

9  
2eg

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"EL CONTRALOR Y SUS FUNCIONES"

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A:  
FRANCISCO JOSE GONZALEZ ARCIGA  
GUADALAJARA, JAL. 1988



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# INDICE

PAGINA:

* INTRODUCCION . . . . .	1
* CAPITULO 1.- GENERALIDADES. . . . .	2
A. ANTECEDENTES . . . . .	3
B. SIGNIFICADO E IMPORTANCIA . . . . .	3
C. FUNCIONES Y DEBERES DE LA CONTRALORIA . . . . .	4
D. APTITUDES Y ACTITUDES NECESARIAS EN EL CONTRA-- LOR . . . . .	6
* CAPITULO 2.- LA FUNCION DE ORGANIZACION. . . . .	10
A. ASPECTOS GENERALES . . . . .	11
B. EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. . . . .	13
C. EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA . . . . .	16
* CAPITULO 3.- LA CONTRALORIA Y LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA. . . . .	21
A. POSICION DE LA CONTRALORIA . . . . .	22
B. SU ESTRUCTURACION DEPARTAMENTAL . . . . .	23
C. RELACION DE LA CONTRALORIA CON OTROS NIVELES. . . . .	27
D. SUPERVISION DE LOS DEPARTAMENTOS QUE LA INTE-- GRAN . . . . .	29
* CAPITULO 4.- LA FUNCION DE PLANEACION. . . . .	31
A. ASPECTOS GENERALES . . . . .	32
B. PLANEACION FINANCIERA . . . . .	34
C. EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS Y ANALISIS FI-- NANCIERO . . . . .	36
D. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL . . . . .	40

## I N D I C E

PAGINA:

* CAPITULO 5.- LA FUNCION CONTABLE.	45
A. EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL . . . .	46
B. EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS . . . .	50
C. EL DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS . . . .	53
* CAPITULO 6.- FUNCIONES ESPECIALES.	56
A. EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS . . . .	57
B. OBTENCION DE FINANCIAMIENTO . . . . .	59
C. IMPUESTOS . . . . .	61
* CAPITULO 7.- LA FUNCION DE INFORMACION.	63
A. ASPECTOS GENERALES . . . . .	64
B. INSTALACION DE UN SISTEMA DE INFORMACION . . . .	65
C. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACION . . . .	67
* CONCLUSIONES . . . . .	71
* BIBLIOGRAFIA . . . . .	73

**C O N T E N I D O**

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

Con este trabajo no pretendo mostrar algo nuevo, sino dar un panorama general de lo que es el puesto del Contralor, qué funciones de sempeña y qué importancia tiene dentro de la empresa. Desde mi punto de vista, este puesto es uno de los más importantes de la empresa ya que es un puesto donde se vigila tanto el aspecto contable y fiscal como el administrativo, por lo tanto considero este tema de mucha importancia para los Contadores Públicos, ya que sabemos que en general es quien se encarga del buen funcionamiento de este puesto.

En la actualidad el puesto de Contralor ha logrado un reconocimiento muy alto, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, ya que es un auxiliar muy competente en la Administración de las Empresas.

Es conveniente aclarar que el puesto será tan grande o tan pequeño de acuerdo a las necesidades y al tamaño de la empresa.

Siento que una empresa que no tenga el puesto de Contraloría, -- tendrá un 95% de probabilidades de que existan malos manejos en la empresa y se puede dar el caso de que existan hasta fraudes en el personal de la empresa, ya que habrá menos control de la misma.

Espero que este tema que presento sea de una gran importancia y nos deje algo de conocimiento sobre lo que es la Contraloría y sus funciones que realiza.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

## A. ANTECEDENTES.

Antes se veía que una sola persona realizaba todas las actividades de índole mercantil, se dedicaba a las actividades de organización, producción, ventas o administración, así como operaciones financieras sobre bases empíricas, conforme la civilización fue avanzando en sus enfoques sociales, económicos, administrativos y políticos, -- las empresas fueron creciendo y prosperando, por lo que el trabajo se hizo más complejo por lo que hubo necesidad de que los propietarios -- recurrieran a personas con conocimientos y habilidades suficientes para que les solucionaran y controlaran sus problemas.

El desenvolvimiento de las actividades de contraloría, iniciaron más o menos en las postrimerías del siglo XVIII y su evolución fue mayor en países con desarrollo industrial y económico como Estados Unidos e Inglaterra.

En México aproximadamente hace 25 años se determinó el puesto de Contralor, tanto en las instituciones gubernamentales como en las empresas privadas se ve más notorio en los organismos con capital extranjero.

## B. SIGNIFICADO E IMPORTANCIA.

La Contraloría tiene diversas definiciones, por lo que creo conveniente dar dos de ellas que consideré necesarias para nuestro estudio:

(1) Según BETHEL, ATWATER, SMITH, STACKMAN, Contraloría es:

"La Coordinación, la planeación y el control de las utilidades --

(1) Bethel, Atwater, Smith, Stackman; Organización y Dirección Industrial; Fondo de Cultura Económica, México, D.F. Pág. 737.



indicando con ello que el Contralor debe de ocupar un puesto de investigación y consulta, respecto a los controles de venta y producción - en tanto que estas actividades están relacionadas con las finanzas -- del negocio".

Según PATÓN, WA: "El Contralor es el principal funcionario que tiene a su cargo los libros de contabilidad general, los registros, - modelos y estados de la compañía y cuida de que se lleve la debida -- cuenta de todo el dinero que se deba a la misma y de todos sus bienes y activo". (2)

La Contraloría tiene una importancia muy grande, ya que dicha -- función se coloca dentro de un primer plano de trascendencia, ya que como se encuentra nuestra época, económica y socialmente obligan a las empresas a tener un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos y a tener mejores controles sobre las operaciones de las mismas; se puede decir que en el futuro sólo sobrevivirán y alcanzarán éxito las empresas que cuenten con una administración financiera eficiente.

La empresa es un conjunto de funciones y actividades que deben estar coordinadas y armonizadas para lograr los objetivos de la empresa para los cuales fue creada. Así, la importancia de la Contraloría se deriva de que coadyuva a planear, organizar, coordinar y controlar las funciones de la empresa.

#### C. FUNCIONES Y DEBERES DE LA CONTRALORIA.

Entre las principales funciones que se conocen de Contraloría se encuentran:

(2) PATÓN, WA: Manual del Contador; Unión Tipográfica, Editorial Hispano-América, México, D.F. Pág. 1229.

- a) Establecer, coordinar y mantener mediante la gerencia autorizada, un plan para el control de las operaciones, debe estar de acuerdo a los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas de inversión de capital y financiamiento.
- b) Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia.
- c) Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos; aquí se consultan los segmentos de la gerencia responsable de la política a cualquier operación del negocio.
- d) Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todo lo concerniente a los negocios.
- e) Interpretar e informar sobre los efectos de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio, se ve la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales.
- f) Ver la adecuada protección de los activos del negocio, se toma en cuenta el adecuado control interno y auditoría.

A continuación presento una lista de deberes específicos como un desglose a las funciones mencionadas:

- a) Establecer y supervisar los registros de la contabilidad de la empresa.
- b) Preparar e interpretar los estados y los informes financieros de la empresa.

- c) La Auditoría continua de las cuentas y registros de la empresa.
- d) Obtención de los costos de producción.
- e) Obtención de los costos de distribución.
- f) Obtención y cálculo de los costos de los inventarios físicos.
- g) Preparar y archivar las declaraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
- h) Preparar e interpretar todos los registros e informes estadísticos de la empresa.
- i) Comprobar que los bienes de la empresa estén asegurados en forma - debida y con coberturas adecuadas.
- j) Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con los procedimientos de contabilidad y la coordinación de los sistemas de toda la empresa.
- k) Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que los gastos se contabilicen correctamente.
- l) Mantener registros adecuados de todos los contratos y documentos - importantes.

D. APTITUDES Y ACTITUDES NECESARIAS EN EL CONTRALOR.

La persona que se ocupe del puesto de Contralor debe tener requisitos y características peculiares, como experiencia en el campo profesional y conocimiento de las disciplinas administrativas, contables, fiscales, legales, de manejo de personal, producción y mercadotecnia.

Para que le permitan enfrentarse y resolver con solvencia los múltiples problemas que se le presenten en el desempeño de su trabajo, ya que debe estar preparado para supervisar que las mismas actividades se realicen eficientemente. Por lo que es necesario ver la necesidad de que este ejecutivo mantenga y acreciente día a día sus conocimientos mediante la práctica del estudio, lo que lo mantendrá siempre enterado de los últimos adelantos y cambios en las materias de su campo de acción, por lo que se capacitará para desarrollar más eficazmente su trabajo.

Por lo que tenemos a continuación:

a) APTITUDES.

A continuación se detallan los conocimientos y características que se pretenden que un contralor posea:

- Conocimiento y comprensión del campo, industria o comercio en el que actúa su empresa.
- Conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, producción, finanzas, personal, contabilidad y sistemas de procesamiento e información.
- Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros.
- Habilidad para expresar con claridad sus ideas, verbal y escrita.
- Intuición y gran visión de los negocios, que pueda captar los problemas en forma integral, tanto en el presente como en el futuro.
- Conocimientos de la historia, funciones y actividades de la empresa para la que presta sus servicios.

- Conocimientos de derecho; el Contralor debe tener conocimientos-suficientes acerca de:

- 1) Ley Federal de Ingresos de la Federación.
- 2) Ley del Impuesto sobre la Renta.
- 3) Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- 4) Ley General del Timbre.
- 5) Ley General de Sociedades Mercantiles.
- 6) Código de Comercio.
- 7) Ley Federal del Trabajo.
- 8) Ley del Seguro Social.
- 9) Código Aduanero.
- 10) Código Fiscal de la Federación.
- 11) Leyes Fiscales de aplicación específica a las operaciones de su empresa.

