

4
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA DIRECCION FINANCIERA
Y LA CONTRALORIA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :

ROGELIO ALVAREZ ENRIQUE
SERGIO HUERTA ROJAS

Asesor: C. P. T. Benjamín Sánchez Rodríguez

**LEFEE CON
FALLA DE ORIGEN**

1992



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

INTRODUCCION

CAPITULO 1 LA DIRECCION DE FINANZAS

1.1. SUS FUNCIONES	1
1.2. LA INFORMACION FINANCIERA.....	9
1.2.1. CONCEPTO.....	9
1.2.2. CARACTERISTICAS.....	10
1.2.3. OBTENCION.....	11
1.2.4. PRESENTACION.....	18
1.2.5. ANALISIS E INTERPRETACION.....	27
1.3. DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN.....	37
1.3.1. TESORERIA.....	37
1.3.2. CONTRALORIA.....	39

CAPITULO 2 LA CONTRALORIA

2.1. GENERALIDADES.....	41
2.1.1. CONCEPTO.....	41
2.1.2. ANTECEDENTES.....	42
2.1.3. UBICACION.....	46
2.1.4. OBJETIVOS.....	48
2.2 PERFIL DEL CONTRALOR.....	49
2.3. FUNCIONES.....	52
2.3.1. PLANEACION.....	52
2.3.2. ORGANIZACION.....	54
2.3.3. DIRECCION.....	55
2.3.4. CONTROL.....	57
2.3.5. CONTABLE.....	58
2.3.6. INFORMACION.....	60

2.4. EL CONTROL INTERNO.....	62
2.5. DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN	65
2.5.1. CONTABILIDAD GENERAL.....	65
2.5.2. CONTABILIDAD DE COSTOS.....	66
2.5.3. PRESUPUESTOS Y ANALISIS FINANCIERO.....	67
2.5.4. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.....	70
2.5.5. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	73
2.6 CATALOGO DE LOS PRINCIPALES REPORTES QUE OPERAN.....	75
EN EN DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA	

CAPITULO 3 CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA.....	107
-------------------	-----

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

El aspecto financiero es un factor dominante en la situación actual que vive nuestro país y que requiere de especial atención,

La causa de motivación para desarrollar el tema presente, ha sido la formación profesional que debe conjuntar una sólida preparación en lo técnico y un conocimiento cabal y razonado de nuestro medio social y económico, conociendo los aspectos característicos del puesto de contrador, que tanta importancia tiene en los negocios, sus actividades a realizar y su interacción que guarda con la Dirección Financiera.

Un aspecto fundamental que lleva a la realización del tema es la importancia que el código de ética menciona en cuanto a el desempeño y función que tiene el Licenciado en Contaduría en su desarrollo y desempeño personal como contralor.

El C.P. Jorge Pinto Castillo en su libro de Contraloría nos dice:

"El ejercicio profesional del contralor está normado por el código de ética profesional de los contadores públicos, básicamente en cuanto a la autonomía e independencia mental"

- El Licenciado en Contaduría deberá cimentar su reputación en la honradez y capacidad profesional, observando las reglas de ética en todos sus actos.

Es indiscutible que los profundos cambios que requiere la confirmación de nuestras estructuras sociales a fin de que respondan mejor a las necesidades urgentes de toda la comunidad, exigen igualmente del contralor un cambio que permitirá proyectar con autenticidad la realidad del compromiso vividamente sentido y aceptado. El Licenciado en Contaduría como disciplina cae dentro de este campo, y así hemos observado como en la actividad de costos por ejemplo, ya no sólo se aplica al aspecto contable, sino que diversifica su ejercicio y ahora se desenvuelve en los campos de planeación, financieros, recursos humanos, etc.

CAPITULO 1

LA DIRECCION DE FINANZAS

1. LA DIRECCION DE FINANZAS

1.1. FUNCIONES

Las principales funciones de la dirección de finanzas las podemos enmarcar dentro de los siguientes puntos:

1.1.1. Planeación Financiera.- Con la información proporcionada por los departamentos del área de finanzas, el director financiero determina las tendencias de la empresa tomando en cuenta el volumen de ventas, el costo de producción, las utilidades, el desembolso de capital, el rendimiento sobre la inversión, etc.

