizondo Lopez Arturo, La Profesión Contable, Ed Ecasa  
México 1987, 2da edición, Pag 74

Es importante destacar que la mayor parte de los fondos de una empresa provienen de fuentes externas, ya sean de terceros o bien, de los accionistas. El contador público debe asesorar al administrador financiero en la distribución de los fondos obtenidos por financiamiento para medir y controlar el flujo de los mismos, y para determinar y evaluar los beneficios que traen consigo, los cuales pueden reflejarse en rendimientos, reembolsos, productos y servicios.

El contador debe asesorar en la planeación, adquisición y utilización de los fondos que obtiene la empresa para aumentar al máximo la eficiencia de la operación y el rendimiento que se obtiene de ellos. Para esto, el contador deberá obtener conocimientos de los mercados financieros de la forma más adecuada en función de la toma de decisiones en proyectos de inversión. Al asesorar, se deberán considerar un gran número de posibilidades de fuentes de financiamiento y de los usos alternativos de los fondos.

Por otro lado, al asesorar financieramente a las empresas, se debe tener presente que el objetivo principal es el de incrementar al máximo las ganancias de los accionistas.

De esto se desprende que las decisiones financieras que

sean tomadas con base en los resultados de la asesoría prestada por el contador afectarán el valor de las acciones de una empresa al tener un efecto directo en los beneficios, utilidades o rentabilidad de la empresa, así como en el grado de riesgo que se deposite en algún financiamiento o proyecto de inversión.

Por otro lado, el contador debe ser cuidadoso al ver los efectos que alguna decisión pudiera tener sobre los principales activos financieros de una empresa que puedan estar representados por dinero, aportaciones de los accionistas o acciones y deudas. Donde mayor precaución se debe tener es en lo relacionado a las deudas, es decir, en la promesa de pagar en un futuro a un acreedor una cantidad determinada más un interés pactado a una fecha determinada.

Por lo tanto, el contador debe tener presente que cualquier decisión financiera que sea tomada con base en sus informes, tras una asesoría, tendrá una repercusión ya sea directa o indirecta en todas las áreas de la empresa; por ello, todas las necesidades del área financiera deben ser cubiertas satisfactoriamente brindando una tranquilidad económico-financiera a la empresa asesorada.

Del mismo modo que se debe de tener especial cuidado en cubrir todos los aspectos internos de la empresa, se debe ser cuidadoso en los aspectos externos que se generan por el entorno macroeconómico en el cual se desempeña la empresa.

Por lo tanto, el contador debe ser una persona capacitada y con una visión amplia que le permita tener un conocimiento adecuado para asesorar a una empresa, que propicie una situación financiera favorable, esto es, que incremente el desarrollo de la misma.

Por otro lado, el contador como asesor fiscal debe tener presente la existencia de las políticas fiscales emitidas por el gobierno federal que gravarán a la empresa. El aspecto impositivo es muy importante en el desarrollo de una empresa, por lo que las repercusiones fiscales deben ser compensadas mediante el establecimiento y cumplimiento de decisiones administrativas y financieras adecuadas.

Asimismo, el contador debe ejercer un papel mediador entre el fisco y la empresa, es decir, el contribuyente; por lo que será obligación del contador verificar que se de cumplimiento a todas las obligaciones que en su caso imponga la Secretaría de Hacienda, y, por otra parte, hacer

énfasis en el aprovechamiento de todos los beneficios y concesiones fiscales a los que el cliente tuviera derecho como consecuencia de lo establecido en las leyes mexicanas. De este modo, surge la responsabilidad social de mantenerse actualizado en materia impositiva para brindar a la empresa los mayores beneficios posibles en materia fiscal.

### **3.4 ASESORIA EN LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA**

#### **3.4.1 Importancia de los Recursos Humanos**

Los recursos humanos constituyen el principal factor en el cual se basa el desarrollo y progreso de una entidad y ésta, a su vez, representa fuente de trabajo y de despliegue de potencialidades para aquellos. A pesar de que los recursos materiales, técnicos y financieros son importantes para el funcionamiento de las entidades, éstos no serían suficientes sin la participación de los recursos humanos.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa radica en la habilidad que tengan para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos de desempeño y a las oportunidades que se les presenten, y así obtener satisfacción, al cumplir con el trabajo así como por tener la posibilidad de cubrir sus necesidades individuales. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento oportunos para desempeñar el trabajo necesario.

Por lo tanto, se debe tener una adecuada planeación, organización y control de dichos recursos encaminados a la

conservación de sus potencialidades de trabajo, en beneficio de los individuos y de la propia organización, la cual debe crear un ambiente adecuado para que los individuos encuentren en el desempeño de su trabajo y, en sus relaciones interpersonales, apoyo que los conduzca al logro de sus objetivos de realización y superación.

#### 3.4.2 La Contabilidad de los Recursos Humanos

Como se ha venido mencionando, la información que proporciona la contabilidad es, principalmente, de índole financiera. Sin embargo, la incorporación de los recursos humanos - considerados como los principales activos de la entidad para lograr sus objetivos - a la información que proporciona la contabilidad, significa que persigue también como finalidad la toma de decisiones administrativas y financieras que, permitan una planeación y control de la efectividad y eficiencia de los trabajadores, buscando el beneficio para la organización y sus integrantes.

Lo que se persigue con la contabilidad de los recursos humanos no es valorar al individuo como tal, sino asignarle un valor a los conocimientos y habilidades que posee, así como al desarrollo de estas y a los resultados obtenidos de acuerdo a los programas establecidos por la

administración de la entidad.

La porción de servicios humanos de la mayoría de las organizaciones representa su principal capacidad para producir bienes y servicios. La organización que intenta maximizar su eficiencia de operación sin evaluar sistemáticamente este elemento está tomando decisiones por debajo de lo óptimo.

Po tanto podemos definir a las contabilidad de recursos humanos como: La medición y el registro, clasificación, síntesis y comunicación de la inversión hecha en el personal que labora en la organización, como un recurso de la misma, principalmente para fines de toma de decisiones de distintos grupos de usuarios de la información y para el desarrollo de la organización humana.

La contabilidad de los recursos humanos sigue también las cinco fases del proceso contable, la cuales serían en este caso:

#### **Sistematización**

Fase del proceso contable de los recursos humanos que establece el sistema de información con relación a ellos mediante su selección, diseño e instalación.



### **Valuación**

Fase del proceso contable en la cual se cuantifica en unidades monetarias o no monetarias los recursos humanos con que cuenta la entidad económica.

### **Procesamiento**

Fase del proceso contable de los recursos humanos que capta, clasifica y registra los datos según el método de valuación utilizado para la elaboración de información acerca de los recursos.

### **Evaluación**

Fase del proceso contable de los recursos humanos que califica los movimientos y modificaciones ocurridas en ellos de acuerdo a los resultados esperados.

### **Información**

Fase del proceso contable de los recursos humanos que comunica la información obtenida a los niveles administrativos

## **MÉTODOS DE EVALUACION**

Se han propuesto diversos modelos de contabilidad de recursos humanos durante los últimos quince años. Estos

modelos se dividen en tres categorías: modelos del costo histórico, modelos del valor actual y modelos de organización humana.

### **Modelos del Costo Histórico**

Los modelos del costo histórico están estructurados para registrar los gastos de adquisición, asignación y de desarrollo de las personas que desempeñan trabajos en la organización. Los costos erogados se amortizan durante periodos apropiados. Los métodos son paralelos a los de la contabilidad tradicional de registrar la información sobre la compra y la instalación de equipo. A finales de la década de 1980 se instaló un sistema de contabilidad de recursos humanos que reunía información de costos de cada gerente de sección y clasificaba tales costos en siete cuentas: reclutamiento, adquisición, entrenamiento formal, entrenamiento informal, familiarización, adquisición de experiencia y desarrollo. Los saldos de las cuentas se amortizaban sobre la vida esperada de la persona, excepto para las cuentas de entrenamiento y desarrollo, que eran amortizadas durante periodos fijos más cortos. Otra versión del modelo del costo histórico es el modelo del valor de reposición que actualiza el modelo histórico para reflejar el valor corriente. Es decir, este modelo intenta responder

a la pregunta Qué tanto costaría partir de cero y reponer la parte humana de su organización? Se estima, según estudios, que se requiere de dos a diez veces la nómina anual de una organización para llevar a cabo tal reposición.

### **Modelos del Valor Actual**

Los modelos del valor actual o del valor económico intentan descontar las futuras contribuciones de los empleados a las percepciones de una empresa a una tasa específica para llegar al valor presente del elemento humano de la organización. Primeramente se estima la corriente de las futuras utilidades de la empresa. Después se determina qué porción de esa corriente representa servicios contribuidos por los empleados. Como tercer paso se selecciona una tasa de descuento específica, es decir, el costo del capital y se calcula el valor presente de esas contribuciones futuras menos el costo de adquirir, desarrollar, mantener y utilizar los recursos humanos. Por último, se idea un método para registrar, reportar y utilizar la información resultante de manera que sea útil e inteligible para la administración y terceros. La mayoría de estos modelos usan los salarios como representación del valor de los servicios de los empleados. Esto muestra una relación directa entre

el valor neto de los servicios humanos y los sueldos y salarios.

#### **Modelos de Organización Humana**

Estos modelos intentan evaluar las actitudes, percepciones, motivaciones, interrelaciones y capacidad de interacción de los empleados en la organización. Este modelo propone que una empresa pueda pronosticar los cambios en las variables de desempeño midiendo y analizando las variables causales. Las variables del desempeño incluyen productividad, costos, utilidades, ausentismo y satisfacción en el trabajo. Las variables causales incluyen el apoyo, formación de equipos, énfasis en el objetivo y clima organizacional.

#### **3.4.3 Beneficios de la Contabilidad de Recursos Humanos**

La contabilidad de los recursos humanos puede proporcionar información más completa y pertinente para una ejecución y toma de decisiones más efectiva por parte de los gerentes. Los beneficios que se pueden derivar de la implementación de un sistema de contabilidad de recursos humanos son los siguientes:

1. Capacita al gerente a expresar mejor el impacto de los recursos humanos en el desempeño de la compañía.
2. Coadyuva en la evaluación de diferentes estrategias empresariales, como serían los cambios en el potencial humano.
3. Altera el comportamiento y las actitudes de los gerentes.
4. Identifica e impide la liquidación de los activos humanos para aumentos a corto plazo en el rendimiento sobre otros tipos de inversiones.
5. Capacita al gerente a utilizar mejor los recursos escasos de los servicios humanos.
6. Permite a la alta gerencia evaluar la custodia de los recursos humanos de los gerentes.
7. Tiende a cambiar el enfoque para la administración de la gente resaltando su valor para la organización en una forma regular y sistemática.
8. Por la responsabilidad social, sirve como vehículo para que las empresas evalúen su desempeño en la administración de los recursos humanos.

El contador público como asesor de los recursos humanos puede valerse de diversas técnicas administrativas que le permitan reconocer la importancia de dichos recursos en las empresas, convirtiéndolos en activos de una forma

difícil de reponer, teniendo siempre en mente que es un contribuyente a largo plazo para la realización del objetivo y el bienestar de la empresa, ya que todo problema y decisión involucra al elemento humano.

El contador público debe contribuir a la consecución de una adecuada planeación administrativa dentro de la empresa. De esta manera, la planeación administrativa tiene éxito, ya que las personas reúnen la combinación correcta de actividades; la organización resulta efectiva porque las personas la adoptan para trabajar juntas con efectividad y el control es efectivo porque les ayuda a llevar a cabo sus metas con competencia.