- El Contralor requiere iniciativa, personalidad, paciencia.

#### b) ACTITUDES.

Se debe estudiar la actividad que el contralor debe observar en el desempeño de sus funciones.

Su actuación se debe basar en:

- Práctica adecuada de las técnicas de las relaciones humanas, --- viendo que el personal es el factor fundamental por medio del -- cual se desarrollan las operaciones de la empresa.
- Ver los objetivos de la empresa como de los grupos que se encuen tren bajo su supervisión.
- Utilizar adecuadamente los recursos materiales y humanos de la - organización.
- Interés por la investigación de procedimientos y promoción de mé

todos que eviten deficiencias y desperdicios.

- Interés por conocer las necesidades de la dirección de la empresa y el nivel gerencial.
- Actuar como consejero y participar para tratar de resolver problemas de áreas diferentes a la suya, evaluando métodos y alternativas y sugiriendo mejoras.
- Señalar las deficiencias y puntos débiles de la organización.
- Tener un control sobre su propio trabajo.

CAPITULO 2

LA FUNCION DE ORGANIZACION

## A. ASPECTOS GENERALES.

Se sabe que la planeación es una parte del proceso administrativo y posterior a ello surgen problemas que deben ser solucionados como: determinar las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, la coordinación necesaria entre las mismas, definir quiénes serán los responsables de su realización, etc., lo cual se requiere que exista una adecuada organización. "Arreglo de las funciones que se estimen necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (3)

El Contralor realiza dicha función en un doble aspecto: como miembro del grupo de alta gerencia, participa en la organización de la empresa en general, aplicando sus conocimientos de mercadotecnia, producción, finanzas, etc., y además organiza su departamento o los departamentos que de él dependen, con los siguientes pasos:

- a) Definiendo las funciones o actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- b) Integrando departamentos o secciones con fisonomía e importancia propias bien coordinadas entre sí.
- c) Asignando el personal necesario y suficiente.
- d) Delegando la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada encargado o responsable de una actividad.
- e) Definiendo puestos, etc.

(3) A. González César: La Contraloría y sus Funciones; Editorial ECA-SA, México, D.F. 1987. Pág. 53.



Para llevar a cabo esta actividad de organizar, debe cuidarse y vigilar que se observen los siguientes puntos:

- a) La organización como un todo debe contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.
- b) La organización debe alcanzar sus fines con el máximo de eficacia y el mínimo de esfuerzo.
- c) Se debe determinar el número adecuado de subordinados que cada ejecutivo controle.
- d) Debe haber una línea definida de autoridad desde el principal ejecutivo hasta el último de los subordinados.
- e) Todo subordinado debe tener responsabilidad absoluta ante su superior y éste a su vez, debe ser responsable de las actividades encomendadas a sus subordinados.
- f) La responsabilidad exigida debe equilibrarse a la autoridad delegada.
- g) La organización se debe adaptar a cualquier cambio en el medio ambiente.
- h) Poner al hombre adecuado en el puesto adecuado.
- i) Ver la continuidad de la organización.

## B. EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Por medio de este departamento, el Contralor realiza la coordinación de funciones y operaciones de la empresa y a través del cual se ve su interés en la investigación, desarrolla y mejora métodos y programas para la ejecución de trabajos y actividades, lo que ayuda a -- una adecuada distribución de labores, a la delegación de Autoridad y a la fijación de límites de actuación.

La carencia de sistemas adecuados impide a las empresas obtener los beneficios que les corresponden por el desarrollo de sus actividades.

Para establecer un departamento de sistemas y procedimientos se deben considerar los siguientes factores:

- a) El departamento debe ser formado de acuerdo a las necesidades, posibilidades y condiciones de la empresa.
- b) El departamento debe ser creado con una base de flexibilidad que le permita adaptarse a los cambios en las situaciones de la empresa.
- c) El departamento debe realizar una labor continua de asesoría, planeación, revisión de métodos, etc.

Aquí una sola persona debe ser la responsable o formar un grupo que se encargue de la labor, se debe señalar el alcance de su función, sus relaciones, responsabilidades específicas y su autoridad.

### 1. Relaciones con los demás departamentos de la empresa.

Este departamento debe estar en relación constante y estrecha con todos los departamentos y secciones de la empresa, ayudándoles a resolver sus problemas de sistemas, procedimientos, métodos, etc., sus labores deben ser llevadas a cabo con profundidad, viendo to--

dos los factores posibles y solicitando a su vez, la ayuda y consejo de los superiores, para obtener la aceptación a sus sugerencias y recomendaciones fomentando la cooperación entre todos los miembros de la empresa.

2. Sus funciones:

- a) Formular el Manual de Principios y Técnicas, para uso del mismo departamento, que servirá de guía y fuente de información a los miembros del mismo; deberán abarcar:

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

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

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

Este manual debe estar permanentemente actualizado.

- c) Formulación de manuales para uso de cada uno de los departamentos o secciones de la empresa, que establezcan:

- 1º Organización del departamento.
- 2º Políticas y prácticas específicas.
- 3º Sistemas y procedimientos aplicables.
- 4º Operaciones a realizar.
- 5º Descripción de puestos.
- 6º Descripción de las formas a utilizar.
- 7º Informes y reportes a preparar.

- d) Asesoría para el establecimiento y mejora de sistemas de oficina.
- e) Estudios tendientes a crear normas para el empleo de equipo y maquinaria.
- f) Desarrollo de sistemas de archivo y procedimientos de manejo de registros.
- g) Revisiones y evaluaciones del trabajo de oficina.
- h) Revisión y coordinación de formas impresas.
- i) Revisión y coordinación de informes, reportes y estados.
- j) Revisión y coordinación de manuales, instructivos.
- k) Investigación de sistemas.
- l) Capacitación de personal de sistemas y de auditoría.
- m) Elaboración de informes, como resultado de sus revisiones y evaluaciones.

### C. EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

Este departamento ocupa un primerísimo lugar en las herramientas con que el Contralor cuenta para supervisar y vigilar que las políticas, programas y procedimientos que se han implantado en la empresa se cumplan y sean bien observados y acatados por todos los miembros de la empresa.

La Auditoría Interna no puede ni debe ser una simple revisión mecánica de la exactitud de las cifras contables, la correcta utilización de cuentas, la verificación del cumplimiento de determinados preceptos legales y fiscales o para descubrir fraudes, pero en la era moderna la Auditoría Interna tiene un enfoque más dinámico y de mayor adentramiento en las actividades administrativas, por lo que es un auxiliar valioso de la administración.

Señalaré algunos aspectos importantes de la Auditoría Interna:

#### a) Manual de Auditoría Interna.

La formulación de este manual es responsabilidad del supervisor -- del departamento pero bajo la guía y dirección del Contralor; debe señalar sus objetivos y fijar las políticas que enmarquen su actuación.

El contenido del manual debe abarcar:

#### - Información General:

- 1º Gráficas de organización, generales y departamentales.
- 2º Objetivos y políticas de la compañía.
- 3º Copias, contratos y escrituras.
- 4º Aspectos legales y fiscales de la empresa.

- Instructivos sobre políticas y procedimientos de cada departamento de la compañía.

- Catálogo de cuentas e instructivos para su empleo.
- Instructivos sobre presupuestos y análisis financieros.
- Instructivos acerca de la preparación de informes y reportes para uso de la gerencia o dirección general.
- Instructivos para la preparación de papeles de trabajo.
- Programas de trabajo.

El Manual de Auditoría Interna debe ofrecer la posibilidad de agregarle o intercambiarle algún aspecto en particular.

b) Sus funciones.

Las funciones de la Auditoría Interna tienen por objeto el verificar y comprobar que las operaciones de la empresa se realicen con la mayor eficiencia posible y son, entre otras:

- Revisión de métodos y procedimientos de trabajo, lo cual debe comprender:
  - 1º Estudio de la estructura de su organización comparándola con la gráfica departamental del organigrama general, para determinar si se respeta y es funcional.
  - 2º Políticas, prácticas y reglamentos internos para comprobar que sean observados y aplicados.
  - 3º Sistemas y procedimientos, para determinar deficiencias y sugerir mejoras.
  - 4º Operaciones, comprobando que los procesos creados son los más adecuados y observados fielmente.

5º Uso de equipos y distribución interna de las oficinas para su gerir métodos de mejor o mayor aprovechamiento del equipo y - una distribución funcional.

- Verificación, comprobación y estimación de cuentas de balance y resultados.
- Verificación del cumplimiento de disposiciones fiscales y legales.
- Actividades tendientes a proteger los bienes de la empresa, como: Arqueos de caja, toma de inventarios, etc.
- Servir de enlace entre el Contralor y la Auditoría Externa.
- Dar al departamento de Sistemas y Procedimientos, información so bre las áreas problema para que ahí se encaminen sus investigaciones.
- Elaborar informes de resultados de su actuación. El trabajo desarrollado por Auditoría Interna termina con un informe en donde - se dan los resultados de su examen o revisión y las recomendaciones o sugerencias, con objeto de evitar deficiencias e irregularidades. El Contralor debe exigir que el informe sea correcto, conciso, claro y accesible, cubriendo los siguientes aspectos:
  - 1º Finalidad y alcance de la auditoría realizada.
  - 2º Deficiencias y asuntos de importancia encontrados en el desarrollo de la revisión.
  - 3º Prácticas actuales.
  - 4º Recomendaciones.

5° Anexos.

c) Plan de Actividades.