Toda empresa opera dentro de la estructura de la economía general, y por lo tanto, la planeación financiera debe tomar en cuenta los acontecimientos económicos y políticos que pudieran en determinado momento tener repercusiones sobre las operaciones de la empresa.

La planeación financiera incluye hacer el pronóstico de las perspectivas generales del país, de la industria y de la compañía en particular; toma en cuenta el efecto probable de los acontecimientos políticos y de las políticas y programas de gobierno.

Incluye también un análisis que contemple pronósticos de las condiciones de mano de obra, del comportamiento de los salarios, de los costos de materiales, condiciones generales de mercadotecnia, fuerzas competitivas y adelantos tecnológicos.

1. LA DIRECCION DE FINANZAS

1.1. FUNCIONES

Las principales funciones de la dirección de finanzas las podemos enmarcar dentro de los siguientes puntos:

1.1.1. Planeación Financiera.- Con la información proporcionada por los departamentos del área de finanzas, el director financiero determina las tendencias de la empresa tomando en cuenta el volumen de ventas, el costo de producción, las utilidades, el desembolso de capital, el rendimiento sobre la inversión, etc.

Toda empresa opera dentro de la estructura de la economía general, y por lo tanto, la planeación financiera debe tomar en cuenta los acontecimientos económicos y políticos que pudieran en determinado momento tener repercusiones sobre las operaciones de la empresa.

La planeación financiera incluye hacer el pronóstico de las perspectivas generales del país, de la industria y de la compañía en particular; toma en cuenta el efecto probable de los acontecimientos políticos y de las políticas y programas de gobierno.

Incluye también un análisis que contemple pronósticos de las condiciones de mano de obra, del comportamiento de los salarios, de los costos de materiales, condiciones generales de mercadotecnia, fuerzas competitivas y adelantos tecnológicos.

1.1.2. Evaluación de Opciones.- Al decidir si se invierte en un nuevo equipo o si se compra un nuevo edificio, las compañías se enfrentan a una gran variedad de opciones. Por lo general tratan de realizar las inversiones que ofrecen los mayores rendimientos.

Supongamos que el área de producción propone que una máquina sea reemplazada por otra más moderna, que aumente la producción y que disminuya los gastos de mantenimiento. Desde su punto de vista la proposición es buena, sin embargo, para evaluar en forma adecuada la proposición todos los hechos tienen que ser transformados en términos claros - para todos: MONEDA NACIONAL.

Aquí es donde entran en función las finanzas. Los ejecutivos financieros conocen la actitud general de la alta dirección hacia la proposición, porque ellos comprenden las metas financieras de la compañía y convierten todos los aspectos de la proposición en sus equivalentes en dinero y recomiendan un curso de actuación.

En la mayor parte de los casos la selección es clara, debido a que el área financiera toma su decisión después de estudiar todos los cursos de acción posible. Sólo después de ello se presenta una recomendación, la cual toma en consideración las políticas de la compañía, el capital disponible y los objetivos de la compañía.

1.1.3. Obtención de Capital.- Antes que la Administración otorgue la autorización para seguir adelante con un proyecto de inversión, tiene que asegurarse que el área financiera puede obtener el capital necesario:

I.- Capital generado dentro de la propia empresa

- a) Flujos de efectivo por concepto de ventas menos los costos de operación, los pagos de dividendos y los pagos - de deudas.
- b) Ahorros en gastos de operación (al reducir los niveles de inventarios, incrementar la eficiencia de la producción, etc.)

II.- Capital obtenido de fuentes externas

a) Préstamos a corto plazo:

- 1) Préstamos Quirografarios.- Es el préstamo de dinero a cambio de la suscripción de un pagare a favor de la institución, por medio del cual la empresa se obliga a liquidar el importe del préstamo más los intereses pactados en la fecha convenida. Aunque no tiene aplicación específica, generalmente sirven como apoyo al capital de trabajo del solicitante, por lo que su importe se destina a:

Compra de materias primas

Compra de mercancías

Solventar problemas de efectivo transitorios

Este tipo de préstamo no cuenta con garantía real, el aspecto de seguridad puede apoyarse, obteniendo aval y la firma del - solicitante (de ahí que se llame también préstamo directo o en blanco).

De acuerdo con la ley bancaria, este tipo de operaciones se -

pueden pactar a un plazo que no exceda de 180 días renovables una o más veces, hasta por un máximo de 360 días contados a partir de la fecha de su otorgamiento.