Algunas de las técnicas administrativas de las cuales se vale el contador público, como se hace mención en párrafos anteriores, son las siguientes:

1. Selección de candidatos basada en el desarrollo de una persona calificada. Se pone énfasis en el desempeño futuro.
2. Orientación de los miembros de los recursos humanos, lo cual abarca un conocimiento total de las actividades de la empresa, el ambiente de trabajo y las personas involucradas.
3. Adaptación del puesto al ser humano.

4. Dirección de los esfuerzos motivacionales, no sólo a los beneficios financieros, sino a las necesidades personales y satisfacción en el puesto.

A manera de conclusión, se puede mencionar que el contador público en la actualidad puede jugar un papel importante en cuanto al asesoramiento de los recursos humanos dentro de una empresa, ya que al conocer sus actividades y objetivos puede coadyuvar a una interrelación entre los recursos materiales y humanos para el eficiente logro de los objetivos propuestos, ya que se podrá tener una organización y recursos materiales, pero sin recursos humanos adecuados no se obtendrán las metas en cuestión. Por último, es importante señalar que esta área aún no ha sido completamente explotada por el contador público, por lo cual tiene en ella un campo de acción con mucho futuro y gran proyección para su desarrollo.

## CASO PRACTICO



## CASO PRACTICO

### Aspectos Generales de la Empresa

#### Perfil de la Empresa

Cablevideo, S. A. de C. V. es una empresa privada dedicada a la prestación de servicios de televisión por cable a suscriptores en zonas específicas de la Ciudad de México.

Su objetivo principal es obtener la máxima eficiencia en la prestación del servicio de televisión por cable con el fin de brindar información, cultura y entretenimiento a los suscriptores maximizando las utilidades de la compañía.

Jurídicamente, la empresa Cablevideo está constituida como una sociedad anónima de capital variable teniendo las siguientes características:

1. Cuenta con dos socios mayoritarios y seis más, que en conjunto poseen únicamente el 10% del capital social de la empresa.
2. La responsabilidad de los socios está limitada hasta por el monto de su participación en el capital social de la empresa.
3. El capital social está representado por acciones.

4. Al ser una sociedad de capital variable se tiene la ventaja de aumentar o disminuir el capital social sin previa modificación del acta "constitutiva", por lo que en un momento dado se puede convertir en una fuente de financiamiento adecuada.

Cablevideo, S. A. de C. V., fue creada en 1985 y presta sus servicios por medio de un sistema de transmisión de señales de televisión por medio de un cableado que permite que zonas específicas de la ciudad tengan la posibilidad de recibir este servicio.

Actualmente las zonas habilitadas para recibir el servicio de Cablevideo son : Polanco, Lomas, Del Valle, Lindavista y Satélite, donde se estima que existen alrededor de doscientos mil hogares potenciales para recibir el servicio.

Hoy en día, Cablevideo cuenta con cuarenta y siete mil quinientos veintiocho suscriptores, los cuales aportan como cuota mensual la suma de treinta mil pesos. El aumento diario de suscriptores es de cinco por día.

El sistema consta de la transmisión de seis canales, donde cada canal, respectivamente, incluye en su programación la señal de una cadena estadounidense.

Cablevideo cubre mensualmente a dichas cadenas una cuota mensual por el derecho de la transmisión de sus señales.

Los costos mensuales por cadena son los siguientes:

- ABC            25,000 US Dlls.
- NBC            25,000 US Dlls.
- CBS            25,000 US Dlls.
- CNN            30,000 US Dlls.
- MTV            25,000 US Dlls.
- ESPN           25,000 US Dlls.

La estructura organizacional de la empresa se muestra en el cuadro No. 6, página 124.

Además, se cuenta con el siguiente personal :

- Cinco jefes de ingeniería.
- Cuarenta ingenieros de servicio.
- Un ejecutivo de mercadotecnia y publicidad.
- Cinco ejecutivos de ventas.
- Cinco contadores.
- Quince secretarias
- Una recepcionista

El Consejo de Administración está formado por los accionistas, siendo el presidente del Consejo el Director General de Cablevideo, S. A. de C. V.

El Director General es la cabeza de la empresa y se encarga de que se cumpla el fin y los objetivos de la organización.

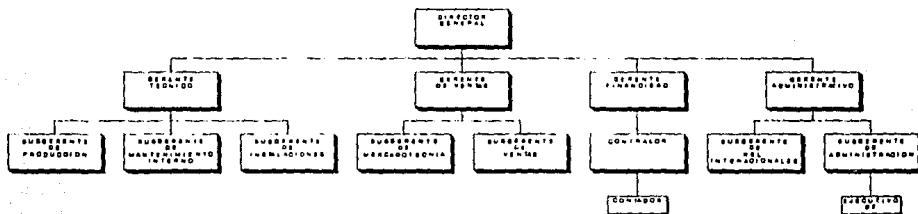
El Gerente Técnico se encarga de que la calidad de la recepción y transmisión de señales sea óptima, así como de coordinar que la instalación y servicio a suscriptores sea oportuna y adecuada.

El Gerente Financiero se encarga de que la información financiera sea oportuna y fehaciente, así como del adecuado manejo de los recursos financieros y del diseño y planeación de proyectos de inversión y financiamiento de la empresa.

El Gerente Administrativo se encarga de la buena administración; es el contacto con las cadenas de televisión norteamericanas y funciona como medio de información al cliente en coordinación con el área de mercadotecnia y publicidad; asimismo, está encargado del área de Recursos Humanos.

# CABLEVIDEO, S.A. DE C.V.

## Estructura Organizacional



124

## **Mercado**

El mercado de la televisión por cable en México se caracteriza por ser de reciente creación ya que no tiene más de veinte años. Por otro lado, se inserta en un medio en el cual, por mucho tiempo ha existido un monopolio por parte de otra empresa, que al igual que Cablevideo, atiende a un número de suscriptores por medio de cableado y en las mismas zonas del Distrito Federal.

Actualmente, existe un mercado potencial en el área metropolitana de la Ciudad de México de alrededor de seis millones de hogares donde el mercado se caracteriza por lo siguiente:

1. La gente busca mayores opciones de información, cultura y entretenimiento a través de sus televisores.
2. Está restringido por cuestiones técnicas que impiden que las señales puedan ser recibidas en la totalidad de la entidad.

## **Proyecto de Inversión**

Hoy en día existe la tecnología que permitiría a Cablevideo, S. A. de C. V. ampliar sus áreas de transmisión a la totalidad del área metropolitana del Distrito Federal y así abarcar un mercado de cerca de seis millones de hogares, a partir de enero de 1990.

La nueva tecnología consiste de la transmisión de las señales de televisión a través de microondas, con lo cual se podría sustituir el cableado actual que en estos momentos ya resulta inadecuado para una posible expansión.

La expansión del servicio de Cablevideo es esencial si desea convertirse en la compañía de televisión por cable más importante de la Ciudad de México y, por ende, de la República Mexicana. Hoy en día, en 1989, abarca cerca del 24% del mercado potencial de sus áreas de servicio y tan solo cerca del 1% del mercado potencial del Distrito Federal.

Por otro lado, de llevarse a cabo esta expansión, el servicio de Cablevideo satisfacería las siguientes necesidades de los habitantes del Valle de México:

- Mayores opciones de información, cultura y entretenimiento.
- Aceptación social.
- Mayor calidad en la transmisión de señales de televisión.



## **Beneficios y Características del Servicio**

### **Beneficios**

- Permitiría transmitir a todo el Distrito Federal.
- La calidad de la señal sería mejor.
- Permitiría la transmisión en sonido estereo.
- Permitiría la incorporación de cuatro canales más y la introducción en México del sistema "Pay-per-View" (Pague por ver).

### **Características**

- Para hacer posible la transmisión por microondas será necesario que cada suscriptor cuente con una antena y un decodificador de señales.
- La antena deberá instalarse con tubos de cinco, diez y quince metros dependiendo del punto de instalación y cada antena contará con una guía de onda para la recepción de las señales hasta el decodificador.
- El decodificador cuenta con un control remoto, indicador de la hora y gasta muy poca energía.
- Este sistema es adaptable a cualquier tipo y modelo de televisión.
- El equipo (antena y decodificador) será propiedad del suscriptor, es decir, Cablevideo se encargaría de adquirir los equipos para después venderlos al suscriptor, con lo

cual el costo real de Cablevideo sería únicamente el de adquirir el equipo adecuado para la transmisión de señales de televisión a través de microondas.

A continuación, y con el fin de conocer los antecedentes financieros de Cablevideo, S.A. de C.V. se presentan los detalles de sus operaciones y Estados Financieros al 31 de diciembre de 1989.

CARLEVIDIO, S. A. de C. V.  
 Detalle de Ingresos  
 ACTUALES 1989  
 (000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
No. de Suscriptores	45728	45878	46028	46178	46328	46478	46628	46778	46928	47078	47228	47378	538636
Nuevos Suscriptores	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Total de Suscriptores	45878	46028	46178	46328	46478	46628	46778	46928	47078	47228	47378	47528	560436
Costo por Suscripción	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
Ingresos Totales	1376340	1380840	1385340	1389840	1394340	1398840	1403340	1407840	1412340	1416840	1421340	1425840	16813080

LAMIFON, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : TECNICO (Producción)

ACTUALES 1989

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Gerencia	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	78000
Aguiñaldo Gerencia	542	542	542	542	542	542	542	542	542	542	542	542	6504
Vacaciones Gerencia	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271	3252
IMSS Gerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	456
IX/Rem Gerencia	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	780
2X/Non Gerencia	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1560
Sueldo Subgerencia	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000
Aguiñaldo Subgerente	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4500
Vacaciones Subgerent	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	2256
IMSS Subgerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	456
IX/Rem Subgerencia	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
2X/Non Subgerencia	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080
Sueldos Personal	34400	34400	34400	34400	34400	34400	34400	34400	34400	34400	34400	34400	412800
Aguiñaldo Personal	2867	2867	2867	2867	2867	2867	2867	2867	2867	2867	2867	2867	34404
Vacaciones Personal	1433	1433	1433	1433	1433	1433	1433	1433	1433	1433	1433	1433	17196
IMSS Personal	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	7776
IX/Rem Personal	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	4128
2X/Non Personal	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	8256
Derechos S.C.T.	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	240000
Satélites	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Depreciación (1)	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	96000
Depreciación (2)	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5004
Depreciación (3)	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	20004
Pago a Cadenas	418500	418500	418500	418500	418500	418500	418500	418500	418500	418500	418500	418500	5022000
Otros Producción	5200	5000	3900	6100	7200	4300	4800	5500	5000	6300	5100	4200	62600
<b>Total Producción</b>	<b>512946</b>	<b>512746</b>	<b>511646</b>	<b>513846</b>	<b>514946</b>	<b>512046</b>	<b>512546</b>	<b>513246</b>	<b>512746</b>	<b>514046</b>	<b>512846</b>	<b>511946</b>	<b>6155552</b>

Note : Depreciación (1) = Equipo de Transmisión y otros de Audio y Video  
 Depreciación (2) = Antenas de Comunicación  
 Depreciación (3) = Vehículos

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : TECNICO (Mantenimiento Interno)