Las labores que desempeña el Departamento de Auditoría Interna se encuadran en un plan de actividades que conjugue todas sus funciones y deberes y se constituya en una guía de acción para el mismo departamento. Dicho plan debe existir uno para cada uno de los periodos fiscales de la empresa, pudiendo contener:

- Trabajos de carácter continuo:
  - 1° Auditoría detallada de ingresos y egresos.
  - 2° Conciliaciones bancarias.
  - 3° Participación en levantamiento de inventarios físicos.
  - 4° Vigilancia del cumplimiento de disposiciones fiscales y legales.
- Trabajos de carácter periódico:
  - 1° Evaluación de departamentos y secciones en cuanto a organización, sistemas, métodos.
  - 2° Verificación de estados financieros en presentación y contenido, revisando y analizando cuentas.
  - 3° Examen de registros contables.
  - 4° Circularización de cuentas deudoras.
  - 5° Arqueo de caja y valores.
  - 6° Tiene control sobre activos fijos, etc.



- Otros trabajos e investigaciones especiales.

El Plan se debe desarrollar conforme a las necesidades específicas de cada empresa y con el calendario o programación que se considere más conveniente.

CAPITULO 3

LA CONTRALORIA Y LA ESTRUCTURA  
ORGANICA DE LA EMPRESA

#### A. POSICION DE LA CONTRALORIA.

Existen diversos factores que condicionan quién debe nombrar al Contralor, ante quién debe reportar y cuál debe ser su sitio en un esquema de organización; entre esos factores tenemos:

- a) Estructura general de la empresa.
- b) Labores que se le encomiendan al funcionario de finanzas.
- c) Magnitud de la compañía.
- d) Grado de desarrollo del proceso de administración en la empresa, etc.

Todo esto origina distintos organigramas, que difieren totalmente unos de otros, en el tratamiento que le dan y la posición en que presentan la División de Contraloría. Cada empresa elabora los puestos de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa en particular.

Ahora, el Contralor debe ser nombrado por el más alto nivel de dirección en la empresa y debe acomodarse dentro del grupo de ejecutivos y funcionarios de primera categoría, lo que redituaría las siguientes ventajas:

- a) El Contralor tendrá la jerarquía y autoridad que le corresponde, por la importancia de las funciones que le encomiendan y las responsabilidades que asume.
- b) Siempre estará informado de los objetivos y políticas de la Dirección, con lo que elaborará los programas y planes de trabajo adecuados para la buena marcha del negocio.

## B. SU ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL.

La Contraloría es responsable de una gran diversidad de funciones y deberes, lo que una sola persona no podrá llevar a cabo dada la cantidad y complejidad de las mismas. Si el Contralor quiere cumplir su cometido delegará la autoridad a otras personas para que bajo su dirección y supervisión ejecuten las funciones.

Esto no elimina la responsabilidad del Contralor, sino que tendrá la obligación de mantener una coordinación y control suficientes sobre sus delegados.

Para organizar el Departamento de Contraloría, se determina primero cuáles son sus objetivos generales y en base a éstos dividir sus funciones en los departamentos como se considere necesario, por lo -- que da una variedad grande de alternativas, como cuál es la más apropiada estructura funcional de dicha división, lo que se puede afectar con los siguientes factores:

- a) Las características particulares de cada negocio.
- b) Límites de la función de Contraloría.
- c) La división de Contraloría es el producto de una gran serie de cam  
bios, traslados y adiciones, como resultado de la expansión y desa  
rrollo de las empresas.

Ahora es importante señalar algunas normas de observancia general para organizar una División de Contraloría:

- a) Determinación de sus objetivos, para el control de funciones y ope  
raciones para el control de propiedades y necesidades de informa--  
ción.
- b) Determinar los departamentos necesarios.

- c) Delegar la autoridad suficiente al supervisor de cada función.
- d) Señalar la jerarquía, relaciones, límites y líneas de comunicación de cada uno de los departamentos.

Para analizar la estructuración departamental es conveniente determinar a qué nivel corresponde la Contraloría en la estructura organizativa de la empresa; para esto es conveniente mencionar los diversos niveles administrativos que generalmente se encuentran en empresas bien organizadas, de lo cual podemos dividir el nivel administrativo en tres grupos:

- a) Consejo de Administración.
- b) Ejecutivos:
  - 1º Gerente General.
  - 2º Jefes o Gerentes Departamentales.
- c) Supervisores.

Los niveles a) y b) se consideran de alta administración y el nivel c) es Administración Operativa, donde es la conexión entre los trabajadores que ocupan el lugar inferior en la escala jerárquica y los niveles superiores. A continuación se presenta una explicación sobre los tres niveles de administración para ubicar al Departamento de Contraloría.

- a) CONSEJO DE ADMINISTRACION. Recibe autoridad delegada de los Accionistas, sus principales funciones son: Evaluar el progreso de la empresa, establecer los objetivos y políticas que guiarán la marcha de la misma, designar al Gerente y delegar la autoridad necesaria para el buen desarrollo de sus funciones.
- b) EJECUTIVOS. Se forma por el Presidente o Gerente General de la Compañía y de los Ejecutivos Departamentales. El trabajo que realiza el Presidente o Gerente General es el de la administración ge

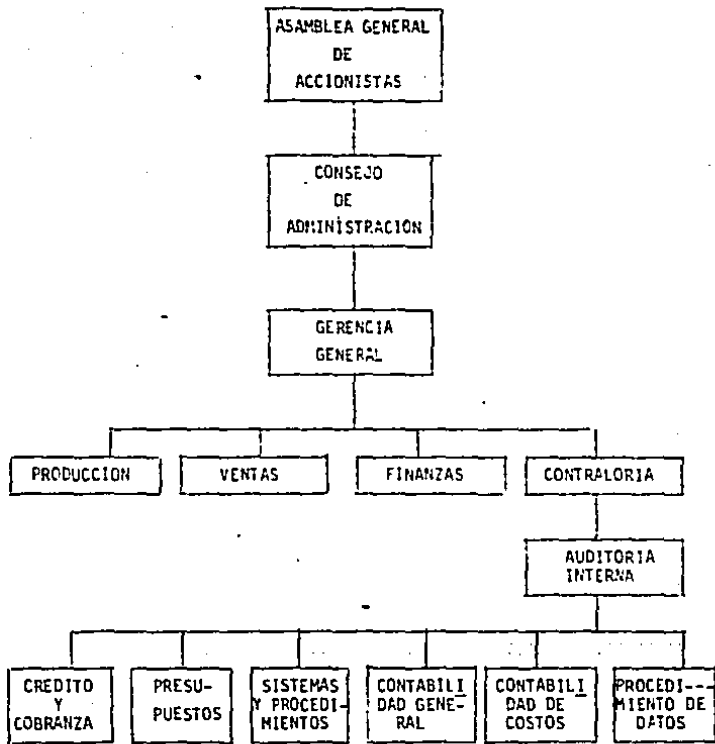
neral de la empresa y delega autoridad a Ejecutivos encargados de las funciones de línea y de staff. Entre los Ejecutivos Departamentales tienen a su cargo los siguientes departamentos: el Departamento de Producción, Departamento de Ventas y Departamento de Producción, Departamento de Finanzas, que son considerados como departamentos básicos de la empresa. En cada uno de esos departamentos hay un Ejecutivo que es el responsable directo de las funciones, - por lo que el interés de cada Ejecutivo Departamental es realizar las labores de sus departamentos en forma eficiente.

- c) SUPERVISORES. Aquí hay un contacto directo entre el superior, el supervisor y el nivel inferior de la Organización.

Los niveles de administración fluyen del Consejo de Administración al Presidente o Gerente General y de éste a sus subordinados. El Presidente es responsable del resultado final de la empresa como - un todo coherente, sus subordinados son responsables de sus respectivas funciones.

Cuando el Gerente General necesita quien lo ayude para manejar la empresa, aparece un nuevo subordinado que es el ayudante del Gerente General, éste no lequita autoridad al Gerente General, pero -- sus actividades auxilian a la Gerencia y a los otros Ejecutivos encargados de las funciones básicas de la Empresa. Este ayudante del que hablo es el Contralor, Ejecutivo responsable del Departamento de Contraloría; la ayuda se refiere principalmente a la Planeación y Control, pero también tiene otras funciones que ya hemos explicado, como es la de Organización, y otras funciones especiales que en el Capítulo 7 explicaremos.

A continuación doy un organigrama en donde acomodo en el sitio - que considero adecuado, al Departamento de Contraloría. Hago mención de que debido a muchos criterios existentes y a las necesidades de - las empresas no puede haber un organigrama estándar para todas ellas.



### C. RELACION DE LA CONTRALORIA CON OTROS NIVELES.

Es lógico que la Contraloría al pertenecer a la organización de las empresas tenga relaciones formales con elementos de niveles superiores, del mismo nivel y con niveles inferiores dentro de la empresa.

1. Con los Accionistas.- Las relaciones entre los accionistas y el Contralor son en forma indirecta y sólo hay relaciones directas en los casos en que el Contralor es nombrado por los Accionistas; por otra parte, a los Accionistas les interesa saber si la compañía está siendo bien administrada y cómo marcha.

En este sentido, el Contralor es el responsable de la preparación, recopilación y presentación de las cifras, por lo que es él la persona indicada quien debe presentar información financiera en forma clara y adecuada cuando los Accionistas lo soliciten.

2. Con el Consejo de Administración.- El Consejo de Administración de las compañías está formado por las personas que ejercen el nivel superior de administración, por lo tanto, deben saber en qué situación se encuentra el negocio, esto es posible a través de los resultados e informes estadísticos formulados y presentados por el Departamento de Contraloría. Por lo tanto, las relaciones que hay entre el Consejo de Administración y el Contralor son más directas que con los Accionistas.