- 2) Préstamo prendario.- Se otorga a cambio de la suscripción de un pagaré con garantía prendaria a favor de la institución bancaria.

El tipo de prendas que se reciben en garantía pueden ser:

Materias Primas
Mercancías en General
Acciones Cotizadas en la Bolsa de Valores
Productos Elaborados o Semi Elaborados

El importe de este préstamo generalmente se destina al aumento de capital de trabajo y del efectivo en caja.

En este tipo de préstamos, la garantía es la prenda constituida por mercancías o valores, mismos que deberán estar en poder de almacenes generales de depósito autorizados.

Asimismo, se verificará que la totalidad de los bienes dados en prenda hayan quedado debidamente asegurados y que la póliza se encuentre endosada a favor de la institución que otorgó el préstamo.

Este préstamo se otorga a un plazo máximo de 90 días, por un importe no mayor al 70% del valor de la prenda.

b) Préstamos a mediano y largo plazo:

- 1) Préstamo de Habilitación o avío.- Este tipo de crédito consiste en poner una determinada cantidad de dinero a disposi-

ción de una persona física o moral, para que ésta haga uso del crédito en la forma y en los términos y condiciones convenidos en el contrato de apertura de crédito que para tal efecto debe celebrarse quedando obligado el cliente a restituir al banco el importe de dicha operación más los intereses, prestaciones, gastos y comisiones que se pacten y estipulen en dicho contrato.

Este tipo de crédito está condicionado a utilizarse en la adquisición de materias primas y materiales, pago de salarios y gastos directos de explotación indispensables para la empresa. La Ley establece que el crédito no debe exceder al 70% de las garantías.

- 2) Préstamo Refaccionario.- Es un crédito condicionado que se formaliza mediante un contrato de apertura de crédito a mediano o largo plazo (de 3 a 5 años) por medio del cual el acreditado se obliga a invertir el importe de éste en los conceptos pactados, ya sea para el fomento de la producción o transformación de artículos industriales, agrícolas o ganaderos, apoyando principalmente el elemento fijo productivo del negocio y la liquidación de ciertos pasivos.

Únicamente podrá invertirse en los siguientes conceptos:

- Adquisición y/o instalación de maquinaria.
- Realización de plantaciones o cultivos cíclicos o permanentes.
- Adquisición de bienes muebles e inmuebles.

- Construcción de obras materiales destinadas al fomento del negocio.
- Apertura de tierras para el cultivo.
- Adquisición de aperos e instrumentos útiles de labranza y abonos.
- Adquisición de ganado o animales de cría.

La garantía puede consistir en hipoteca según el caso, sobre las fincas, terrenos, construcciones o edificios en ellos construidos, maquinaria, instrumentos, aperos, muebles, útiles y los frutos o productos pendientes o ya obtenidos.

La Ley establece que un crédito de este tipo puede alcanzar un importe máximo del 75% del valor de los bienes dados en garantía.

- 3) Préstamo Hipotecario.- Este es un préstamo a largo plazo y se garantiza gravando la unidad industrial.

- c) Aumentos de capital social o contable.- Mediante la emisión de acciones.

Al cumplir con la responsabilidad de administrar los fondos usados para la operación del negocio, la dirección financiera necesariamente se ve relacionada con casi todas las actividades de la compañía.

Al señalar el desperdicio en alguna operación o al recomendar nuevos métodos que producen ahorros, la dirección financiera puede encontrar la fuente de financiamiento que le permita comprar una nueva máquina o comenzar la construcción de una nueva planta o almacén, y si el capital proviene de ahorros en los costos de operación, la compañía

no tiene que hacer pago alguno a terceros por uso de los fondos.

Sin embargo, hay momentos en que la compañía tiene que buscar capital inmediato, mucho más de lo que pueden producir los ahorros en los costos de operación. Su objetivo es tener el capital necesario al costo más bajo posible.

Para tomar una decisión acertada, el ejecutivo financiero tiene que conocer el mercado de dinero y de capitales prevaletientes y conocer - donde encontrar los fondos al costo más bajo.

Asimismo, deberá conocer las implicaciones que traiga la alternativa tomada, como pueden ser: De que manera afecta otras proposiciones de - inversión, si está o no de acuerdo con la planeación fiscal de la empre sa y que le sucederá a la estructura del capital existente.