ACTUALES 1989

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000
Aguinaldo Subgerente	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4500
Vacaciones Subgerent	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	2250
IMSS Subgerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1%/Rem Subgerencia	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
2%/Nom Subgerencia	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080
Sueldos Personal	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	32000	384000
Aguinaldo Personal	2667	2667	2667	2667	2667	2667	2667	2667	2667	2667	2667	2667	32000
Vacaciones Personal	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	1333	16000
IMSS Personal	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	7773
1%/Rem Personal	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3840
2%/Nom Personal	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	7680
Refacciones y Partes	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Mantenimiento	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	360000
Depreciación (1)	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000
Otros Mantenimiento	5600	5100	4100	6700	5700	5200	2900	8500	3800	5100	5000	6200	63900
<b>Total Mantenimiento</b>	<b>84493</b>	<b>84193</b>	<b>83393</b>	<b>85793</b>	<b>84793</b>	<b>84293</b>	<b>81993</b>	<b>87593</b>	<b>82893</b>	<b>84193</b>	<b>84093</b>	<b>85293</b>	<b>1013020</b>

Nota : Depreciación (1) = Equipo de Mantenimiento

CABLEVIDFO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : TECNICO (Instalaciones y Servicio a Suscriptores)

ACTUALES 1989

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000
Aguinaldo Subgerente	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4500
Vacaciones Subgerente	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	2250
IMSS Subgerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1%/Rem Subgerencia	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
2%/Nom Subgerencia	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1080
Sueldos Personal	21700	21700	21700	21700	21700	21700	21700	21700	21700	21700	21700	21700	260400
Aguinaldo Personal	1808	1808	1808	1808	1808	1808	1808	1808	1808	1808	1808	1808	21700
Vacaciones Personal	904	904	904	904	904	904	904	904	904	904	904	904	10850
IMSS Personal	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	5487
1%/Rem Personal	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	2604
2%/Nom Personal	434	434	434	434	434	434	434	434	434	434	434	434	5208
Refacciones y Partes	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000
Costo de instalación	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42000
Depreciación (1)	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	20004
Otros Instalación	2300	1700	5400	2800	1900	4300	2100	2500	2600	4800	3000	1900	35300
<b>Total Instalación</b>	<b>41723</b>	<b>41123</b>	<b>44823</b>	<b>42223</b>	<b>41323</b>	<b>43723</b>	<b>41523</b>	<b>41923</b>	<b>42023</b>	<b>44223</b>	<b>42423</b>	<b>41323</b>	<b>508380</b>

Nota : Depreciación (1) = Vehículos

CABLEVIGEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : VENTAS (Ventas)

ACTUALES 1989

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Gerencia	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Aguiinaldo Gerencia	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Vacaciones Gerencia	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
IMSS Gerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1%/Rem Gerencia	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
2%/Nom Gerencia	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Sueldo Subgerencia	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	50400
Aguiinaldo Subgerente	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4200
Vacaciones Subgerent	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2100
IMSS Subgerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1%/Rem Subgerencia	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	504
2%/Nom Subgerencia	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	1008
Sueldos Personal	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	18600	223200
Aguiinaldo Personal	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	1550	18600
Vacaciones Personal	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	775	9300
IMSS Personal	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	3658
1%/Rem Personal	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	2232
2%/Nom Personal	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	372	4464
Atención a clientes	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10800
Comisiones	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	54000
Transporte Urbano	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Otros Ventas	1200	1000	900	1300	700	1500	1000	1100	1300	900	1200	1000	13100
<b>Total Ventas</b>	<b>43245</b>	<b>43045</b>	<b>42945</b>	<b>43345</b>	<b>42745</b>	<b>43545</b>	<b>43045</b>	<b>43145</b>	<b>43345</b>	<b>42945</b>	<b>43245</b>	<b>43045</b>	<b>517640</b>

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : VENTAS (Mercadotecnia)

ACTUALES 1989

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
Aguinaldo Subgerente	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4000
Vacaciones Subgerent	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2000
IMSS Subgerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1X/Rem Subgerencia	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
2X/Nom Subgerencia	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Sueldos Personal	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	5900	70800
Aguinaldo Personal	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	5900
Vacaciones Personal	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	2950
IMSS Personal	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1372
1X/Rem Personal	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	708
2X/Nom Personal	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	118	1416
Publicidad Escrita	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	600000
Publicidad Radio	40000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	35000	425000
Inv. de Mercados	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	60000
Asesoría Externa	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120000
Standas de Publicid.	10000				10000			10000					40000
Otros Mercadotecnia	4000	4100	3900	4800	3700	5100	3400	4900	2800	3900	5100	6300	52000
<b>Total Mercadotecnia</b>	<b>130587</b>	<b>115687</b>	<b>115487</b>	<b>116387</b>	<b>125287</b>	<b>116687</b>	<b>114987</b>	<b>126487</b>	<b>114387</b>	<b>115487</b>	<b>116687</b>	<b>127887</b>	<b>1436043</b>



CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : FINANZAS (Contraloría y Contabilidad)

ACTUALES 1989

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Gerencia	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Aguinaldo Gerencia	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Vacaciones Gerencia	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
IMSS Gerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1%/Rem Gerencia	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
2%/Nom Gerencia	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Sueldo Contraloria	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	66000
Aguinaldo Contralor	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	458	5500
Vacaciones Contralor	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	229	2750
IMSS Contraloria	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1%/Rem Contraloria	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
2%/Nom Contraloria	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1320
Sueldos Personal	16100	16100	16100	16100	16100	16100	16100	16100	16100	16100	16100	16100	193200
Aguinaldo Personal	1342	1342	1342	1342	1342	1342	1342	1342	1342	1342	1342	1342	16100
Vacaciones Personal	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	671	8050
IMSS Personal	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	3658
1%/Rem Personal	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	161	1932
2%/Nom Personal	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	3864
Otros Finanzas	4500	3600	5900	4300	4200	5100	3200	5500	6000	3900	4700	4100	55000
<b>Total Finanzas</b>	<b>36759</b>	<b>35859</b>	<b>38159</b>	<b>36559</b>	<b>36459</b>	<b>37359</b>	<b>35459</b>	<b>37759</b>	<b>38259</b>	<b>36159</b>	<b>36959</b>	<b>36359</b>	<b>442108</b>

## CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : ADMINISTRACION (Administración)

ACTUALES 1989

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Dir. General	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
Aguinaldo Dir. Gral.	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Vacaciones Dir. Gral	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
IMSS Dir. General	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1X/Rem Dir. General	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
2X/Nom Dir. General	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2880
Sueldo Gerencia	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Aguinaldo Gerencia	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000
Vacaciones Gerencia	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3000
IMSS Gerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1X/Rem Gerencia	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
2X/Nom Gerencia	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Sueldos Personal	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	28800
Aguinaldo Personal	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Vacaciones Personal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
IMSS Personal	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	914
1X/Rem Personal	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288
2X/Nom Personal	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
Renta Oficinas	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	9000	108000
Mantenimiento	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120000
Telefonos	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	240000
Telex	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Honorarios Profes.	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Cargos Bancarios	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
Papelaria	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
Incobrables	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Courier	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Otros Administración	4500	3600	5900	4300	4200	5100	3700	5500	6000	3900	4700	4100	55000
<b>Total Administración</b>	<b>165814</b>	<b>165814</b>	<b>165814</b>	<b>166514</b>	<b>166414</b>	<b>167314</b>	<b>165414</b>	<b>167714</b>	<b>168214</b>	<b>166114</b>	<b>166914</b>	<b>166314</b>	<b>2001573</b>

CARBEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : ADMINISTRACION (Relaciones Internacionales)

ACTUALES 1989

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	4100	49200
Aguinaldo Subgerente	342	342	342	342	342	342	342	342	342	342	342	342	4100
Vacaciones Subgerent	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	2050
IMSS Subgerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1%/Rem Subgerencia	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	492
2%/Nom Subgerencia	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	994
Sueldo Personal	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
Aguinaldo Personal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Vacaciones Personal	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
IMSS Personal	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1%/Rem Personal	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
2%/Nom Personal	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288
Vinjes	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	120000
Otros Relaciones Int	4000	4100	3900	4800	3700	5100	3400	4900	2800	3900	5100	6300	52000
Total Relaciones Int	20198	20298	20098	20998	19898	21298	19598	21098	18998	20098	21298	22498	246372

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : ADMINISTRACION (Recursos Humanos)

ACTUALES 1989

(D00) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
Aguinaldo Subgerente	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	333	4000
Vacaciones Subgerente	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2000
IMSS Subgerencia	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1%/Rem Subgerencia	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
2%/Nom Subgerencia	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
Sueldos Personal	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
Aguinaldo Personal	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Vacaciones Personal	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
IMSS Personal	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	457
1%/Rem Personal	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
2%/Nom Personal	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288
Entrenamiento	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	18000
Comidas Integración	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	1300	15600
Reclutamiento	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	10800
Gastos Médicos	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	4000	48000
Otros Rec. Humanos	3900	4300	2900	5000	6000	3800	3400	4900	2800	3900	5100	6300	52300
<b>Total Relaciones Int</b>	<b>17682</b>	<b>18082</b>	<b>16682</b>	<b>18782</b>	<b>19782</b>	<b>17582</b>	<b>17182</b>	<b>18682</b>	<b>16582</b>	<b>17682</b>	<b>18882</b>	<b>20082</b>	<b>217682</b>

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Estado de Resultados  
 Del 1ro de enero al 31 de diciembre de 1989.  
 (000) en miles de pesos

-----

INGRESOS

-----

Ingresos por Prestación de Servicio 16,813,080

GASTOS

-----

Gastos Depto. Técnico 1,676,459  
 Gastos Depto. de Ventas 1,953,683  
 Gastos Depto. de Finanzas 442,108  
 Gastos Depto. de Administración 2,465,631

Total de Gastos 12,538,361

Utilidad Bruta 4,274,719

Intereses Ganados 65,994  
 Intereses Pagados 14,069  
 Utilidad Cambiaria 30,945  
 Pérdida Cambiaria 80,760

Otros Productos (Gastos) 2,110

Utilidad antes de I.S.R. y P.I.U. 4,276,829

I.S.P. y P.I.U. 1,986,028

Utilidad Neta 2,290,801

-----

101

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Conciliación Contable - Fiscal  
 Por el ejercicio del 1ro de enero al 31 de diciembre de 1989.  
 (000) en miles de pesos

Utilidad Contable		4,276,829	
<b>(+) Partidas No Deducibles o Acumulables</b>			
Gastos sin Requisitos Fiscales	15,230		
Intereses Pagados	14,069		
Pérdida Cambiaria	80,760		
Intereses Acumulables	12,500		
Depreciación Contable	156,012	278,571	
			-----
<b>(-) Partidas Deducibles o No Acumulables</b>			
Intereses Ganados	65,994		
Utilidad Cambiaria	30,945		
Depreciación Fiscal	226,217		
Intereses Deducibles	20,500	343,656	
			-----
Utilidad Fiscal		4,211,744	
(0) Tasa del Impuesto			17%
			-----
(=) Impuesto Sobre la Renta		1,558,345	
(=) Resultado Fiscal		2,653,399	
			-----

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Balance General al 31 de diciembre de 1989.  
 (000) en miles de pesos

ACTIVO		PASIVO	
Circulante		A Corto Plazo	
Caja	2,000	Proveedores Nacionales	5,253
Bancos	230,000	Proveedores Extranjeros	120,000
Inversiones en Valores	1,385,106	I.S.R. por Pagar	53,869
Suscriptores	20,000	P.T.U. por Pagar	427,683
Otras Cuentas por Cobrar	250,000	2% al Activo por Pagar	9,000
IVA Acreditable	9,000	Derechos S.C.T.	152,000
Suma el Activo Circulante	1,896,106	Suma el Pasivo a Corto Plazo	767,805
Fijo		SUMA EL PASIVO	
Activo Fijo	1,360,000		767,805
Depreciación Acumulada	630,000 730,000		
Suma el Activo Fijo	730,000	CAPITAL CONTABLE	
Otros Activos		Capital Social	
Depositos en Garantía	160,000	Resultados de Ejercicios Anteriores	500,000
Rentas Pagadas por Anticipado	160,000	Resultado del Ejercicio	-518,000
Seguros Pagados por Anticipado	94,500		2,290,801
Suma Otros Activos	414,500	SUMA EL CAPITAL CONTABLE	2,272,801
SUMA EL ACTIVO	3,040,606	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	3,040,606

## **Planteamiento del Problema**

La administración de Cablevideo, S.A. de C.V. decidió que la mejor opción con el fin de evaluar las características, así como las ventajas y desventajas del proyecto de inversión para 1990, sería la de contratar a una firma de contadores que se dedicaran a evaluar el proyecto, dando a la administración de la compañía la posibilidad de tener herramientas suficientes para tomar la decisión más adecuada y benéfica para Cablevideo, S. A. de C. V.