3. Con el Presidente o Gerente General.- Este Ejecutivo necesita informes continuamente para ver la eficiencia de sus subordinados directos y para señalar a éstos sus puntos débiles y los fracasos, para que éstos se esfuercen en realizar sus labores. La relación del Gerente General con el Contralor es directa; se puede decir que el Gerente General es el encargado de contratar y aceptar al Contralor, por lo tanto, el Contralor es subordinado directo del Gerente General.



4. Relaciones con iguales niveles.- Las relaciones que hay entre los Ejecutivos Departamentales y el Contralor, consisten en que éste les auxilia en la planeación de sus funciones y a la vez, da los medios útiles para el control de sus actividades.
  
5. Relaciones con niveles inferiores.- El Contralor tiene subordinados en donde ejerce autoridad necesaria para seleccionarlos, controlarlos y asignarles las tareas que les correspondan, por lo que dichos subordinados tienen la obligación de dar la información que éste solicite.

#### D. SUPERVISIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN.

El Contralor tiene la necesidad de delegar autoridad a otras personas, que como gerentes o supervisores de departamento, le ayudan en el desarrollo de sus funciones pero no debe dejar de realizar una supervisión sobre esos supervisores, con el fin de que cumplan con los programas de trabajo.

Esta supervisión debe ser constante y profunda para que permita al Contralor conocer la marcha del negocio, los problemas que se presentan y sus posibles soluciones, más no debe ser una supervisión --- autocrática, que limite la libertad de acción, pero no debe ser débil que coloque al Contralor fuera del cuadro de acción.

Para que la supervisión sea lo más eficiente posible, se puede tomar la técnica llamada "Administración por objetivos" que es "Un -- proceso administrativo que permite establecer objetivos susceptibles de ser medidos, para ser alcanzados en un periodo específico" (4). -- Esto permitirá que los objetivos generales de la empresa y los de la función de contraloría se traduzcan a planes de acción en los diferentes departamentos de la división. Para la efectividad de esta técnica se requiere, que los objetivos sean determinados inicialmente por los supervisores de los diferentes departamentos, puesto que ellos -- conocen sus problemas y limitaciones. Después, el Contralor y el Supervisor en forma coordinada, estudiarán, criticarán y evaluarán los objetivos en razón a: la viabilidad de que sean alcanzados, si representan un cuadro de actividad lo suficientemente completo, si están -- de acuerdo con los objetivos generales de la empresa y si están claramente especificados los métodos y periodos de medición de los mismos; ya después de realizado esto, los objetivos serán implantados en forma definitiva.

(4) Ing. Jorge G. de la Torre: Administración por Objetivos, en "Técnicas de Administración". 1a. Edición, México, D.F. IMC. p.

El Contralor debe tener una vigilancia sobre el logro de los objetivos establecidos para cada uno de los departamentos bajo su dirección; para tal efecto, es recomendable al establecimiento de la obligación para cada supervisor, preparar semanal, quincenal o mensualmente, un reporte de actividades en donde se asienten las labores realizadas, problemas internos o externos presentados en el desempeño del trabajo, comentarios sobre posibles soluciones a los mismos, labores a realizar en el siguiente período y recomendaciones para aumentar la eficiencia de las operaciones.

Estos reportes no sólo dan al Contralor una idea general de cada supervisor y departamento y de tenerlo conectado con los problemas de su división, le permitirán evaluar y medir el desarrollo de las actividades y operaciones encaminadas a lograr los objetivos departamentales.

Las ventajas que reportará al Contralor y a la empresa el empleo de esta técnica se ve en:

- a) Buen uso de los recursos humanos al dirigir sus esfuerzos al logro de determinadas metas.
- b) Una buena planeación y coordinación de funciones de traducir los objetivos de Contraloría a planes de acción departamentales.
- c) Incremento de la responsabilidad en el personal, al crear metas de finidas.
- d) Una mejor comunicación al dar el flujo de información en ambos sentidos de Contralor a supervisores y viceversa.

CAPITULO 4

LA FUNCION DE PLANEACION

## A. ASPECTOS GENERALES.

La administración es un proceso que se hace por medio de varias-fases como: Planeación, organización, dirección y control, que se presentan en mayor o menor grado en cada nivel jerárquico de la empresa.

La Contraloría no puede quedar al margen de estas cuatro fases, se reconoce que en esas fases alcanza su máxima expresión.

La planeación es "Definir los objetivos y determinar las actividades por medio de las cuales se alcanzarán aquéllos; implica escudriñar el futuro, tratar de cuantificar y calificar los riesgos y la incertidumbre y prepararse mejor para hacerles frente" (5). Se realiza mediante el establecimiento de:

- a) **OBJETIVOS.** Metas o finalidades que se buscan lograr por medio de las actividades de la empresa, pueden ser de carácter económico, social, tecnológico o de servicio. Estos objetivos cubrirán las diversas operaciones y segmentos de la empresa, a través de un desglose de los objetivos generales en departamentales. Los objetivos deben ser claros y precisos, resultado de la participación y cooperación de todos los sectores de la empresa.
- b) **POLITICAS.** Guías de carácter general, que canalizan el pensamiento de los Ejecutivos para tomar decisiones y realizar el trabajo. Se crean siempre que haya un objetivo a cumplir. Pueden ser verbales o escritos, pero siempre claros y comprensibles, que faciliten la consecución del objetivo dado y que sean la base para una buena coordinación de funciones y operaciones.
- c) **PROCEDIMIENTOS.** Es la base para el desarrollo de las diversas ac-

(5) Dr. Fabián Martínez Villegas: El Ejecutivo en la Empresa Moderna. 1a. Edición, México, D.F., Ediciones Insurgentes, 1966.

tividades de la empresa, dando la secuencia de las operaciones a las que debe someterse la empresa y la forma en que se deben realizar.

d) PROGRAMAS. Son amalgamas de objetivos, políticas y procedimientos con los que van a conjugar los resultados a obtener; la planeación da las siguientes ventajas:

- Va a facilitar la delegación de autoridad y responsabilidad, señalando los objetivos a lograr y los marcos de acción y decisión en donde pueden actuar las personas objeto de la delegación.
- Facilita la coordinación.
- Facilita el control.
- Permite el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- Reduce el trabajo improductivo como resultado de la coordinación de actividades.

## B. PLANEACION FINANCIERA.

La Planeación Financiera consiste en determinar las políticas, procedimientos y programas para obtener los recursos necesarios en las operaciones de las empresas. Esta actividad abarca todas las etapas de los negocios, como: Formación, operación, expansión, fusión y liquidación de los mismos; sus principales objetivos son:

### a) Determinar la inversión necesaria en:

- CAPITAL CIRCULANTE. Recursos necesarios para que una empresa realice su ciclo normal de operaciones como: efectivo, cuentas por cobrar, inversiones en valores, etc.

Aquí es necesario precisar el monto de la inversión necesaria y su correcta distribución, la relación apropiada con otros renglones que participan en la estructura financiera de la empresa y la velocidad de circulación o rotación del capital circulante.

- CAPITAL PERMANENTE: Bienes que representan las inversiones indispensables, para que la empresa realice sus operaciones como: terrenos, edificios, maquinaria y equipo, etc.

Aquí se debe cuidar que no exista una sobreinversión, etc.

### b) Obtención de Recursos.

Es la obtención de fondos determinados como necesarios para el funcionamiento de la empresa, por lo que se debe decidir si la obligación contraída será a corto o a largo plazo y si se acudirá o recurrirá a:

- Fuentes internas de financiamiento, aportaciones de capital, retención de utilidades, reservas.

- Fuentes externas de financiamiento:  
   Inversionistas privados,  
   proveedores,  
   bancos e instituciones de crédito, etc.

c) Planeación de Utilidades.

Es un proceso en el cual los ingresos, costos, egresos, programas, recursos físicos y financieros, estrategias de mercado, etc., son considerados en uno o varios períodos para conocer los resultados anticipados de las operaciones de la empresa, lo que ayudará a -- coordinar la acción de las funciones de la compañía, para alcanzar los objetivos determinados y evaluar la eficiencia operativa de la empresa en el ejercicio donde interviene la planeación.

d) Determinación de la Rentabilidad de la Empresa.

Es necesario determinar la relación que hay entre el beneficio económico o utilidad que genera una operación y el valor de los recursos o bienes usados en la misma operación.

Para tal efecto, es recomendable el empleo de la siguiente fórmula:

$$\text{RENDIMIENTO S/INVERSION} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{INVERSION}} \times \frac{\text{UTILIDAD}}{\text{VENTAS}}$$

e) Control Financiero.

Que asegure la utilización efectiva de los recursos y la eficiencia de las operaciones, lo que necesita vigilar:

- Solvencia
- Estabilidad financiera y
- Los resultados de operación de la empresa.

Dicho control se ejerce combinando el análisis del rendimiento - sobre la inversión, el análisis de estados financieros y el control - presupuestal.



### C. EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS Y ANALISIS FINANCIERO.

Por esta sección, el Contralor realiza la función de planeación y análisis financiero, al margen de aspectos de su organización interna, características de su personal, distribución de sus labores, etc. factores que cambian y se presentan diferentes de una empresa a otra; señalaré las funciones más importantes de este departamento:

#### a) Elaboración del Manual de Presupuestos.

Los manuales de una compañía se elaboran para satisfacer necesidades y condiciones de la misma, deben cubrir los siguientes aspectos:

- Objetivos y propósitos del control presupuestal.
- Predicciones y supuestos básicos; información sobre factores internos y externos que afectan el curso de las operaciones de la empresa como: cambios o eliminación de productos, modificaciones en calidad o cantidad de materias, o materiales utilizados, etc. que se deben considerar al llevar a cabo la planeación de operaciones.
- Definición de términos.- Es necesario definir claramente los términos técnicos que se utilizan.
- Presupuestos que conforman el sistema presupuestal.- Enunciación de los presupuestos que conforman el plan de operaciones y el plan financiero de la empresa.
- Modelos y formas.- Listado de formas y modelos de cédulas a usar en la preparación de los presupuestos.
- Periodo del Presupuesto.- Ve el periodo de duración o periodo que cubre el presupuesto, el cual se prepara a corto y a largo -

plazo. A corto plazo, el período es de un año, que coincide con el ejercicio fiscal de la empresa. A largo plazo, puede abarcar diez o más años, en un tipo de presupuesto de carácter estratégico que se concentra en objetivos de largo alcance y vea el rumbo a seguir para lograrlos.