1.1.4. Control Financiero.- Una vez que la empresa realiza una in versión, tiene que asegurarse de que dé frutos, una compañía sólo puede controlar sus gastos planeándolos en forma anticipada; la elaboración - del presupuesto es primordialmente una medida de planeación, pero al mismo tiempo es una medida de planeación y seguimiento.

En casi todas las actividades de la compañía, desde la etapa de planeación hasta su terminación y aún más allá, la administración financie ra registra el progreso, tratando de asegurarse en forma continua de - que las operaciones, el control y el seguimiento se vuelven una parte integral en cada actividad de la compañía.

Con la auditoría interna y con las técnicas de la Contabilidad de Costos evalúa los resultados y sugiere formas para mejorar el funcionamiento de la compañía. Si es necesario recomienda a la alta dirección modifique las metas de la compañía o cambie los planes para hacer frente a las cambiantes condiciones económicas.

1.2. INFORMACION FINANCIERA

1.2.1. CONCEPTO

La comisión de principios de Contabilidad en su boletín A-1 "Esquema de la teoría Básica de la Contabilidad Financiera" menciona que la 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 y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar de decisiones en relación con dicha entidad.

Por lo anterior podemos decir que la Información Financiera es la - comunicación de sucesos relacionados con la obtención y aplicación de recursos materiales expresados en unidades monetarias.

A título personal podemos agregar que la Información Financiera está constituida por todos los elementos, datos, reportes, etc., de que se sirve la Contabilidad para cumplir su función como por ejemplo:

- a) Cédulas analíticas de venta por producto, por vendedor, por sucursal, etc.
- b) Tiras sumadoras por lote de productos, por departamento, etc.
- c) Reportes de producción diaria.
- d) Relación de gastos del equipo de transporte por unidad.
- e) Etc.

1.2.2. CARACTERISTICAS

Las características de la información financiera son: La utilidad, la confiabilidad y la provisionalidad.

1.2.2.1. UTILIDAD. La información financiera es útil cuando se adecua a los propósitos del usuario, para que esto suceda, la información financiera debe tener en contenido:

- a) Significativo: Capaz de representar mediante símbolos, palabras y cifras a la empresa, su evolución, su estado en el tiempo y - sus resultados de operación.
- b) Relevante: Selecciona los elementos informativos para optimizar la comunicación que emite.
- c) Veraz: Sustentado en eventos reales.
- d) Comparable: Permite que la información pueda confrontarse en los diferentes puntos del tiempo para una empresa y entre dos ó más empresas entre sí.
- e) Oportuno: El contenido informativo tiene que ser oportuno, para que el usuario pueda utilizarla en la toma de decisiones a - - tiempo.

1.2.2.2. CONFIABILIDAD. Es la característica por virtud de la cual la información financiera es aceptada y utilizada por el usuario para la toma de decisiones, se considera que la información financiera es confiable, cuando cumple con los siguientes requisitos.

- a) Estabilidad: Consistencia en la observancia de los elementos - de la teoría contable, para asegurar una información obtenida,

bajo las mismas bases.

- b) **Objetividad:** Apego realista a los elementos de la teoría contable, eliminando cualquier distorsión de tipo personal.
- c) **Verificabilidad:** Posibilidad de que aplicando respectivamente un criterio o un procedimiento para obtener información, se llegue a los mismos resultados.

1.2.2.3. LA PROVISIONALIDAD de la información contable significa que no representan 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 la 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.

1.2.3. OBTENCION. La obtención de la información financiera se lleva a cabo mediante la aplicación del proceso contable y bajo la observancia de un marco teórico llamado "Teoría Contable".

1.2.3.1. EL PROCESO CONTABLE. Es el conjunto de fases a través de las cuales se obtiene y comprueba la información financiera. Este proceso surge como consecuencia de reconocer una serie de funciones o actividades interrelacionadas que nos conduce a la obtención de la información financiera.

LAS FASES DEL PROCESO CONTABLE SON:

1. SISTEMATIZACION: En esta fase es preciso establecer el sistema

por medio del cual sea posible el tratamiento de los datos, desde su obtención hasta su presentación en términos de información acabada.

Para seleccionar el sistema es necesario conocer la actividad de la empresa, el marco legal, las políticas de operación y la organización funcional y jerárquica.

2. VALUACION: En esta fase se cuantifica los elementos que intervinieron en las transacciones financieras en términos de unidades monetarias, de acuerdo con las reglas de cuantificación obtenidas en la teoría contable.