Los contadores se enfocarían a evaluar los resultados de la empresa en dos fases. La primera consistiría en medir los resultados que tendría Cablevideo, S. A. de C. V. en el año de 1990 si mantuviera su estructura actual de prestación de servicio y si únicamente efectuara una inversión relativamente pequeña con el fin de modernizar sus equipos de transmisión, pero sin tener la posibilidad de expandir sus operaciones a una mayor área de la Ciudad de México.

La segunda consistiría en evaluar la posibilidad de efectuar una fuerte inversión en la adquisición de equipos de transmisión que permitirían la expansión del servicio a toda el área metropolitana de la Ciudad de México. Al mismo



tiempo, se tendría que contemplar la forma de financiar dicho proyecto de acuerdo a las expectativas de rentabilidad que las accionistas de Cablevideo esperan. Por otro lado, la administración espera una evaluación respecto al impacto que podría tener dicha expansión en la estructura organizacional de la compañía.

## **Análisis para 1990 con Estructura Actual**

En caso de que Cablevideo continuara bajo la actual estructura, se tendrían que hacer las siguientes consideraciones al respecto:

- La inflación a considerar para 1990, sería del 20%, tanto para costos como para ingresos, los cuales aumentarían de \$ 30,000 a \$ 36,000 pesos mensuales por cliente.

- El crecimiento en el número de suscriptores, sería igual que en 1989, es decir, 5 suscriptores diariamente, aproximadamente 150 suscriptores mensuales.

- No existiría una expansión del servicio, sino que tan solo se mejoraría la calidad de la señal que se transmite a las zonas específicas de la Ciudad de México.

- La compañía se quedaría en una etapa de estancamiento, ya que no estaría al tanto de los adelantos tecnológicos que en materia de transmisión de señales de televisión se están teniendo hoy en día.

- No se podrían introducir nuevos servicios a los suscriptores, como el de pagar por ver (Pay-per-View) o la implementación de nuevas alternativas de entretenimiento al

aumentar el número de canales que transmiten por medio de Cablevideo.

- Se tendría que efectuar una inversión de monto relativamente pequeño para dar mantenimiento adecuado a los equipos de transmisión que ya tienen cinco años de uso y se encuentran casi totalmente depreciados. Por otro lado, se tendrían que adquirir activos fijos menores para dar el soporte adecuado que requiere el modesto crecimiento de la empresa.

A continuación, se dan a conocer los estados financieros pro-forma para el año de 1990 si se considera que se mantiene la estructura actual y tan solo se toman en consideración los puntos arriba mencionados.

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Detalle de Ingresos  
 PROYECCIÓN 1990 (Con estructura actual)  
 (000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
No. de Suscriptores	47528	47678	47828	47978	48128	48278	48428	48578	48728	48878	49028	49178	580236
Nuevos Suscriptores	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Total de Suscriptores	47678	47828	47978	48128	48278	48428	48578	48728	48878	49028	49178	49328	582036
Costo por Suscripción	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	432
Ingresos Totales	1716408	1721808	1727208	1732608	1738008	1743408	1748808	1754208	1759608	1765008	1770408	1775808	20953296

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Detalle de Gastos por Departamento : TECNICO (Producción)  
 PROYECCION 1990 (Con estructura actual)  
 (000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Gerencia	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	93600
Aguinaldo Gerencia	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7800
Vacaciones Gerencia	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	3900
IMSS Gerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
IX/Rem Gerencia	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	936
ZX/Nom Gerencia	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	1872
Sueldo Subgerencia	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	64800
Aguinaldo Subgerente	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Vacaciones Subgerent	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2700
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
IX/Rem Subgerencia	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	648
ZX/Nom Subgerencia	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1296
Sueldos Personal	41280	41280	41280	41280	41280	41280	41280	41280	41280	41280	41280	41280	495360
Aguinaldo Personal	3440	3440	3440	3440	3440	3440	3440	3440	3440	3440	3440	3440	41280
Vacaciones Personal	1720	1720	1720	1720	1720	1720	1720	1720	1720	1720	1720	1720	20640
IMSS Personal	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	9327
IX/Rem Personal	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	413	4954
ZX/Nom Personal	826	826	826	826	826	826	826	826	826	826	826	826	9907
Derechos S.C.T.	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	288000
Satélites	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Depreciación (1)	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	8000	96000
Depreciación (2)	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5004
Depreciación (3)	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	20004
Pago a Entenas	502200	502200	502200	502200	502200	502200	502200	502200	502200	502200	502200	502200	6026400
Otros Producción	6240	6000	4680	7320	8640	5160	5760	6600	6000	7560	6120	5040	75120
<b>Total Producción</b>	<b>613517</b>	<b>613277</b>	<b>611957</b>	<b>614597</b>	<b>615917</b>	<b>612437</b>	<b>613037</b>	<b>613877</b>	<b>613277</b>	<b>614837</b>	<b>613397</b>	<b>612317</b>	<b>7362446</b>

Nota : Depreciación (1) = Equipo de Transmisión y otros de Audio y Video  
 Depreciación (2) = Antenas de Comunicación  
 Depreciación (3) = Vehículos

CAHIVIDEL, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : MANTENIMIENTO (Interfaz)

PROYECTO: 1991 (Los salarios a actual)

(USD) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mnr	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	64800
Aguinaldo Subgerente	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Vacaciones Subgerent	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2700
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Subgerencia	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	648
2%/Nom Subgerencia	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1296
Sueldos Personal	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	38400	460800
Aguinaldo Personal	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	38400
Vacaciones Personal	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	19200
IMSS Personal	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	777	9327
1%/Rem Personal	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	4608
2%/Nom Personal	768	768	768	768	768	768	768	768	768	768	768	768	9216
Refacciones y Partes	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Mantenimiento	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	36000	432000
Depreciación (1)	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000
Otros Mantenimiento	6480	6120	5160	8040	6840	6240	3480	10200	4560	6120	6000	7440	76680
<b>Total Mantenimiento</b>	<b>101142</b>	<b>100782</b>	<b>99822</b>	<b>102702</b>	<b>101502</b>	<b>100902</b>	<b>98142</b>	<b>104862</b>	<b>99222</b>	<b>100782</b>	<b>100662</b>	<b>102102</b>	<b>1212624</b>

Nota : Depreciación (1) = Equipo de Mantenimiento

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : TECNICO (Instalaciones y Servicio a Suscriptores)

PROYECCION 1990 (Con estructura actual)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	64800
Aguinaldo Subgerente	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Vacaciones Subgerent	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2700
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Subgerencia	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	648
2%/Nom Subgerencia	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1296
Sueldos Personal	26040	26040	26040	26040	26040	26040	26040	26040	26040	26040	26040	26040	312480
Aguinaldo Personal	2170	2170	2170	2170	2170	2170	2170	2170	2170	2170	2170	2170	26040
Vacaciones Personal	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	1085	13020
IMSS Personal	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	6584
1%/Rem Personal	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3125
2%/Nom Personal	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521	521	6250
Refacciones y Partes	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	50400
Costo de instalación	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	50400
Depreciación (1)	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	20004
Otros Instalación	2760	2040	6480	3360	2280	5160	2520	3000	3120	5760	3600	2280	42360
<b>Total Instalación</b>	<b>49735</b>	<b>49015</b>	<b>53455</b>	<b>50335</b>	<b>49255</b>	<b>52135</b>	<b>49495</b>	<b>49975</b>	<b>50095</b>	<b>52735</b>	<b>50575</b>	<b>49255</b>	<b>606055</b>

Nota : Depreciación (1) = Vehículos

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Detalle de Gastos por Departamento : VENTAS (Ventas)  
 PROYECCION 1990 (Con estructura actual)  
 (000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Gerencia	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Aguinaldo Gerencia	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
Vacaciones Gerencia	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
IMSS Gerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Gerencia	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	864
2%/Nom Gerencia	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1728
Sueldo Subgerencia	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	60480
Aguinaldo Subgerencia	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5040
Vacaciones Subgerencia	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2520
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Subgerencia	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	605
2%/Nom Subgerencia	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	1210
Sueldos Personal	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	267840
Aguinaldo Personal	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	22320
Vacaciones Personal	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	11160
IMSS Personal	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	4389
1%/Rem Personal	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	2678
2%/Nom Personal	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	5357
Atención a clientes	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	12960
Comisiones	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	64800
Transporte Urbano	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	43200
Otros Ventas	1440	1200	1080	1560	840	1800	1200	1320	1560	1080	1440	1200	15720
<b>Total Ventas</b>	<b>51894</b>	<b>51654</b>	<b>51534</b>	<b>52014</b>	<b>51294</b>	<b>52254</b>	<b>51654</b>	<b>51774</b>	<b>52014</b>	<b>51534</b>	<b>51894</b>	<b>51654</b>	<b>621168</b>



CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : VENTAS (Mercadotecnia)

PROYECCION 1990 (Con estructura actual)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	57600
Aguinaldo Subgerente	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Vacaciones Subgerent	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Subgerencia	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
2%/Nom Subgerencia	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1152
Sueldos Personal	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	84960
Aguinaldo Personal	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	7080
Vacaciones Personal	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3540
IMSS Personal	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	1646
1%/Rem Personal	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	850
2%/Nom Personal	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1699
Publicidad Escrita	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	720000
Publicidad Radio	48000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	42000	510000
Inv. de Mercados	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Axesoría Externa	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000
Spots de Publicidad.	12000	0	0	0	12000	0	0	12000	0	0	0	12000	48000
Otros Mercadotecnia	4800	4920	4680	5760	4440	6120	4080	5880	3360	4680	6120	7560	62400
<b>Total Mercadotecnia</b>	<b>156704</b>	<b>138824</b>	<b>138584</b>	<b>139664</b>	<b>150344</b>	<b>140024</b>	<b>137984</b>	<b>151784</b>	<b>137264</b>	<b>138584</b>	<b>140024</b>	<b>153464</b>	<b>1723251</b>

CABLIVIDFO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : FINANZAS (Contraloría y Contabilidad)

PROYECTO 1990 (Con estructura actual)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Gerencia	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Aguinaldo Gerencia	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
Vacaciones Gerencia	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
IMSS Gerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1X/Rem Gerencia	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	864
2X/Nom Gerencia	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1728
Sueldo Contraloría	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	79200
Aguinaldo Contraloría	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6600
Vacaciones Contraloría	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3300
IMSS Contraloría	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1X/Rem Contraloría	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	792
2X/Nom Contraloría	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1584
Sueldos Personal	19320	19320	19320	19320	19320	19320	19320	19320	19320	19320	19320	19320	231840
Aguinaldo Personal	1610	1610	1610	1610	1610	1610	1610	1610	1610	1610	1610	1610	19320
Vacaciones Personal	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	9660
IMSS Personal	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	4389
1X/Rem Personal	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	193	2318
2X/Nom Personal	386	386	386	386	386	386	386	386	386	386	386	386	4637
Otros Finanzas	5400	4320	7080	5160	5040	6120	3840	6600	7200	4680	5640	4920	66000
<b>Total Finanzas</b>	<b>44111</b>	<b>43031</b>	<b>45791</b>	<b>43871</b>	<b>43751</b>	<b>44831</b>	<b>42551</b>	<b>45311</b>	<b>45911</b>	<b>43391</b>	<b>44351</b>	<b>43631</b>	<b>530530</b>