- **Calendario.**- Crear un calendario rígido, que señale las fechas de preparación del presupuesto y sus revisiones, a fin de que se regulen y sincronicen todos los aspectos y factores que intervienen en la elaboración del mismo y se den las fechas en que informaciones, datos y estimaciones deben estar disponibles y los presupuestos preparados.
- **Instructivos.**- Se requieren instructivos detallados y comprensibles sugiriendo el empleo de casos o ejemplos que simplifiquen y faciliten la labor a realizar.
- **Responsabilidad y Autoridad.**- Ver los límites de actuación de -- funcionarios y empleados que intervienen en la preparación del -- control del presupuesto.

b) Formulación de los Presupuestos.

Para la elaboración de los presupuestos se deberá:

- Asistir a los gerentes de operación en el empleo de instructivos e información histórica de la empresa, cuando formulen sus estimaciones de ventas, costos o gastos.
- Recibir, examinar y aprobar las estimaciones elaboradas por los gerentes de operación, indicándoles la posibilidad de lograr las metas buscadas y sugerir modificaciones cuando se crean necesidades.
- Elaboración del plan general, ver el acomodo de las diferentes -

estimaciones y formulación de papeles de trabajo, presupuestos - adicionales, etc.

- Someter el plan general a la aprobación del Contralor.- El cual lo presentará a la consideración de la alta gerencia. Por lo que se desprende que el Contralor participe en forma activa en las juntas y reuniones de verificación, revisión y aprobación del presupuesto.
- Distribución del Plan.- Una vez que se formuló y aprobó el plan general, éste deberá ser distribuido a la gerencia general y gerentes de operación, según se vea necesario.

c) Revisiones Periódicas al Presupuesto.

Son las revisiones que se realizan al presupuesto, con objeto de modificarlo, en donde se estime necesario de acuerdo a las tendencias reales de las operaciones. Normalmente, los presupuestos se cambian en un periodo de 6 meses de haber entrado en vigencia. Aunque puede haber variaciones en el periodo.

d) Análisis de los Estados Financieros.

Es una relación que hay entre los diversos elementos financieros de un negocio manifestados por un conjunto de estados contables por un mismo ejercicio y ver qué tendencias mostradas en los estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos; los estados financieros son auxiliares valiosos en la administración para dar resultado de las operaciones de la empresa y su situación financiera, en un periodo determinado, pero las cifras que los forman logran su verdadero significado cuando se ven a la luz de los factores que las han formado. En una empresa se usarán aquellos que satisfagan mejor sus necesidades de información, se pueden combinar los métodos de acuerdo a las circunstancias.

Algunos métodos para analizar los estados financieros son:

- Reducción de estados financieros a porcentos.
- Razones simples.
- Razones estándar.
- Método de aumentos y disminuciones.
- Método de tendencias.
- Método del punto de equilibrio, etc.

Estos son algunos procedimientos que satisfacen las necesidades de control financiero y dan información válida de: solvencia, estabilidad, resultados y situación económica.

#### D. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL.

El control presupuestal sirve de auxiliar de la administración.- Presentaré un panorama general de este sistema.

##### a) Requisitos para el éxito del sistema.

Este sistema no es un instrumento que resuelve todos los problemas de la empresa; el resultado que se obtiene, depende del cuidado -- que se tenga en su preparación, en su adecuada aplicación y empleo para que se cumpla con las siguientes condiciones:

- Apoyo total de la dirección.
- Estructura orgánica.
- Adiestramiento a nivel general.
- Sistemas adecuados de contabilidad y costos.
- Establecimiento de un calendario para obtener reportes e informes.

##### b) Sistema Presupuestal.

Conjunto de presupuestos que cubren las funciones de la empresa; - se clasifican de la siguiente manera:

- Plan de Operaciones, formado por presupuestos de cada uno de los renglones del estado de pérdidas y ganancias como:
  1. Presupuesto de Ventas.- Punto de partida del mecanismo presupuestal.
  2. Presupuestos de Producción, soportado por:
    - ° Presupuestos de consumo de materiales.
    - ° Presupuestos de mano de obra directa.

° Presupuestos de cargos indirectos.

3. Presupuesto de Compras.

4. Presupuesto de Inventarios, en cuanto a:

° Materia Prima y Materiales.

° Producción en Proceso.

° Artículos terminados.

5. Presupuesto de costo de ventas.

6. Presupuesto de utilidad bruta.

7. Presupuesto de Gastos de Venta.

8. Presupuesto de Gastos de Administración.

9. Presupuesto de Gastos Financieros.

etc.

- Plan Financiero.- Analiza la situación financiera como:

1° Balance General. Se muestra la situación financiera que la empresa tendrá al final del período presupuestado. En este plan se analizan los siguientes presupuestos:

Presupuesto de Caja: Estimación de los ingresos y egresos de efectivo que se tendrán a lo largo del período presupuestado, determinando los siguientes aspectos:

- 1) Determinar las épocas de exceso o deficiencia de efectivo.
- 2) Establecer bases razonables para la gestión de créditos o para la inversión de efectivo excedente.

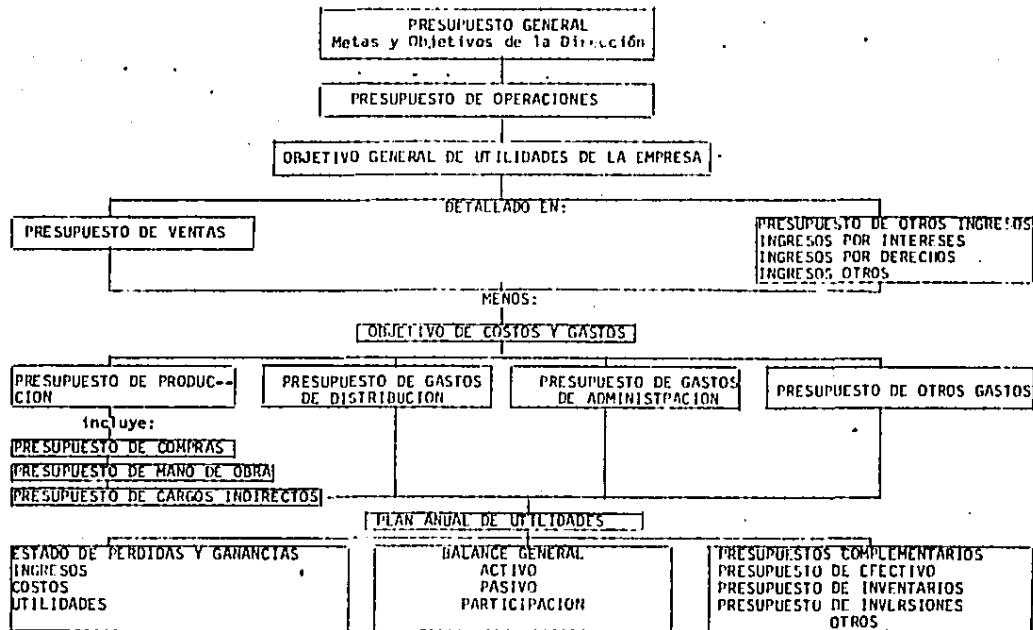
3) Controlar el movimiento de efectivo en las operaciones reales de la empresa.

Presupuesto de Inversiones Capitalizables: Aquí se planean las inversiones en adquisiciones, construcciones, ampliaciones, mejoras y renovaciones de activo fijo, como: terrenos, edificios, maquinaria. Su objetivo principal es la planeación de todos los factores que intervienen en esas inversiones, como: justificación de la inversión, época, fondos, recuperación y rendimiento, etc.

- 2° Estado de Cambio de Situación Financiera. Una vez que se obtiene el estado de pérdidas y ganancias y el balance general, se elabora un estado de cambio de situación financiera, el cual dará las partidas que entre las fechas de iniciación y terminación del período presupuestado, modifican la situación financiera de la empresa en cuanto a: Origen de recursos y aplicación de los mismos. Este estado se puede presentar en forma condensada o detallada, dependiendo de las necesidades de información que se tengan en la empresa de que se trate.

c) Diagrama de la Secuencia en la Preparación de los Presupuestos.

A continuación presentaré un diagrama que nos dé claramente la secuencia de los diferentes presupuestos y la relación de los mismos.





d) Control del Presupuesto.

Debe existir una vigilancia periódica de los fenómenos que se ven en la realidad y que obliguen a realizar rectificaciones en los planteamientos originales.

Este control se presenta en dos formas:

- Control en la fase de planeación.- Usar correctamente la información histórica, ver los posibles cursos de acción y seleccionar, definir los planes para lograr los objetivos de la empresa.
- Control en la fase ejecutiva de las operaciones.- Vigilar que las operaciones reales se adhieran a los planes que fueron aprobados.

Por lo que el control se lleva a cabo mediante el uso de los métodos de análisis financiero y determinar por medio de comparar lo real y lo presupuestado, de variaciones en cuanto a:

- Obtención de ingreso.
- Producción de artículos y servicios.
- Costos y egresos incurridos.