La cuantificación resulta necesaria para que las transacciones realizadas por la empresa tengan un valor definido y poderlo expresar en los estados financieros.

3. PROCESAMIENTO: Una vez valuados los datos financieros, es necesario someterlos a un tratamiento por medio de instrumentos específicos, con el fin de captarlos, clasificarlos, registrarlos, calcularlos y sintetizarlos de manera accesible para los usuarios. Esta fase del proceso contable, recibe el nombre de procesamiento.

4. EVALUACION: En esta fase se analizan e interpretan los estados financieros. Como consecuencia de dicho análisis e interpretación se emite una calificación sobre el efecto que las transacciones celebradas por la empresa consignadas en los estados financieros, tuvieron sobre la situación financiera, con el fin -

de darla a conocer a los responsables de tomar decisiones. En esta fase se analizan los fenómenos que determinan la solvencia, la estabilidad y la productividad de la empresa.

5. INFORMACION: A través de esta fase se comunica a los interesados en la marcha de la empresa, la información financiera obtenida, como consecuencia de las transacciones celebradas.

1.2.3.2. TEORIA CONTABLE. La teoría contable es la base teórica - que rige la obtención, análisis y presentación de la información financiera.

La teoría establecida en el boletín A-1, "Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera" emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, está compuesta por varias clases de conceptos ordenados de acuerdo a su jerarquía que son:

- a) Principios
- b) Reglas particulares
- c) Criterio prudencial de aplicación de las reglas particulares

El orden en que se presentan los conceptos que forman la estructura de la teoría de la Contabilidad está basado en generalidad decreciente que se da entre los principios y las reglas particulares. El criterio prudencial de aplicación se refiere a las reglas particulares, ya que los principios son proposiciones de carácter más amplio que deben aplicarse en todos los casos.

- a) Principios. Los principios de Contabilidad son conceptos básicos

cos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera.

Dichos principios son:

1. Entidad. La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

La personalidad de un negocio es independiente de la de sus accionistas o propietarios y en sus estados financieros sólo deben incluirse los bienes, valores, derechos y obligaciones de este ente económico independiente.

2. Realización. La Contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

Las operaciones y eventos económicos que la Contabilidad cuantifica se consideran por ella realizados: (A) cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos, (B) cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes o (C) cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

3. **Perfodo Contable.** La necesidad de conocer los resultados de o peración y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos con- vencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos de rivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el perfodo en que ocurren; por tanto cualquier información con- table debe indicar claramente el perfodo a que se refiere. En tér- minos generales, los costos y gastos deben identificarse en el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en - que se paguen.

4. **Valor Histórico Original.** Las transacciones y eventos econó- micos que la Contabilidad cuantifica se registran según las canti- dades de efectivo que se afecten a su equivalente o la estima-- ción razonable que de ellos se haga al momento en que se consi- deren realizados contablemente. Estas cifras deberán ser modi- ficadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les - hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en for- ma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los concep- tos susceptibles de ser modificados que integran los estados fi- nancieros, se considerará que no ha habido violación de este - principio sin embargo, esta situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

5. Negocio en Marcha. La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representen valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para la información general cuando la entidad esté en liquidación.
6. Dualidad Económica. Esta dualidad se constituye de:
- a) Los recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines y,
 - b) Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen considerados en su conjunto.
7. Revelación Suficiente. La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.
8. Importancia Relativa. La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los da--

tos con los requisitos y finalidad de la información. La información financiera debe ser obtenida mediante la aplicación de - los mismos principios y reglas particulares de cuantificación - para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con es tados de otras entidades económicas, conocer su posición relati va.

Cuando haya un cambio que afecte la comparabilidad de la infor mación debe ser justificado y es necesario advertirlo claramen te en la información que se presente, indicando el efecto que - dicho cambio produce en las cifras contables. Lo mismo se apli ca a la agrupación y presentación de la información.

b) Reglas Particulares. Son la especificación individual y concre ta de los conceptos que integran los estados financieros y se - dividen en:

1) Reglas de Valuación: Se refieren a la aplicación de los princi pios y a la cuantificación de los conceptos específicos de los estados financieros.

2) Reglas de Presentación: Se refieren al modo particular de in cluir adecuadamente cada concepto en los estados financieros.