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : ADMINISTRACION (Administración)

PROYECCION 1990 (Con estructura actual)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Dir. General	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	172800
Aguinaldo Dir. Gral.	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
Vacaciones Dir. Gral	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
IMSS Dir. General	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Dir. General	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1728
2%/Non Dir. General	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	3456
Sueldo Gerencia	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Aguinaldo Gerencia	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
Vacaciones Gerencia	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
IMSS Gerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Gerencia	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	864
2%/Non Gerencia	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1728
Sueldos Personal	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	2880	34560
Aguinaldo Personal	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	240	2880
Vacaciones Personal	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
IMSS Personal	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	1097
1%/Rem Personal	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	346
2%/Non Personal	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	691
Renta Oficinas	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	1296000
Mantenimiento	12060	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000
Telefonos	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	288000
Telex	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	43200
Honorarios Profes.	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Cargos Bancarios	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	28800
Papeleria	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	57600
Incobrables	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
Courier	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Otros Administración	5400	4320	7080	5160	5040	6120	3840	6600	7200	4680	5840	4920	66000
Total Administración	200057	198977	201737	199817	199697	200777	198497	201257	201857	199337	200297	199577	2401887

CABEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : ADMINISTRACION (Relaciones Internacionales)

PROYECCION 1998 (Con estructura actual)

(UMR) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	59040
Aguinaldo Subgerente	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4920
Vacaciones Subgerent	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	2460
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Subgerencia	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	590
2%/Nom Subgerencia	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1181
Sueldos Personal	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	17280
Aguinaldo Personal	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Vacaciones Personal	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
IMSS Personal	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Personal	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	173
2%/Nom Personal	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	346
Viajes	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000
Otras Relaciones Int	4800	4920	4680	5760	4440	6120	4080	5880	3560	4680	6120	7560	62400
<b>Total Relaciones Int</b>	<b>24237</b>	<b>24357</b>	<b>24117</b>	<b>25197</b>	<b>23877</b>	<b>25557</b>	<b>23517</b>	<b>25317</b>	<b>22797</b>	<b>24117</b>	<b>25557</b>	<b>26997</b>	<b>295647</b>

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : ADMINISTRACION (Recursos Humanos)

PROYECCION 1990 (Con estructura actual)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	57600
Aguinaldo Subgerente	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Vacaciones Subgerent	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Subgerencia	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
2%/Nom Subgerencia	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1152
Sueldos Personal	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	17280
Aguinaldo Personal	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Vacaciones Personal	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
IMSS Personal	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Personal	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	173
2%/Nom Personal	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	346
Entrenamiento	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	21600
Comidas Integración	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	18720
Reclutamiento	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	12960
Gastos Médicos	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	57600
Otros Rec. Humanos	4680	5160	3480	6000	7200	4560	4080	5880	3360	4680	6170	7560	62760
<b>Total Relaciones Int</b>	<b>21219</b>	<b>21699</b>	<b>20019</b>	<b>22539</b>	<b>23739</b>	<b>21099</b>	<b>20619</b>	<b>22419</b>	<b>19899</b>	<b>21219</b>	<b>22659</b>	<b>24099</b>	<b>261224</b>

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Estado de Resultados Proforma (Con estructura Actual)  
 Del 1ro de enero al 31 de diciembre de 1990.  
 (000) en miles de pesos

INGRESOS

Ingresos por Prestación de Servicio 20,953,296

GASTOS

Gastos Depto. Técnico 9,181,125  
 Gastos Depto. de Ventas 2,344,419  
 Gastos Depto. de Finanzas 530,530  
 Gastos Depto. de Administración 2,958,758

Total de Gastos 15,014,832

Utilidad Bruta 5,938,464

Intereses Ganados 79,193  
 Intereses Pagados 16,883  
 Utilidad Cambiaria 37,134  
 Pérdida Cambiaria 96,912

Otros Productos (Gastos) 2,532

Utilidad antes de I.S.R. y P.T.U. 5,940,996

I.S.R. y P.T.U. 2,660,934

Utilidad Neta 3,280,062

CARIVIDIO, S. A. de C. V.  
 Conciliación Contable - Fiscal Profunda (Con Estructura Actual)  
 Por el ejercicio del 1ro de enero al 31 de diciembre de 1990.  
 (000) en miles de pesos

-----		
Utilidad Contable		5,940,996
(+*) Partidas No Deducibles o Acumulables		
Gastos sin Requisitos Fiscales	18,276	
Intereses Pagados	16,883	
Pérdida Cambiaria	96,912	
Intereses Acumulables	15,000	
Depreciación Contable	156,012	303,083
		-----
(-) Partidas Deducibles o No Acumulables		
Intereses Ganados	79,193	
Utilidad Cambiaria	37,134	
Depreciación Fiscal	361,947	
Intereses Deducibles	24,600	502,874
		-----
Utilidad Fiscal		5,741,205
(2) Tasa del Impuesto		362
		-----
(*) Impuesto Sobre la Renta		2,066,834
(=) Resultado Fiscal		3,674,371
		-----
-----		

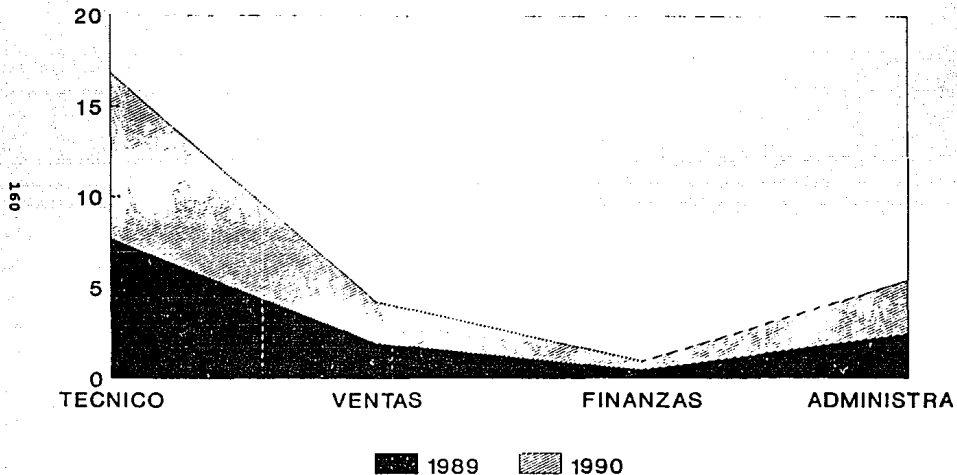
CARIEVIDED, S. A. de C. V.  
 Balance General Proforma al 31 de diciembre de 1990. (Con estructura actual).  
 (000) en miles de pesos

ACTIVO		PASIVO	
*****		*****	
Circulante		A Corto Plazo	
-----		-----	
Caja	2,400	Proveedores Nacionales	6,304
Bancos	276,000	Proveedores Extranjeros	144,000
Inversiones en Valores	2,869,679	I.S.R. por Pagar	95,000
Suscriptores	24,000	P.T.U. por Pagar	594,100
Otras Cuentas por Cobrar	300,000	ZX el Activo por Pagar	40,000
IVA Arreditable	10,000	Derechos S.C.T.	90,000
	-----		-----
Suma el Activo Circulante	3,482,879	Suma el Pasivo a Corto Plazo	969,404
	-----		-----
Fijo		SUMA EL PASIVO	
-----		-----	
Activo Fijo	3,360,000		969,404
Depreciación Acumulada	786,012		-----
	-----		-----
Suma el Activo fijo	2,573,988	CAPITAL CONTABLE	-----
	-----		-----
Otros Activos		Capital Social	
-----		-----	
Depositos en Garantía	160,000	Resultados de Ejercicios Anteriores	1,772,801
Rentas Pagadas por Anticipado	192,000	Resultado del Ejercicio	3,280,062
Seguros Pagados por Anticipado	113,400		-----
	-----		-----
Suma Otros Activos	465,400	SUMA EL CAPITAL CONTABLE	5,552,863
	-----		-----
SUMA EL ACTIVO	6,522,267	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	6,522,267
	-----		-----



# CABLEVIDEO, S.A. DE C.V.

## ANALISIS DE GASTOS



(000) miles de pesos

## **Análisis para 1990 con Proyecto de Inversión**

La motivación para efectuar un análisis financiero para el año de 1990 con el fin de llevar a cabo una fuerte inversión de capital se debe a la inquietud de los accionistas y directivos de Cablevideo, S. A. de C. V. de poder dar a los suscriptores de esta empresa de televisión un mayor número de opciones de entretenimiento y de estar adelante en lo que a avances tecnológicos se refiere.

Con esta inversión de capital se lograría principalmente lo siguiente:

- Modernizar los activos fijos de la empresa.
- Alcanzar a la totalidad del mercado potencial de suscriptores que existen en la Ciudad de México.
- Estar al frente en cuanto a adelantos tecnológicos en materia de televisión.
- Ofrecer por lo menos tres canales más dentro del servicio de Cablevideo, S. A. de C. V.
- Aumentar significativamente el número de suscriptores en el área metropolitana de la Ciudad de México.
- Introducir en México el sistema de pago por evento.

Considerando todos estos hechos, se logró elaborar el siguiente análisis financiero:

## ANALISIS FINANCIERO

### A. Análisis de la Inversión.

Dentro de la inversión inicial se consideran la maquinaria y los equipos de transmisión, así como todos aquellos gastos inherentes a esta erogación serían los siguientes estimados.

Equipo de Transmisión	\$ 13'915'000,000	-	68 %
Equipo de Transporte	300'000,000	-	2 %
Antenas de Recepción	100'000,000	-	1 %
Estudio del Proyecto	80'000,000	-	1 %
Gastos de Instalación	250'000,000	-	2 %
Impuestos de Importación	5'566'000,000	-	27 %
Mobiliario	38'000,000	-	1 %
	-----		-----
<b>INVERSION INICIAL TOTAL</b>	<b>\$ 20'249'000,000</b>		<b>100 %</b>
	-----		-----

## B. Análisis de los Costos

Se estiman las siguientes consideraciones en cuanto a aumentos en costos:

### Costos Fijos por Mes

En vista de la expansión que tendría Cablevideo, S. A. de C.V., se tendrían que efectuar las siguientes modificaciones en cuanto a personal:

Nuevas Contrataciones.	Sueldo Mensual
20 Ingenieros de Servicio	\$ 40'000,000
2 Técnicos para Mantenimiento Interno	4'000,000
4 Jefes de Ingeniería	12'800,000
6 Secretarias	7'200,000
2 Contadores	4'000,000
	-----
	\$ 68'000,000
	-----

Por otros costos fijos mensuales, Cablevideo deberá efectuar los siguientes gastos adicionales:

Mantenimiento de Equipo	\$ 10'000,000
Mantenimiento de Equipo de Transporte	5'000,000
Gasolina	4'000,000
Electricidad	40'000,000
Teléfonos	10'000,000
Publicidad	90'000,000
Otros Gastos Inherentes al Proyecto	15'000,000
	-----
	174'000,000
	-----
TOTAL DE COSTOS FIJOS	\$ 242'000,000
	=====

### C. Depreciación

Para efectuar los cálculos de la depreciación se toman en cuenta las siguientes consideraciones:

- La depreciación se efectúa en línea recta.
- Todas las depreciaciones serán por periodos de cinco años.