Una vez que se determina la variación y se localiza el área que la originó, hay que identificar la causa del problema y ver las medidas correctivas que se crean necesarias. Los métodos que se pueden usar para ver estas variaciones y ver las causas pueden ser:

- Pláticas directas con supervisores y empleados del área involucrada.
- Análisis de operaciones.
- Auditorías especiales.
- Análisis de variaciones.

CAPITULO 5

LA FUNCION CONTABLE

## A. EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL.

Las funciones del Contralor van mucho más lejos que abarcan un amplio y complejo campo de acción, no solo la del registro y contabilización de operaciones, implantación de sistemas contables y formulación de reportes y estados financieros, sino que tiene entre otras actividades la de implantar políticas y sistemas contables para controlar las operaciones de las empresas y que ayuden en las labores al Departamento de Contabilidad General.

Se debe realizar la supervisión de:

### a) Funciones del departamento.

1. Elaborar informes de las actividades de contabilidad como: ingresos, cuentas por pagar, facturación, gastos, ventas, inventarios, etc.
2. Anotación en los libros de control: auxiliares y principales de las operaciones de la empresa.
3. Control directo y elaboración de informes de inversiones y activos fijos.
4. Elaborar reportes y estados financieros como: balance general, estado de pérdidas y ganancias, estado de origen y aplicación de recursos, etc.
5. Preparar declaraciones de pago y liquidación de impuestos, derechos o aprovechamiento a cargo de la empresa.

### b) Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Se debe determinar el sistema contable que se va a utilizar en una empresa, ver los siguientes factores: Necesidades de control e información, recursos de la empresa, costo del sistema, etc.; una --

vez que se selecciona se debe de: Diseñar catálogo de cuentas e --  
instructivos, formas, registros contables, gráficas de flujo de --  
las operaciones, etc. Al escoger un sistema contable se sugiere --  
que el sistema que se escoja sea de gran aceptación y de actualiza  
ción, un sistema que se sugiere es el de Contabilidad por Áreas de  
Responsabilidad, aquí la estructura contable se adapta a la estruc  
tura jerárquica de la empresa, es una técnica que sirve para el --  
control de ingresos, costos y gastos viendo las responsabilidades  
asignadas a cada funcionario de área o departamento.

Al implantar este sistema se requiere:

1. Determinar la estructura de la organización, creando las respon  
- sabilidades de cada puesto.
2. Determinar y codificar las áreas de responsabilidad.
3. Elaborar un catálogo de codificación de áreas, señalando cuen--  
tas y subcuentas de ingresos, costos y gastos para cada área de  
responsabilidad.
4. Coordinar la contabilidad por áreas de responsabilidad, viendo  
que los ingresos, costos y gastos se clasifiquen y se identifi  
quen tanto por su naturaleza cuanto por el área que los origi--  
na.
5. Separar los gastos en controlables y no controlables.
6. Diseñar los informes internos necesarios.

El uso de la contabilidad por áreas de responsabilidad tiene las -  
ventajas siguientes:

1. Lograr una coordinación de los funcionarios de la empresa en --  
cuanto al control del gasto.

2. Los informes provocan la decisión y acción correctiva en forma oportuna.
3. Todo ahorro en gastos se ve en relación directa en un efecto favorable en la utilidad.
4. Los presupuestos se convierten en un sistema más operable, ya que cada jefe de área elabora su propio presupuesto y responde de su actuación en el control de sus gastos en forma periódica.
5. La supervisión se hace más factible por su misma división por áreas de responsabilidad.

c) Implantación del sistema contable.

Comprende el entrenamiento del personal dándoles claramente las actividades de desarrollo, sus relaciones con los demás empleados del departamento y de otras secciones, dándoles instrucciones sobre el trabajo a desarrollar y el equipo necesario para llevar a cabo sus labores.

d) Análisis y Evaluación de Puestos.

Aquí se determina cuáles son los puestos necesarios para realizar las funciones del departamento y cuáles son las labores específicas de cada puesto, ver el grado de autoridad necesaria en cada posición y cuál es el nivel de responsabilidad de cada una de ellas; aquí se establecerá la jerarquía de cada uno de los puestos y será base para establecer la coordinación entre los mismos.

e) Manual de Procedimientos Contables.

Este manual cubrirá los siguientes aspectos:

1. Organigrama de la empresa, el cual mostrará claramente la estructura orgánica de la empresa y niveles de responsabilidad.

2. Posición del departamento dentro de la empresa.
3. Objetivos del departamento.
4. Catálogo de cuentas e instructivo para el manejo del mismo, que muestre las claves y códigos de las cuentas aplicables a cada área.
5. Descripción de las operaciones que realiza la empresa y su manejo desde el punto de vista contable.
6. Registros, formas y documentación comprobatoria a utilizar, como: Registro de inventarios, cuentas por pagar, pólizas, facturas, remisiones, cheques, etc.
7. Descripción de las actividades a desarrollar por cada sección del departamento y ver los reportes e informes que cada sección debe elaborar.
8. Reportes, informes y estados financieros que debe dar el Departamento de Contabilidad.
9. Crear un calendario rígido para obtener reportes, informes y estados.

## B. EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE COSTOS.

La Contabilidad de Costos ha logrado una gran importancia en las operaciones de la empresa. Es tan importante, que el llevar un control de los costos de ventas y de producción se pueden formular estados financieros más exactos, esto crea que se considere que sus funciones sean llevadas a cabo por departamento, que reporte directamente al Contralor.

Al ser el Contralor el que se encargue de supervisar éste Departamento, esa supervisión se manifiesta en auxiliar y asesorar al supervisor del mismo en la fijación y determinación de:

### a) El Sistema de Contabilidad de Costos a utilizar.

Es práctico clasificar los costos con el fin de identificar la naturaleza de los mismos y la oportunidad de su obtención.

La división es en cuanto a tres grupos:

1. En cuanto a las características de la producción, se dividen en:
  - Procedimientos de control por órdenes de producción.
  - Procedimientos de control por procesos productivos.
  - Procedimientos de control por clases.
  - Procedimientos de control por operaciones.
  
2. En cuanto al-tiempo del cálculo:
  - Costos Reales o Históricos. Se registran a medida que éstos se originan.
  - Costos Predeterminados. Se dividen en:
    - ° Costos Estimados: Para determinarlos se usan bases empíricas, como la experiencia, ejercicios anteriores, etc.
    - ° Costos Estandar: Para determinarlos se requieren estudios-técnicos y científicos.
  
3. En cuanto a los conceptos que se agrupan, se dividen en:
  - Costeo Absorbente: Se incluyen los costos incurridos.

- Costeo Directo: Se reconocen los costos o gastos variables - únicamente.

El determinar cuál será ese sistema de costos, implica un estudio de la selección, diseño e instalación del mismo.

**SELECCION.** Resultado de un análisis de las características particulares de la empresa en cuanto al tipo de la misma, volumen de -- operaciones, particularidades del sistema contable.

**DISEÑO.** El Contador de Costos y el Ingeniero Industrial, elaboran diagramas de proceso de las operaciones, diagramas de procesos de recorrido, análisis de operaciones y estudios de tiempos y movimientos, identifican clara y precisamente cuáles serán los centros de costos y su clasificación.

**INSTALACION.** Una vez seleccionado el sistema y que hay un diagrama de flujo del mismo, se instala, requiere promocionar el sistema en los diferentes niveles de la empresa, adiestrar al personal encargado del trabajo, implantar el sistema gradualmente y evaluar - los resultados de los mismos.

b) Las Funciones del Departamento.

Estas deben estar acordes a los objetivos de la misma contabilidad de costos, a saber:

- Controlar los elementos del costo.
- Determinar el costo de la producción.
- Determinar el costo unitario del producto.
- Determinar el costo de venta.
- Ayudar a evaluar inventarios.

Estas funciones se desarrollarán dentro del marco establecido por el sistema de costos seleccionado.



c) La Instalación del Departamento.

Para este aspecto se tomarán las siguientes consideraciones:

1. Señalar los objetivos del departamento.
2. Describir las operaciones de la contabilidad de costos y su --- tratamiento contable.
3. Determinar los puestos necesarios para que el Departamento realice sus actividades.
4. Elaboración de instructivos para el manejo de las cuentas, tanto del balance como de resultados.

d) Establecimiento de los Registros.

Ver la documentación y libros auxiliares y mayores a usar, para el control de las operaciones.

e) Establecimiento de Informes y Reportes.

Deben ser elaborados por el Departamento. Se establecen también en el diseño del sistema y normalmente son:

1. Informe Mensual de Producción Terminada.
2. Informe Mensual de Producción en Proceso.
3. Informe Mensual de Costos Unitarios.
4. Informe Mensual de Desperdicio.
5. Informe Acumulativo de Mano de Obra Directa.
6. Informe Comparativo de Costos Reales y Estándar y determinar -- Variaciones.
7. Estado de Costo de Producción.

## C. EL DEPARTAMENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS.

### GENERALIDADES.

El procesamiento electrónico de datos se realiza por una conjugación de tarjetas, cintas perforadas o magnéticas, equipos de entrada y salida de información, todo lo cual proviene de:

- a) Clasificar, calcular y resumir operaciones en poco tiempo.
- b) Complementar el control humano por medio de máquinas.
- c) Facilitar con mayor rapidez y exactitud el trámite, registro y contabilización de operaciones.
- d) Dar documentos, reportes e informes con mayor oportunidad.

#### A) Posición del Departamento dentro de la División de Auditoría.

El por qué colocar este departamento dentro de la supervisión del Contralor se debe a los siguientes aspectos:

- Las aplicaciones se refieren al tratamiento de datos contables y estadísticos.
- La economía cae dentro del cuadro de responsabilidad del Contralor, con la reducción de gastos y sueldos en departamentos bajo su jurisdicción.
- La más importante ventaja que considero es que, siendo el Contralor responsable de las finanzas, organización y planeación de -- las operaciones de la empresa.