Como ejemplo de las reglas particulares tenemos:

- Concepto: Edificio,
- Regla de Valuación: El costo de un edificio es el costo de la - adquisición o de construcción que incluye el de las instalacio-- nes y equipo de carácter permanente, así como, permiso de cons-

trucción, gastos legales, honorarios de Ingenieros y Arquitectos, etc.

- Regla de Presentación: Las construcciones en proceso se presentan por separado de los edificios terminados.

c) Criterio Prudencial de Aplicación de las Reglas Particulares:

La medición y cuantificación contable no obedece a un modelo rf gido, sino que requiere de la utilización de un criterio general para elegir entre alternativas que se presentan como equivalentes, basado en la preparación, experiencia y habilidad del Licenciado en Contaduría, debiendo optar por la que menos optimis mo refleje, pero observando en todo momento que la decisión sea equitativa para los usuarios de la información financiera.

1.2.4. Presentación. La información financiera se presenta por me dio de los llamados estados financieros que son los documentos suscritos por las empresas y en los cuales se consignan datos valuados en unidades monetarias, referentes a la obtención y aplicación de recursos materiales, los estados financieros se formulan con datos que figuran en la Contabilidad y son verdaderos cuadros sinópticos en que la parte numérica se destaca en forma preponderante. Son resúmenes de la Conta bilidad y por lo tanto son los estados informativos de una empresa.

Un estado financiero debe presentarse encabezado por el nombre de - la empresa a que se refiere, una breve descripción de lo que muestra o contiene, la fecha o el período que cubre y la información que presen ta.

Los estados financieros podemos clasificarlos de una forma sencilla como sigue:

BASICOS

- 1.- Estado de Situación Financiera
- 2.- Estado de Resultados
- 3.- Estado de Cambios en la Situación Financiera
- 4.- Estado de Variaciones en el Capital Contable

SECUNDARIOS

- 1.- Analíticos: Estado de Costo de Producción, etc.
- 2.- Comparativos: Todos los Estados Financieros Especiales.

1. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA. Muestra la situación financiera de una entidad a una fecha determinada, mediante la relación de sus recursos, obligaciones y patrimonio, debidamente valuados en términos monetarios.

Los elementos del estado de situación financiera son:

- a) Activo
- b) Pasivo
- c) Capital

Estos deben presentarse debidamente clasificados y ordenados para facilitar su lectura y comprensión, y consecuentemente, hacer más accesible la captación y evaluación de la situación financiera en que se encuentra la entidad.

a) Activo:

- 1) Circulante.- Son los recursos en que participan en el ciclo generador de ingresos, es decir, con los cuales la empresa lleva a cabo sus operaciones principales y el cual normalmente de un año tales como:
 - Caja y Bancos
 - Inversiones en Valores
 - Inventarios
 - Clientes
 - Documentos por Pagar
 - Deudores Diversos
 - Pagos Anticipados
- 2) Fijo.- Son los recursos de vida amplia que se adquieren con carácter perdurable para la obtención de objetivos, o bien, pres-

ten un servicio a la entidad al desarrollar sus actividades de producción y distribución, como por ejemplo:

- Edificio
- Terreno
- Mobiliario y Equipo
- Equipo de Transporte

La presentación de los activos fijos en este estado financiero se hace deduciendo el valor total, el importe de la depreciación acumulada, (excepto terreno).

La depreciación es un procedimiento de Contabilidad que tiene como fin distribuir de una manera sistemática y razonable el costo de los activos tangibles entre la vida útil estimada del bien.

3) Diferido.- Recursos que representan el derecho a percibir un servicio disponer de determinados bienes ya pagados, cuyos beneficios se reciben a través de varios años, en dicho caso encontramos:

- Gastos Organización
- Gastos Instalación

b) Pasivo.- Son obligaciones cuyo vencimiento no excede de un año, tales como:

- Proveedores
- Documentos por Pagar
- Acreedores Diversos
- Gastos por Pagar

- 2) A Largo Plazo.- Son las obligaciones contraídas cuyo vencimiento es mayor a un año, tal es el caso de los acreedores hipotecarios.
- 3) Diferido.- Es la obligación de prestar un servicio cuyo cobro se efectúa anticipadamente siempre y cuando dicho compromiso exceda de un año.