DEPRECIACION	COSTO	DEPRECIACION MENSUAL
Equipo de Transmisión	\$ 19'811'000,000	\$ 330'183,333
Equipo de Transporte	300'000,000	5'000,000
Antenas de Transmisión	100'000,000	1'666,667
Mobiliario	38'000,000	633,333
		-----
TOTAL		\$ 337'483,333
		*****

D. Precio del Servicio

El precio actual por el servicio de Cablevideo es de \$30,000 ; sin embargo, a partir de este proyecto de inversión se tendría que elevar a, por lo menos, \$ 55,000.

Como se mencionó al principio de esta exposición, el número de suscriptores de Cablevideo, S. A. de C. V. se incrementa a un ritmo de aproximadamente cinco nuevos clientes por día, es decir, alrededor de 150 mensualmente. Considerando que con el nuevo equipo podrá alcanzar a la totalidad del área metropolitana de la Ciudad de México, se estima que el número de suscriptores podría aumentar a razón de 15 diarios, es decir, cerca de 450 por mes.

#### E. Nuevos Canales

Por los nuevos tres canales de televisión que planea lanzar Cablevideo se estima que se tendrán los siguientes costos mensuales:

TNT	\$ 20,000 US Dlls.
HBO	40,000
Showtime	35,000

#### F. Fuente de Financiamiento

Los accionistas de Cablevideo estiman que de el total de la inversión inicial se podría obtener financiamiento de la siguiente forma:

- Seis mil millones de pesos por aportaciones al capital social efectuadas por ellos equivalentes al aumento consecuente en el número de acciones de la Compañía.
- El resto de los fondos serían obtenidos a través de un financiamiento bancario a cinco años que generarían intereses a pagar en un promedio del 20 %. Dicho préstamo sería liquidado mediante 60 pagos mensuales iguales del capital del préstamo más los intereses que se hubieran generado durante ese mes.

A continuación se presentan el detalle de las operaciones y Estados Financieros de Cablevideo, S.A. de C.V. para 1990, con proyecto de inversión.



CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Detalle de Ingresos  
 PROTECCION 1990 (Con proyecto de inversión)  
 (000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
No. de Suscriptores	43928	44378	44828	45278	45728	46178	46628	47078	47528	47978	48428	48878	556836
Nuevos Suscriptores	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Total de Suscriptores	44378	44828	45278	45728	46178	46628	47078	47528	47978	48428	48878	49328	562236
Costo por Suscripcion	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
Ingresos Totales	2440790	2465540	2490290	2515040	2539790	2564540	2589290	2614040	2638790	2663540	2688290	2713040	30922980

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Detalle del Financiamiento Bancario a 5 años  
 PROTECCION 1990 (Con proyecto de Inversión)  
 (000) en miles de pesos

Monto del Préstamo 14249000  
 Tasa de Interés Promedio 20%

	1990		1991		1992		1993		1994						
	Interés	Saldo del delPago Préstamo	Interés	Saldo del delPago Préstamo	Interés	Saldo del delPago Préstamo	Interés	Saldo del delPago Préstamo	Interés	Saldo del delPago Préstamo					
Saldo Inicial		14249000		11399200		8549400		5699600		2849800					
Enero	237483	474967	14011517	189987	427470	11161717	142490	379973	8311917	94993	332477	5462117	47497	284980	2612317
Febrero	233525	471009	13774033	186029	423512	10924233	138532	376015	8074433	91035	328519	5224633	43539	281022	2374833
Marzo	229567	467051	13536550	182071	419554	10686750	134574	372057	7836950	87077	324561	4987150	39581	277064	2137350
Abril	225609	463093	13299067	178113	415596	10449267	130616	368099	7599467	83119	320603	4749667	35623	273106	1899867
Mayo	221651	459134	13061583	174154	411638	10211783	126658	364141	7361983	79161	316644	4512183	31664	269148	1662383
Junio	217693	455176	12824100	170196	407680	9974300	122700	360183	7124500	75205	312686	4274700	27706	265190	1424900
Julio	213735	451218	12586617	166238	403722	9736817	118742	356225	6887017	71245	308728	4037217	23748	261232	1187417
Agosto	209777	447260	12349133	162280	399764	9499333	114784	352267	6649533	67287	304770	3799733	19790	257274	949933
Septiembre	205819	443302	12111650	158322	395806	9261850	110826	348309	6412050	63329	300812	3562250	15832	253316	712450
Octubre	201861	439344	11874167	154364	391848	9024367	106868	344351	6174567	59371	296854	3324767	11874	249358	474967
Noviembre	197903	435386	11636683	150406	387889	8786883	102909	340393	5937083	55413	292896	3087283	7916	245399	237483
Diciembre	193945	431428	11399200	146448	383931	8549400	98951	336435	5699600	51455	288938	2849800	3958	241441	0
Total de Interés a Pagar		2588568		2018608		1448648		878648		878648		308728		308728	
Total de Pagos en el Año		5438368		4868408		4298448		3726488		3726488		3158528		3158528	

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : TECNICO (Producción)

PROYECCION 1990 (Con proyecto de inversión)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Gerencia	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	93600
Aguinaldo Gerencia	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7800
Vacaciones Gerencia	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	3900
IMSS Gerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
1X/Rem Gerencia	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	936
2X/Nom Gerencia	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	1872
Sueldo Subgerencia	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	64800
Aguinaldo Subgerente	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Vacaciones Subgerent	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2700
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
1X/Rem Subgerencia	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	648
2X/Nom Subgerencia	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1296
Sueldos Personal	54480	54480	54480	54480	54480	54480	54480	54480	54480	54480	54480	54480	653760
Aguinaldo Personal	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	4540	54480
Vacaciones Personal	2270	2270	2270	2270	2270	2270	2270	2270	2270	2270	2270	2270	27240
IMSS Personal	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	9612
1X/Rem Personal	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	545	6538
2X/Nom Personal	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	1090	13075
Derechos S.C.T.	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	24000	288000
Satélites	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Depreciación (1)	10084	10084	10084	10084	10084	10084	10084	10084	10084	10084	10084	10084	121008
Depreciación (2)	331850	331850	331850	331850	331850	331850	331850	331850	331850	331850	331850	331850	3982200
Depreciación (3)	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Pago a Cadenas	810000	810000	810000	810000	810000	810000	810000	810000	810000	810000	810000	810000	9720000
Otros Producción	9700	9500	8400	10600	11700	8800	9300	10000	9500	10800	9600	8700	116600
<b>Total Producción</b>	<b>1274397</b>	<b>1274197</b>	<b>1273097</b>	<b>1275297</b>	<b>1276397</b>	<b>1273497</b>	<b>1273997</b>	<b>1274697</b>	<b>1274197</b>	<b>1275497</b>	<b>1274297</b>	<b>1273397</b>	<b>15292969</b>

Nota : Depreciación (1) = Equipos de Transmisión y otros de años anteriores  
 Depreciación (2) = Equipos de Transmisión y Antenas de Comunicación del Proyecto de Inversión  
 Depreciación (3) = Vehículos del Proyecto de Inversión

LA IIII VIII II, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : EFENITO (Mantenimiento Interno)

PROYECCION 1990 (Con proyecto de inversión)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	64800
Aguinaldo Subgerente	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Vacaciones Subgerent	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2700
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
IX/Rem Subgerencia	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	648
IX/Rem Subgerencia	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1296
Sueldos Personal	45600	45600	45600	45600	45600	45600	45600	45600	45600	45600	45600	45600	547200
Aguinaldo Personal	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	3800	45600
Vacaciones Personal	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	1900	22800
IMSS Personal	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	801	9612
IX/Rem Personal	456	456	456	456	456	456	456	456	456	456	456	456	5472
IX/Rem Personal	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	912	10944
Refacciones y Partes	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Mantenimiento	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	46000	552000
Depreciación (1)	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000
Otros Mantenimiento	6480	6120	5160	8040	6840	6240	3480	10200	4560	6120	6000	7440	76680
<b>Total Mantenimiento</b>	<b>119482</b>	<b>119122</b>	<b>118162</b>	<b>121042</b>	<b>119842</b>	<b>119242</b>	<b>116482</b>	<b>123202</b>	<b>117562</b>	<b>119122</b>	<b>119002</b>	<b>120442</b>	<b>1432704</b>

Nota : Depreciación (1) = Equipo de Mantenimiento

CABIEVIDFO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : TECNICO (Instalaciones y Servicio a Suscriptores)

PROYECCION 1990 (Con proyecto de Inversión)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	64800
Aguinaldo Subgerente	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5400
Vacaciones Subgerent	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2700
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
1X/Rem Subgerencia	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	648
2X/Nom Subgerencia	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	1296
Sueldos Personal	66040	66040	66040	66040	66040	66040	66040	66040	66040	66040	66040	66040	792480
Aguinaldo Personal	5503	5503	5503	5503	5503	5503	5503	5503	5503	5503	5503	5503	66040
Vacaciones Personal	2752	2752	2752	2752	2752	2752	2752	2752	2752	2752	2752	2752	33020
IMSS Personal	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	5487
1X/Rem Personal	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	660	7925
2X/Nom Personal	1321	1321	1321	1321	1321	1321	1321	1321	1321	1321	1321	1321	15850
Refacciones y Partes	4200	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42700
Costo de instalación	4200	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	42700
Mantenimiento Autos	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Gasolina	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	24000
Depreciación (1)	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	1667	20004
Depreciación (2)	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	30000
Otros Instalación	2760	2040	6480	3360	2280	5160	2520	3000	3120	5760	3600	2280	42360
<b>Total Instalación</b>	<b>102843</b>	<b>100723</b>	<b>105163</b>	<b>102043</b>	<b>100963</b>	<b>103843</b>	<b>101203</b>	<b>101683</b>	<b>101803</b>	<b>104443</b>	<b>102283</b>	<b>100963</b>	<b>1227961</b>

Nota : Depreciación (1) = Vehículos

Depreciación (2) = Vehículos nuevos proyecto

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Detalle de Gastos por Departamento : VENTAS (Ventas)  
 PROYECCION 1990 (Con proyecto de Inversión)  
 (000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Gerencia	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Aguinaldo Gerencia	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
Vacaciones Gerencia	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
IMSS Gerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Gerencia	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	864
2%/Nom Gerencia	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1728
Sueldo Subgerencia	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	5040	60480
Aguinaldo Subgerente	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5040
Vacaciones Subgerent	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2520
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Subgerencia	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	605
2%/Nom Subgerencia	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	1210
Sueldos Personal	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	22320	267840
Aguinaldo Personal	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	1860	22320
Vacaciones Personal	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	11160
IMSS Personal	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	4389
1%/Rem Personal	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	223	2678
2%/Nom Personal	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	446	5357
Atención a clientes	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	12960
Comisiones	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	5400	64800
Transporte Urbano	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	43200
Otros Ventas	1440	1200	1080	1560	840	1800	1200	1320	1560	1080	1440	1200	15720
<b>Total Ventas</b>	<b>51894</b>	<b>51654</b>	<b>51534</b>	<b>52014</b>	<b>51294</b>	<b>52254</b>	<b>51654</b>	<b>51774</b>	<b>52014</b>	<b>51534</b>	<b>51894</b>	<b>51654</b>	<b>621168</b>