#### B) Instalación del Departamento.

Los pasos que se deben seguir para lograr los objetivos son:

- Solicitar al departamento de Sistemas y Procedimientos, un estudio que abarque los objetivos que se buscan con el cambio del --

sistema, las operaciones y métodos que pueden ser convertidos, - con objeto de que les de un informe con los datos siguientes:

1. Objetivo del uso de un sistema de procesamiento de datos.
  2. Operaciones y métodos a corto y largo plazo.
  3. Repercusión sobre la organización.
  4. Documentación complementaria en cuanto a:
    - Manuales de procesamiento.
    - Descripción del trabajo.
    - Documentos fuente.
    - Descripción de archivos.
    - Diagramas de flujo de los sistemas actuales.
    - Organigramas con las funciones y responsabilidades de las áreas involucradas en el estudio.
    - Sumario de términos y claves especiales, si se tienen.
- Solicitar asesoría técnica de una empresa dedicada a la computación o procesamiento de datos, en donde proporcionen los siguientes datos:
1. Definición de los sistemas actuales.
  2. Evaluación de los sistemas en uso.
  3. Sistemas de procesamiento electromecánico que se aplique a las necesidades y características de la empresa.
  4. Diseño del sistema.
  5. Determinación del costo de instalación del sistema y actividades conexas a la misma.
  6. Determinación de los costos concurrentes a la instalación.
- Presentar y discutir con la dirección de la empresa, el resultado de los estudios efectuados para obtener su aprobación para la instalación del sistema elegido para el procesamiento de datos.
- Una vez que fue aprobada la instalación del sistema de procesamiento de datos, se llevará a cabo el trato con la compañía ase-

sora, el trato incluirá la compra del equipo o arrendamiento del mismo, diseño e instalación del sistema y adiestramiento del personal para su funcionamiento.

- El Contralor participará en la elección del lugar adecuado, para la creación del nuevo departamento; debe cuidar que las instalaciones del mismo sean apropiadas, cómodas y funcionales.
- Una vez que se instaló el Departamento de Procesamiento de Datos, el Contralor asegura su adecuada organización interna y sus relaciones con los demás departamentos de la empresa, para esto fijará los siguientes puntos:
  1. Objetivos, autoridad y responsabilidad del departamento.
  2. Relaciones y líneas de comunicación de los mismos.
  3. Determinación de las funciones del departamento.
  4. Determinación, reclutamiento y contratación del personal necesario, señalando puestos, jerarquías, autoridad y responsabilidad.
  5. Establecimiento de un Manual General con métodos y procedimientos de trabajo, diagramas de flujo y proceso de la información.
- El adiestramiento del personal debe cubrir lo siguiente:
  - Documentación.
  - Procesos de tabulación.
  - Obtención de reportes e informes.

CAPITULO E  
FUNCIONES ESPECIALES

Las funciones de supervisión de crédito y cobranzas y obtención de financiamiento, aún con la sección de Impuestos, son funciones que el Contralor debe de estar al pendiente.

A. EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

La responsabilidad del Contralor en esta área se refiere a los siguientes casos:

1. Instalar y mantener el control interno adecuado.
2. Vigilar que las labores de otorgamiento de crédito y cobranzas -- sean efectivas.
3. Aprobar los reportes e informes del Departamento de Crédito y Cobranzas.
4. Vigilar la salvaguarda de los títulos, documentos y valores, que sea adecuado.
5. Vigilar que la presentación de los valores dentro de los estados financieros sea correcta.

Se puede decir que las funciones de Crédito y Cobranzas son:

1. OTORGAMIENTO DEL CREDITO.
  - Establecimiento de políticas de crédito.
  - Investigación de crédito.
  - Aprobación del crédito.
2. COBRANZA.
  - Creación de métodos de cobranza que contengan instructivos, trámites, formas, etc.

3. ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS INTERNOS DE TRABAJO.

- Procedimiento.
- Trámites.
- Registros y archivos.
- Reportes e informes a elaborar.

4. RELACIONES CON AGENCIAS DE INFORMES DE CREDITO, ABOGADOS, ETC.

5. APROBACION DE CUENTAS INCOBRABLES.

El control de este departamento y por lo mismo de las cuentas -- por cobrar, se puede llevar a cabo a través de diversos métodos; entre algunos de ellos tenemos los siguientes:

a) Método de Análisis de Razones. Como:

1. Relación de cuentas por cobrar a ventas.
2. Relación de cuentas incobrables a ventas de crédito.
3. Rotación de cuentas por cobrar.

b) Análisis de Antiquedad de Saldos.

c) Informes y Reportes. Como:

1. Reporte comparativo de cobranzas (real contra presupuestado), - con datos del mes y acumulados del ejercicio.
2. Reporte de cuentas en litigio.
3. Reporte de recuperación de cuentas malas, etc.

d) Revisión de Auditoría Interna.

Usando los procedimientos de auditoría propios para el tipo de valores manejados por este departamento, como: circularización de -- clientes y deudores, estimulación de las probabilidades de cobro, - etc.

## B. OBTENCION DE FINANCIAMIENTO.

Considerando la trascendencia y el efecto que puede tener sobre los resultados de operación, es útil tomar una decisión de obtención de financiamiento proveniente de fuentes externas; es bueno reconocer que el financiamiento externo es uno de los principales factores en el desarrollo económico y en el crecimiento de las empresas, pero --- siempre que se canalice apropiadamente y el efecto de usar pasivos -- para apoyar las operaciones logre un aumento de utilidades, lo que se logra con una adecuada administración financiera.

Por lo tanto, el Contralor, como responsable de la función financiera, debe tomar sus precauciones sobre el mango de financiamientos cuidando la solvencia, estructura financiera y resultados de operación, sean los más favorables para la empresa.

a) La Solvencia, es decir, la capacidad de pago, se logra a través de:

1. Espaciamiento adecuado de los pasivos a corto plazo.
2. Pago oportuno de los anteriores pasivos.
3. Determinación correcta del capital de trabajo.
4. Equilibrio en el plazo, entre los pasivos contraídos y los créditos otorgados.

b) La estructura financiera es más favorable teniendo un control sobre:

1. La relación entre pasivo y capital.
2. Proyectos de inversión.
3. La cancelación entre los diferentes conceptos de activo, pasivo y capital.
4. La determinación de la fuente correcta de financiamiento.

Para lograr los objetivos, se necesita una correcta clasificación y utilización de las fuentes externas de abastecimiento de fondos:



a) Medios de financiamiento de capital de trabajo:

1. Proveedores.
2. Descuento de documentos.
3. Descuento de facturas.
4. Préstamos directos.
5. Créditos y cuenta corriente.
6. Préstamos preterarios.
7. Carta de crédito.

b) Medios de financiamiento para inversión:

1. Préstamo hipotecario.
2. Préstamo refaccionario.
3. Arrendamiento financiero.
4. Emisión de obligaciones.

c) Medios de financiamiento para consolidación de pasivos:

1. Préstamo hipotecario.
2. Emisión de obligaciones.

### C. IMPUESTOS.

El progreso que se da en todos los órdenes de la vida económica de un país, guarda una estrecha relación con los impuestos y su repercusión en las finanzas de las empresas. Por lo mismo, es necesario -- una supervisión cuidadosa por parte del Contralor.

Dicha verificación nunca se debe limitar a la verificación mecánica de las operaciones aritméticas que originan las cifras presentadas en las declaraciones fiscales; el Contralor debe comprender que -- él es el encargado de salvaguardar los intereses de la empresa en todos sus aspectos y que por lo mismo, está obligado a conocer las leyes fiscales y sus implicaciones, de tal manera que además de vigilar cantidades o pagar, cuide que se eviten multas, recargos, etc. y trate de lograr ventajas fiscales o que redunden en beneficio de su empresa, como disminución, eliminación o elusión de cargos tributarios, usando procedimientos que sean estrictamente legales. Por lo mismo, -- el Contralor debe:

- a) Revisar y discutir las declaraciones fiscales.
- b) Organizar la actividad de impuestos, asignando personal y delegándole autoridad y responsabilidad sobre la misma.
- c) Crear los métodos de trabajo y las funciones específicas del responsable de los impuestos, como:

- 1° Formulación de un Manual de Control de Impuestos que abarque -- los siguientes puntos:

Relación de las transacciones de la empresa, de acuerdo a lo -- cual se determinen:

- Impuestos que se causan.
- Descripción de preceptos legales.

- Tarifas tributarias.
- Deducciones y exenciones.
- Formas de calcular los impuestos a pagar.
- Plazos de pago.
- Lugares de pago.
- Fuentes de información.

2° Control de permisos, licencias, declaraciones y documentos relativos a impuestos.

3° Pago de impuestos.

4° Atención de requerimientos, reclamaciones, litigios.

5° Estudio de técnicas fiscales.

6° Relaciones con autoridades gubernamentales, asesores, contadores, etc.

d) Establecer y vigilar el cumplimiento de un calendario de obligaciones fiscales.

CAPITULO 7

LA FUNCION DE INFORMACION

#### A. ASPECTOS GENERALES.

La culminación de la labor del Contralor está constituida por la presentación y comunicación de información a los accionistas, directores, acreedores, empleados, gobierno, etc., sobre los resultados de la operación de la misma y de su situación financiera.

Los objetivos principales de esta función son:

- a) Ayudar a incrementar las utilidades, con la obtención y uso de la información.
- b) Facilitar a cada responsable de una área o departamento, el planeamiento, control y dirección de sus actividades.
- c) Dar la información necesaria para el planeamiento de las operaciones de la empresa.
- d) Mejorar la información por medio de un sistema unificado.