Los conceptos que integran el pasivo suelen relacionarse de mayor a menor exigibilidad, lo cual se refiere a la proximidad de la fecha de vencimiento.

c) Capital:

- 1) Capital Social.- Es la aportación inicial de recursos que hacen los propietarios de la entidad.
- 2) Utilidad del Ejercicio.- Incremento del capital social como consecuencia de las transacciones financieras. Pudiera tratarse también de pérdida, en cuyo caso el capital social disminuye. La suma de los dos rubros anteriores se le denomina "Capital - Contable".

2. ESTADO DE RESULTADOS. Es aquel que muestra los ingresos y los egresos obtenidos y erogados por una entidad y la diferencia resultante, valuados en unidades monetarias durante un periodo determinado.

Este estado muestra el resultado obtenido por la entidad en el desarrollo de sus actividades. Dicho resultado puede ser utilidad o pérdida. Se trata de un estado financiero dinámico en virtud de que su in-

formación se refiere a un período determinado.

Podemos considerar que los ingresos son las cantidades percibidas - por una empresa como consecuencia de sus operaciones (ventas). Los cos tos y gastos, por el contrario, son las actividades requeridas para la consecución del objeto de las actividades de una entidad.

Desde el punto de vista objetivo, el estado de resultados muestra - un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o - disminución en el patrimonio de la entidad durante un período determi- nado. Para evaluar el futuro, con frecuencia se emplea el estado de ingresos y gastos ya que los resultados obtenidos son una buena base co mo indicadores.

3) ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA. Nos muestra las variaciones que ha sufrido el Capital de Trabajo de una entidad, así co mo las causas y efectos que han originado tales variaciones en un pe- ríodo o ejercicio pasado, presente o futuro, esto es, los cambios su- fridos por la entidad en su estructura financiera entre dos fechas.

Los objetivos principales que persigue este estado son dos:

- a) Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financie- ra de la entidad, mostrando la generación de recursos provenien tes de las operaciones del período.
- b) Informar sobre los cambios en la estructura financiera de la en tidad que no muestran estado de situación financiera y el esta- do de resultados.

A continuación se muestran en forma ilustrativa los orígenes y aplicaciones de recursos:

Origen de Recursos.

- Los recursos provienen de:
 1. Aumentos de capital contable
 2. Aumentos de pasivos no circulantes
 3. Disminución de activos no circulantes
 4. Disminución del capital de trabajo
 5. Utilidad del ejercicio

Aplicación de Recursos.

- Las aplicaciones de recursos provienen de:
 1. Disminución del capital contable
 2. Aumentos de activos no circulantes
 3. Disminuciones de pasivos no circulantes
 4. Aumentos de capital de trabajo
 5. Pérdida del ejercicio.

4) ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE. Se llama Estado de Cambios del Capital Contable o Estado de Variaciones en el Capital Contable. Cuando durante un lapso determinado el capital social de una empresa no ha sufrido modificación, puede eliminarse del estado el renglón del capital social y sólo incluir los cambios en las utilidades retenidas. Este caso sucede con frecuencia y al estado se le denomina Estado de Utilidades. Es un estado dinámico y es el enlace del Estado

de Situación Financiera y el Estado de Resultados; el primero en lo relativo a la utilidad que forma parte del capital contable y el segundo a la utilidad neta del año o período.

La importancia estriba en el interés que el accionista socio o propietario de una empresa tiene en conocer las modificaciones que ha sufrido su patrimonio o la proporción que a él le corresponde durante un ejercicio social o un período.

En forma secundaria el estado tiene interés en cuanto a que muestra los dividendos repartidos, las segregaciones que se hacen de las utilidades para fines generales o específicos disponibles de las utilidades para ser repartidas en forma de dividendos o para aplicarla a fines generales o específicos.

El Estado de Cambios en el Capital Contable puede presentarse ya como un documento independiente o combinándolo con el Estado de Resultados partiendo del último renglón de éste, o sea las utilidades netas del ejercicio, y aumentando o disminuyendo los diversos conceptos de cambio en las utilidades retenidas.

5) ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO. Nos muestra lo que cuesta producir o fabricar determinados productos, así como el costo de la producción vendida en un período determinado.

Este estado se compone de los siguientes elementos:

Costo Primo.- Es la suma de los elementos directos del costo, es decir de la materia prima directa y de los sueldos y salarios directos.