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Detalle de Gastos por Departamento : VENTAS (Mercadotecnia)  
 PROYECCION 1990 (Con proyecto de inversión)  
 (000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	57600
Aguinaldo Subgerente	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Vacaciones Subgerent	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
1%/Rem Subgerencia	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
2%/Nom Subgerencia	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1152
Sueldos Personal	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	7080	84960
Aguinaldo Personal	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	7080
Vacaciones Personal	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3540
IMSS Personal	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	137	1644
1%/Rem Personal	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	850
2%/Nom Personal	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1699
Publicidad Escrita	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	110000	1320000
Publicidad Radio	82000	82000	82000	82000	82000	82000	82000	82000	82000	82000	82000	82000	984000
Inv. de Mercados	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	72000
Asesoría Externa	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000
Stand de Publicid.	12000				12000			12000					48000
Otros Mercadotecnia	4800	4920	4680	5760	4440	6120	4080	5880	3360	4680	6120	7560	62400
<b>Total Mercadotecnia</b>	<b>240704</b>	<b>228824</b>	<b>228584</b>	<b>229664</b>	<b>240344</b>	<b>230024</b>	<b>227984</b>	<b>241784</b>	<b>227264</b>	<b>228584</b>	<b>230024</b>	<b>243464</b>	<b>2797253</b>

CARLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : FINANZAS (Contraloría y Contabilidad)

PROYECCION 1990 (Con proyecto de inversión)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Gerencia	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Aguinaldo Gerencia	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
Vacaciones Gerencia	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
IMSS Gerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
1%/Rem Gerencia	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	864
2%/Nom Gerencia	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1728
Sueldo Contraloría	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	6600	79200
Aguinaldo Contraloría	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6600
Vacaciones Contraloría	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	275	3300
IMSS Contraloría	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
1%/Rem Contraloría	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	792
2%/Nom Contraloría	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132	1584
Sueldos Personal	21800	21800	21800	21800	21800	21800	21800	21800	21800	21800	21800	21800	261600
Aguinaldo Personal	1817	1817	1817	1817	1817	1817	1817	1817	1817	1817	1817	1817	21800
Vacaciones Personal	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	908	10900
IMSS Personal	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	419	5030
1%/Rem Personal	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	218	2616
2%/Nom Personal	436	436	436	436	436	436	436	436	436	436	436	436	5232
Otros Finanzas	5400	4320	7080	5160	5040	6120	3840	6600	7200	4680	5640	4920	66000
<b>Total Finanzas</b>	<b>47029</b>	<b>45949</b>	<b>48709</b>	<b>46789</b>	<b>46669</b>	<b>47749</b>	<b>45469</b>	<b>48229</b>	<b>48829</b>	<b>46309</b>	<b>47269</b>	<b>46549</b>	<b>565550</b>



CABIEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : ADMINISTRACION (Administración)

PROTECCION 1990 (Con proyecto de inversión)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Dir. General	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	14400	172800
Aguinaldo Dir. Grai.	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
Vacaciones Dir. Grai	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
IMSS Dir. General	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
IX/Rem Dir. General	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1728
IX/Rem Dir. General	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	3456
Sueldo Gerencia	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	86400
Aguinaldo Gerencia	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7200
Vacaciones Gerencia	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
IMSS Gerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	552
IX/Rem Gerencia	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	864
IX/Rem Gerencia	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	1728
Sueldos Personal	4080	4080	4080	4080	4080	4080	4080	4080	4080	4080	4080	4080	48960
Aguinaldo Personal	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	4080
Vacaciones Personal	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2040
IMSS Personal	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114	1372
IX/Rem Personal	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	490
IX/Rem Personal	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	979
Renta Oficinas	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	108000	1296000
Mantenimiento	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	52000	624000
Telefonos	34000	34000	34000	34600	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	34000	408000
Telex	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	3600	43200
Honorarios Profes.	7200	7200	37200	37200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	146400
Cargos Bancarios	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	28800
Papeleria	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	57600
Incobrables	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
Courier	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000
Depn Mobiliario	633	633	633	633	633	633	633	633	633	633	633	633	7596
Gastos del Proyecto	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000	180000
Otros Administración	5400	4320	7080	5160	5040	6120	3840	6600	7200	4680	5640	4920	66000
<b>Total Administración</b>	<b>267100</b>	<b>266020</b>	<b>298780</b>	<b>296860</b>	<b>266740</b>	<b>267820</b>	<b>265540</b>	<b>268300</b>	<b>268900</b>	<b>266380</b>	<b>267340</b>	<b>266620</b>	<b>3266396</b>

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.

Detalle de Gastos por Departamento : ADMINISTRACION (Relaciones Internacionales)

PROTECCION 1990 (Con proyecto de inversión)

(000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	4920	59040
Aguinaldo Subgerente	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	410	4920
Vacaciones Subgerent	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	2460
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Subgerencia	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	590
2%/Nom Subgerencia	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	1181
Sueldos Personal	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	17280
Aguinaldo Personal	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Vacaciones Personal	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
IMSS Personal	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Personal	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	173
2%/Nom Personal	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	346
Viajes	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000
Otros Relaciones Int	4800	4920	4680	5760	4440	6120	4080	5880	3360	4680	6120	7560	62400
<b>Total Relaciones Int</b>	<b>24237</b>	<b>24357</b>	<b>24117</b>	<b>25197</b>	<b>23877</b>	<b>25557</b>	<b>23517</b>	<b>25317</b>	<b>22797</b>	<b>24117</b>	<b>25557</b>	<b>26997</b>	<b>295647</b>

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Detalle de Gastos por Departamento : ADMINISTRACION (Recursos Humanos)  
 PROYECCION 1990 (Con proyecto de inversión)  
 (000) en miles de pesos

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Sueldo Subgerencia	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	57600
Aguinaldo Subgerente	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4800
Vacaciones Subgerent	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
IMSS Subgerencia	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Subgerencia	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
2%/Nom Subgerencia	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1152
Sueldos Personal	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	1440	17280
Aguinaldo Personal	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1440
Vacaciones Personal	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
IMSS Personal	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	549
1%/Rem Personal	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	173
2%/Nom Personal	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	346
Entrenamiento	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	1800	21600
Comidas Integración	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	1560	18720
Reclutamiento	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	12960
Gastos Médicos	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	57600
Otros Rec. Humanos	4680	5160	3480	6000	7200	4560	4080	5880	3360	4680	6120	7560	62760
<b>Total Relaciones Int</b>	<b>21219</b>	<b>21699</b>	<b>20019</b>	<b>22539</b>	<b>23739</b>	<b>21099</b>	<b>20619</b>	<b>22419</b>	<b>19899</b>	<b>21219</b>	<b>22659</b>	<b>24099</b>	<b>261224</b>

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Estado de Resultados Proforma (Con proyecto de Inversión)  
 Del 1ro de enero al 31 de diciembre de 1990.  
 (000) en miles de pesos

INGRESOS

Ingresos por Prestación de Servicio 30,922,980

GASTOS

Gastos Depto. Técnico 17,953,634  
 Gastos Depto. de Ventas 3,418,421  
 Gastos Depto. de Finanzas 565,550  
 Gastos Depto. de Administración 3,823,267

Total de Gastos 25,760,872

Utilidad Bruta 5,162,108

Intereses Ganados 82,130  
 Intereses Pagados 2,586,568  
 Utilidad Cambiaria 38,345  
 Pérdida Cambiaria 113,450

Otros Productos (Gastos) -2,581,543

Utilidad antes de I.S.R. y P.T.U. 2,580,565

I.S.R. y P.T.U. 1,182,270

Utilidad Neta 1,398,295

CABLEVIDEO, S. A. de C. V.  
 Conciliación Contable - Fiscal Proforma (Con proyecto de inversión)  
 Por el ejercicio del 1ro de enero al 31 de diciembre de 1990.  
 (000) en miles de pesos

*****		
Utilidad Contable		2,580,565
(+*) Partidas No Deducibles o Acumulables		
Gastos sin Requisitos Fiscales	20,308	
Intereses Pagados	2,588,568	
Pérdida Cambiaria	113,450	
Intereses Acumulables	60,736	
Depreciación Contable	4,205,808	6,968,870
-----		
(-) Partidas Deducibles o No Acumulables		
Intereses Ganados	82,130	
Utilidad Cambiaria	38,345	
Depreciación Fiscal	4,650,500	
Intereses Deducibles	2,228,306	6,999,281
-----		
Utilidad Fiscal		2,570,154
(R) Tasa del Impuesto		36X
-----		
(=) Impuesto Sobre la Renta		925,255
(=) Resultado Fiscal		1,644,899
*****		

CARLEVIDFO, S. A. de C. V.

Balance General Proforma al 31 de diciembre de 1990. (con proyecto de Inversión)

(Dólares en miles de pesos)

ACTIVO		PASIVO	
Circulante		A Corto Plazo	
Caja	2,400	Préstamos Bancarios	11,399,200
Bancos	285,100	Proveedores Nacionales	6,801
Inversiones en Valores	2,653,520	Proveedores Extranjeros	132,000
Suscriptores	40,000	I.S.R. por Pagar	16,300
Otras Cuentas por Cobrar	315,000	P.T.U. por Pagar	257,015
IVA Acreditable	11,900	2% al Activo por Pagar	15,600
		Derechos S.C.T.	80,300
Suma el Activo Circulante	3,307,920	Suma el Pasivo a Corto Plazo	11,907,216
Fijo			
Activo Fijo	21,609,000	SUMA EL PASIVO	11,907,216
Depreciación Acumulada	4,205,808		
	17,403,192		
Suma el Activo Fijo	17,403,192	CAPITAL CONTABLE	
Otros Activos			
Depositos en Garantía	160,000	Capital Social	6,500,000
Rentas Pagadas por Anticipado	192,000	Resultados de Ejercicios Anteriores	1,772,801
Seguros Pagados por Anticipado	515,200	Resultado del Ejercicio	1,398,295
Suma Otros Activos	867,200	SUMA EL CAPITAL CONTABLE	9,671,096
SUMA EL ACTIVO	21,578,312	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL	21,578,312

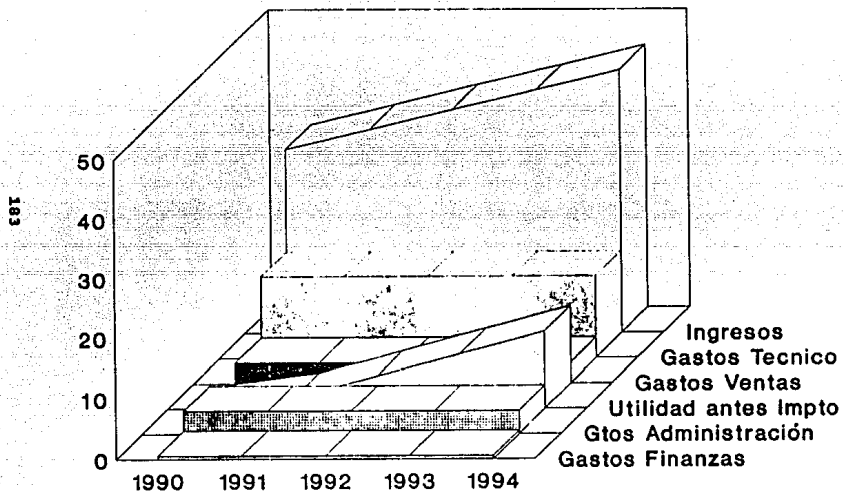
CABLEVIDEO, S.A. DE C.V.  
 Indicadores Financieros Basicos al Proyecto de Inversión  
 PROYECCION 1990 (Con Proyecto de Inversión)  
 (000) en miles de pesos