## B. INSTALACION DE UN SISTEMA DE INFORMACION.

Un sistema debe diseñarse e implantarse de acuerdo al resultado de un análisis exhaustivo de varios factores, como: objetivos, características de operación, tipo de mercado, organización, etc.

Son pocas las oportunidades que el Contralor tiene de crear un sistema de información desde el inicio de las actividades de una empresa; las operaciones son escasas y limitadas, por lo que la información requerida es mínima, a medida que esas operaciones se incrementan en magnitud y complejidad, paralelamente las necesidades de información aumentan.

El Contralor interviene estableciendo el sistema de información-adeecuado a las necesidades de la empresa, que no es otra cosa que: integrar los sistemas o subsistemas de información que funcionan dispersos en la empresa, en un sistema unitario o integral de información;- para esto es útil cumplir con el siguiente programa:

- a) Determinar los objetivos del sistema de información.
- b) Identificar los sistemas de información en vigencia.
- c) Obtener diagramas de flujo de la información.
- d) Analizar los sistemas de información vigentes; para ver los problemas y necesidades de información de la empresa; este análisis comprenderá los siguientes puntos:
  1. Señalar los objetivos del análisis.
  2. Dentro de los mecanismos de información, identificar cómo funcionan los de control, los generadores y los procesadores de esa información.

3. Definir los puntos receptores de la información.
  4. Ver el grado de efectividad de la información.
  5. Identificar el grado de dispersión de los sistemas de información.
- e) Elaborar modelos que muestren en forma condensada, clara y de fácil comprensión.
  - f) Formular y diseñar sistemas de información que deben existir en la empresa.
  - g) Después de revisar, discutir y obtener la aprobación del nuevo sistema, proceder a su instalación.

### C. CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACION.

Para implantar un sistema que cubra las necesidades de información de cualquier empresa se deben tener en cuenta las características siguientes:

#### a) Formación del Sistema.

El sistema debe ser formado por reportes para:

1. Elaborar planes y programas de acción futura, como:
  - Planes a corto plazo: Como los presupuestos de operación y financieros de la empresa, que cubren un año o ejercicio fiscal.
  - Planes a largo plazo: Que son los estudios y presupuestos de tipo estratégico con cinco, diez o más años de proyección de operaciones de la empresa.
2. Controlar las operaciones, que a su vez se clasifican en:
  - Reportes Sumarios: Dan la información por un periodo de tiempo, tienen dos funciones: informar de la efectividad de las actividades de la empresa y checar los reportes corrientes de control.
  - Reportes corrientes de control: Reportes hechos en forma diaria, semanal o quincenalmente, dando la desviación de la actuación real contra la presupuestada.
3. Informar.- Se identifican aquellos reportes usados para dar a la alta gerencia, información sobre los puntos o asuntos que le son de particular interés.

#### b) Contenido de los Reportes e Informes.

El contenido de cada uno de los reportes debe estar acorde a las necesidades de cada empresa.



c) Frecuencia de los Reportes.

La frecuencia para la elaboración de los reportes se regula por -- factores como: necesidades de cada empresa, características del re porte, nivel al que van dirigidos los informes, etc.; se pueden - elaborar en forma semanal, quincenal, mensual, etc.

d) Formas de Presentación.

Hay una gran variedad de formas de presentación de reportes y normalmente se combina su uso para la presentación de información; en tre algunas, tenemos las siguientes:

- Informes escritos:

1. Estados financieros.
2. Reportes estadísticos.
3. Informes narrativos.

- Gráficas:

1. De líneas y curvas.
2. De figuras geométricas.
3. De barras.
4. Diagramas..
5. Mapas.

e) Principios Básicos en la Preparación de Reportes e Informes.

Para que los reportes e informes sean efectivos, habrá que cumplir con determinados requisitos en su preparación, entre algunos de es tos requisitos tenemos los siguientes:

- Que se elaboren aplicando el principio de áreas de responsabilidad.
- Se debe aplicar el principio de las excepciones.
- Que sean los informes comparativos.
- La información que se dé esté de acuerdo a las necesidades de de talle del nivel al que se dirige.

- Que sean preparados con oportunidad.
- Sean breves, concisos y concretos.
- Que se expresen con lenguaje accesible a las personas a quienes van dirigidos.
- Que presenten una secuencia lógica.
- Que sean exactos.
- Los reportes preparados deben ser realmente útiles.

f) A quiénes deben dirigirse.

Se deben dirigir a todos los interesados en la marcha de la empresa, como:

- Accionistas.
- Acreedores.
- Empleados.
- Gobierno.
- Gerentes.

g) Qué Reportes e Informes deben elaborarse.

Los reportes e informes deben elaborarse dependiendo del sistema instalado, de las características de la empresa, de sus necesidades de información, etc. Se debe de tomar en cuenta los reportes e informes que se requieran, aún cuando procedan de las mismas fuentes y contengan los mismos datos de fondo, deberán reunir características particulares como:

- Información a Accionistas.- Aquí su objetivo principal es presentar los resultados de operación de la empresa y su situación financiera a un momento dado. Puedo sugerir una presentación donde se incluye lo siguiente:

1. PAGINA SUMARIA. Presenta en forma comparativa la información fundamental sobre los resultados operativos y de la situación financiera de la empresa, como: Ventas netas, utilidad bruta, gastos totales, etc.

2. COMENTARIOS DEL DIRECTOR DE LA EMPRESA. Comentarios del dirigente de la compañía sobre los resultados obtenidos.
  3. INFORMACION SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.
  4. ESTADOS FINANCIEROS. Incluyendo las notas y opinión de auditores independientes sobre los resultados y situación financiera de la empresa. Estos estados pueden ser:
    - ° Balance General.
    - ° Estado de Pérdidas y Ganancias.
    - ° Estado de Origen y Aplicación de Recursos.
    - ° Estado de Costo de Producción.
    - ° Proyección de Aplicaciones de Utilidades.
  5. ESTADISTICA SUMARIA. Presenta una panorámica de los resultados obtenidos por la empresa y sus aspectos financieros importantes en los últimos cinco, diez o más años.
- Información a Gerentes.- No se puede saber cuál es el tipo de información en cuanto a cantidad y presentación que se da a los miembros del nivel gerencial de una empresa; esta depende de las necesidades y características de cada empresa en particular.
- Se debe tratar de lograr que la estructura del sistema de información sea concebida de tal manera que corresponda a la estructura jerárquica de la empresa.
- Es importante que los reportes e informes estén acordes a las circunstancias particulares de cada empresa.

## CONCLUSIONES

Una vez que se ha realizado este estudio, podemos llegar a la conclusión de que es un tema demasiado interesante, ya que nos da un panorama general de lo que es la Contraloría, lo que es el Contralor, las funciones que tiene el Departamento de Contraloría, sus atribuciones y en qué nivel se encuentra ubicado.

A la vez que nos dió un panorama muy grande sobre las aptitudes y actividades que el Contador Público debe poseer para desempeñarse en este puesto tan importante, ya que de él depende en gran parte el crecimiento de la empresa.

Ahora también, es conveniente aclarar que el Contralor va a depender directamente del Director General y que va a tener a su cargo departamentos importantes, como el de Auditoría Interna, Crédito y Cobranzas, Presupuestos, Contabilidad General, etc., por lo que considero importante el que se tenga una adecuada preparación para asumir la dirección de este departamento.

Sabemos que entre sus funciones se encuentra la de Planeación, en donde se encargará de fijar los objetivos y actividades tanto en lo financiero, en los presupuestos, en fin, en el rumbo que la empresa debe seguir; una vez que ha cumplido con esta función, hay otras como la de Organización, en donde encaminará las actividades que considere necesarias para llevar a cabo los planes que se propuso para el logro de los objetivos. Para esto se ayuda del Departamento de Contabilidad General, Contabilidad de Costos, de Procesamiento de Datos, etc., para poder cumplir con los objetivos trazados. Otra importante función es la de Control, la cual le permitirá estar al pendiente de que todas las funciones se realicen como debe de ser, sin que haya ninguna desviación que impida lograr los objetivos.

Es conveniente que exista un sistema de información que permita que haya continuidad tanto en línea recta como de arriba hacia abajo entre los departamentos, ya que con una adecuada información podrá haber una mejor coordinación entre los departamentos para el logro de los objetivos.

Todo esto, lográndolo comprender, nos puede ayudar a desempeñar las funciones de la forma más adecuada y lograr un éxito en la dirección de la empresa. Por lo que es muy útil saber manejar este puesto.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) ALCANTARA GONZALEZ CESAR  
La Contraloría y sus Funciones  
Editorial ECASA  
7a. Edición  
México, D.F.  
1987.
- 2) MARTINEZ VILLEGAS FABIAN, C.P.  
El Ejecutivo en la Empresa Moderna  
1a. Edición  
Ediciones Insurgentes  
México, D.F.  
1966.
- 3) BETHEL, ATWATER, SMICK, STACKMAN,  
Organización y Dirección Industrial  
Fondo de Cultura Económica  
México, D. F.
- 4) PATON, W.A.  
Manual del Contador  
Editorial Hispano-Americana  
México, D. F.
- 5) TERRY GEORGE R.  
Principios de Administración.  
9a. Edición.  
Edit. Continental, S.A.  
México, D. F.  
1967.

- 6) ANDERSON Y SCHMIDT  
Contraloría Práctica  
Editorial Uteha  
México, D. F.  
1965.
- 7) GARCIA FERNANDEZ DIEGO  
La Función de Contraloría en las Empresas  
Universidad Veracruzana  
Xalapa, Veracruz  
1972.