	1990	1991	1992	1993	1994
<b>INGRESOS</b>					
Ingresos del proyecto	30,922,980.0	34,189,980.0	37,456,980.0	40,723,980.0	43,990,980.0
<b>Total de Ingresos</b>	<b>30,922,980.0</b>	<b>34,189,980.0</b>	<b>37,456,980.0</b>	<b>40,723,980.0</b>	<b>43,990,980.0</b>
<b>COSTOS</b>					
Gastos Depto. Tecnico	13,755,422.0	13,755,422.0	13,755,422.0	13,755,422.0	13,755,422.0
Depreciación	4,205,808.0	4,205,808.0	4,205,808.0	4,205,808.0	4,205,808.0
Gastos Depto. Ventas	3,418,421.0	3,418,421.0	3,418,421.0	3,418,421.0	3,418,421.0
Gastos Depto. Finanzas	565,550.0	565,550.0	565,550.0	565,550.0	565,550.0
Gastos Depto. Administrativo	3,815,671.0	3,815,671.0	3,815,671.0	3,815,671.0	3,815,671.0
Impuesto Sobre la Renta	925,255.0	1,023,007.8	1,120,760.6	1,218,513.4	1,316,266.2
Participación de Utilidades	257,015.0	284,168.5	311,322.1	338,475.6	365,629.1
Pagos por financiamiento	5,438,368.0	4,868,408.0	4,298,448.0	3,728,488.0	3,158,528.0
Cuentas Incobrables (1.5% Ing)	463,844.7	512,849.7	561,854.7	610,859.7	659,864.7
<b>Costos Totales</b>	<b>32,845,354.7</b>	<b>32,449,306.0</b>	<b>32,053,257.4</b>	<b>31,657,208.7</b>	<b>31,261,160.0</b>
<b>Efecto en Utilidad</b>	<b>-1,922,374.7</b>	<b>1,740,674.0</b>	<b>5,403,722.6</b>	<b>9,066,771.3</b>	<b>12,729,820.0</b>
<b>Mas:</b>					
Depreciación	4,205,808.0	4,205,808.0	4,205,808.0	4,205,808.0	4,205,808.0
Cuentas Incobrables	463,844.7	512,849.7	561,854.7	610,859.7	659,864.7
	2,747,278.0	6,459,331.7	10,171,385.3	13,883,439.0	17,595,492.7
<b>Menos:</b>					
Inversión Inicial:					
Capital Total	-20,249,000.0				
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>-17,501,722.0</b>	<b>6,459,331.7</b>	<b>10,171,385.3</b>	<b>13,883,439.0</b>	<b>17,595,492.7</b>

Periodo de Recuperación : 29 meses  
 Tasa Interna de Retorno : 29.84%

# CABLEVIDEO, S.A. DE C.V.

## Indicadores Basicos



Cifras en millones de pesos



# R A S O N E S F I N A N C I E R A S B A S I C A S

Con Estructura Actual

Con Proyecto de Inversión

Cifras en miles de pesos.

## LIQUIDES

- Disponible

Caja y Bancos  
Pasivo Circulante

Su objetivo es medir el índice de liquidez disponible.

$$\frac{3'148,079}{969,404} = 3.2474$$

$$\frac{2'941,020}{11'907,216} = 0.2470$$

- Capital de Trabajo

Activo Circulante  
Pasivo Circulante

Su objetivo es medir la habilidad para cubrir compromisos inmediatos. Su resultado sería el mismo que si se efectuara la prueba del ácido, ya que no se cuenta con inventario de productos para la venta.

$$\frac{3'482,879}{969,404} = 3.5928$$

$$\frac{3'307,920}{11'907,216} = 0.2778$$

## SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO

- Endeudamiento

Pasivo Total  
Activo Total

Su objetivo es medir la porción de activos financiados por deuda.

$$\frac{969,404}{6'522,267} = 0.1486$$

$$\frac{11'907,216}{21'578,312} = 0.5518$$

## RENTABILIDAD

- Índice de Rentabilidad  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$

Su objetivo es medir el rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

$$\frac{3'280,062}{5'552,863} = 0.5906 \qquad \frac{1'398,295}{9'671,096} = 0.1445$$

- Inversión de los Accionistas  $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}}$

Su objetivo es medir la porción de activos financiados por los accionistas.

$$\frac{5'552,863}{6'522,267} = 0.8513 \qquad \frac{9'671,096}{21'578,312} = 0.4481$$

## PRODUCTIVIDAD

- Estudio de las Ventas  $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}}$

Su objetivo es medir cuantos pesos se generan de venta por cada peso de aportación propia.

$$\frac{20'953,296}{5'552,863} = 3.7734 \qquad \frac{30'922,980}{9'671,096} = 3.1974$$

## UTILIDAD

- Rentabilidad S/Ventas  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Su objetivo es medir el margen de utilidad sobre las ventas.

$$\frac{3'280,062}{20'953,296} = 0.1565 \qquad \frac{1'398,295}{30'922,980} = 0.0452$$

- Inversión Fija

Utilidad Neta  
Activo Fijo

Su objetivo es medir el rendimiento sobre la inversión fija.

3'280,062 = 1.2740  
2'573,988

1'398,295 = 0.0803  
17'403,192

## CONCLUSIONES DEL CASO PRACTICO

Despues de efectuar un análisis de las opciones que tiene Cablevideo en este momento, y considerando la búsqueda del logro de sus fines a largo plazo se puede concluir lo siguiente :

La compañía requiere de una modernización para poder hacer frente a los años próximos. Por un lado, es indispensable lograr que los medios de transmisión sean acordes a la tecnología actual y, además, se debe tener en cuenta que la competencia en el mercado del cable ha crecido en los últimos tiempos.

En el aspecto financiero se puede observar que las utilidades aumentarían en un 84 % en caso de llevar a cabo el proyecto de inversión, mientras que, de mantenerse las condiciones actuales, tan solo crecerían en un 25 %, casi al mismo ritmo que la inflación.

Se puede observar que las utilidades contables disminuirían con el proyecto de inversión en un 60 % en el primer año, pero al paso de cuatro o cinco años, se llegarán a niveles de utilidades contables muy superiores a los registrados en 1990. Se debe recordar que este es un proyecto a largo

plazo. Esta disminución en las utilidades se verían reflejadas, por otro lado, en aumento de activos y capacidad de transmisión.

En referencia al análisis del proyecto de inversión, se puede ver que la inversión inicial total de 20 mil 249 millones de pesos - alrededor de siete millones de dólares- se recuperará en 29 meses, cerca de dos años. El período de recuperación es muy razonable considerando el monto de la inversión y la capacidad económica de Cablevideo.

La tasa interna de retorno, considerando un financiamiento externo del 20 %, resultaría en un 29.84 %. En el análisis de razones financieras se podría concluir, como primera instancia, que el proyecto de inversión comprometería el futuro de Cablevideo por el peso tan significativo que tendrían los pasivos, pero se debe tener en cuenta que dichas razones son el resultado a una fecha muy próxima al inicio del proyecto de inversión y, por lo tanto, no permiten medir objetivamente su significado a largo plazo.

Por lo expuesto en los párrafos precedentes, podemos concluir, como asesores externos, que la mejor opción para Cablevideo sería la de llevar a cabo el proyecto de inversión, tomando el riesgo que a corto plazo pudiera

representar, pero que a largo plazo reeditará en mayores utilidades y desarrollo de la empresa.

## CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente trabajo exaltamos la importancia que tiene el contador público como tal, su relación con la empresa y sobre todo, su función como asesor dentro de la misma.

Cabe resaltar, que la labor del contador público en diversas áreas de las empresas es por demás valiosa, en virtud de ser un profesional que, por su preparación, ayuda a un mejor aprovechamiento del elemento material y humano, con el fin de llevar a cabo el desarrollo productivo y económico de las empresas.

Consideramos que es responsabilidad del contador público adquirir una preparación técnica y una práctica profesional, donde adquiera los conocimientos complementarios y la experiencia necesaria, así como su constante actualización en todos los cambios que surgen dentro de su profesión para poder ofrecer un servicio más eficiente y dar a conocer las actividades que desarrolla, y que está en posibilidad de ofrecer al organismo social llamado empresa.

Por último, podemos concluir lo siguiente :

Existe una relación elemental entre el contador público y los organismos sociales que requieren de información precisa, oportuna y fehaciente para poder orientar sus operaciones y actividades hacia la consecución de sus fines.

El contador público, en la actualidad, es un profesionalista indispensable que sirve como un firme apoyo a la administración para la toma de decisiones.

El contador público es, a través de sus estados financieros, reportes e informes, un generador de información, lo cual representa una responsabilidad social inherente a sus actividades, ya que de ello dependerá, en algunos casos, el éxito ó fracaso de un organismo social.



## Bibliografía

- 1) Bedford Norton R., Perry Kenneth W. " Administración Contable y Financiera de la Empresa ". Editorial Hispano-Europea. México 1985.
- 2) J. Gitman Lawrence. " Administración Financiera Básica " Editorial Harla. México 1990.
- 3) Jurerdím Macias Perla, Lopez Rivas Guillermo. " Aspectos a Considerar en la Evaluación de Proyectos de Inversión". Tesis. México 1990.
- 4) Porter W. Thomas. " Auditoría. Un Análisis Conceptual ". Editorial Diana. México 1986.
- 5) Instituto Mexicano de Contadores Públicos. " Campo de Actuación Profesional del Contador Público en México ". Editorial I.M.C.P. México 1987.
- 6) Instituto Mexicano de Contadores Públicos " Código de Ética Profesional ". Editorial I.M.C.P. México 1988.
- 7) Rodríguez Valencia Joaquín. " Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas ". Editorial E.C.A.S.A. México 1989.

- 8) Facultad de Contaduría y Administración de la U.N.A.M.  
" Contabilidad ". Editorial U.N.A.M. México 1976.
- 9) Tovar Torres Juan Carlos. " Contabilidad I ". Editorial Diana. México 1978.
- 10) Ortega Pérez de León Armando. " Contabilidad de Costos ". Editorial U.T.E.H.A. México 1984.
- 11) Anzures Maximino. " Contabilidad General ". Editorial Porrúa. México 1984.
- 12) J. Gordon Myron. " Contabilidad : Un Enfoque Administrativo ". Editorial Diana. México 1973.
- 13) Kennedy Ralph Dale. " Estados Financieros : Forma, Análisis e Interpretación ". Editorial U.T.E.H.A. México 1987.
- 14) Weston J. Fred, Brig Ham Eugene. " Finanzas en Administración ". Editorial Interamericana. México 1984.
- 15) Stevenon A. Richard. " Fundamentos de Finanzas ". Editorial McGraw Hill. México 1987.

- 16) Anthony N. Robert. " La Contabilidad en la Administración de Empresas ". Editorial Hispano-Americana. México 1976.
- 17) Black, Homer A., Brown, R. Gene. " La Contabilidad y las Decisiones Administrativas ". Editorial Diana. México 1986.
- 18) Ferreiro, Minero Luis Alberto. " La Información Contable y su Intervención en la Administración Financiera de las Empresas ". Tesis, México 1978.
- 19) Lopez Elizondo. " La Profesion Contable ". Editorial E.C.A.S.A. México 1987.
- 20) Carreño, Mario Alberto. " Los Contadores Públicos en México ". Editorial J.U.S. México 1957.
- 21) Rodríguez, Valencia Joaquín. " Organización Contable y Administrativa de las Empresas ". Editorial E.C.A.S.A. México 1988.
- 22) Terry, George; Franklin, Stephen. " Principios de Administración ". Editorial CECSA. México 1986.

- 23) Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
" Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados ".  
Editorial IMCP. México 1986.
- 24) Instituto Mexicano de Contadores Públicos.  
" Proyección Social del Contador Público ". Editorial  
IMCP. México 1985.