Costo Incurrido.- Resulta de sumar al costo primo los gastos indirectos de fabricación. Es el costo de producción puramente habido en un período determinado, es decir, que sólo refleja valores de inversión efectuados en el mismo período; lo anterior indica que no incluye valores de producción que correspondan a otro período, como lo es el inventario inicial de producción en proceso.

Costo de Producción.- Se determina sumando al costo incurrido, el inventario inicial de producción en proceso.

Costo de Producción de Artículos Terminados.- Es el resultado de restar el inventario final de producción en proceso al costo de producción.

Costo de Producción de lo Vendido.- Se obtiene sumando al costo de producción de artículos terminados el inventario inicial y restándole el inventario final de artículos terminados.

1.2.5 Análisis e Interpretación

Hasta este momento, se ha hecho únicamente, un análisis de lo que - la información financiera y cuáles son las bases que la fundamentan pe- ro no se ha visto plenamente como puede ser útil a sus diferentes usua- rios. Para comprender la utilidad que tiene ésta, se expondrá breve- mente en que consiste el análisis e interpretación de los Estados Fi- nancieros, pues a través de este análisis se logra enjuiciar parcial- mente el desempeño de una empresa desde el punto de vista de la infor- mación financiera.

1.2.5.1 Análisis Financiero.- Es la separación de los elementos de un Estado Financiero, con el fin de examinarlo críticamente y cono- cer la influencia que cada uno de estos elementos ejerce sobre los fe- nómenos que el Estado Financiero expresa.

El objetivo de este análisis es obtener elementos de juicio para - interpretar correctamente la situación financiera y los resultados de la entidad analizada y como consecuencia evaluar con acierto a la pro- pia entidad.

Los métodos de análisis financiero constituyen técnicas especffi- cas para conocer el impacto de las transacciones de la entidad sobre su situación financiera y resultados.

Los métodos de análisis se fundamentan en la comparación de valores, los cuales pueden ser verticales y horizontales.

Las comparaciones verticales son aquellas que se efectúan entre un

grupo de Estados Financieros de una entidad económica perteneciente a un mismo ejercicio contable.

Las comparaciones horizontales son las que se efectúan entre varios Estados Financieros, correspondientes a diversos ejercicios contables.

I.- Métodos de Análisis Vertical.- Son aquellos que comparan valores de estados financieros de una entidad que corresponden al mismo ejercicio contable.

Los principales métodos de análisis vertical son:

1. Porcientos Integrales.- Consisten en la separación del contenido de los estados financieros a una misma fecha o correspondiente a un mismo período, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con el todo.

Toma como base este método, el axioma matemático que se enuncia diciendo que "el todo es igual a la suma de sus partes" de donde al todo se le asigna un valor al 100% y a las partes un porcentaje relativo.

Dos fórmulas podemos aplicar en este método:

$$\text{a) Porcentaje Integral} = \frac{\text{Cifra Parcial}}{\text{Cifra Base}} \quad 100$$

$$\text{b) Porcentaje Constante} = \frac{100}{\text{Cifra Base}} \quad \text{Cada cifra Parcial}$$

Por ejemplo, en el estado de situación financiera el universo a 100 por ciento, deben ser por una parte, la suma del activo; y por la otra, la suma del pasivo más el capital contable.

En el estado de resultados, el universo a 100 por ciento, es el valor de las ventas y, las demás partidas se analizan en función a éstas.

2. Método de Razones Simples.- Es aquel por virtud del cual se establecen las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran un estado financiero.

En este método se aplican fórmulas para la obtención de razones financieras específicas:

a) Razones de Liquidez.- Son aquellas que estudian la capacidad de pago de una entidad.

Caja y Bancos

Pasivo Circulante

Mide el índice de liquidez disponible.

Activo Circulante

Pasivo Circulante

Mide la habilidad para cubrir compromisos inmediatos.

Activo Circulante-Inventarios

Pasivo Circulante

Mide el índice de solvencia inmediata (Prueba del Acido).

Capital de Trabajo

Pasivo Circulante

Mide la inversión de acreedores y propietarios.

b) Razones de Solvencia.- Miden la porción de activos financiados por deudas de terceros.

Pasivo Total

Activo Total

Mide la porción de activos financieros por deuda.

Utilidad antes de provisiones

Costos Financieros

Mide la habilidad para cubrir los intereses.

c) Razones de Rentabilidad.- Son aquellas que miden la utilidad, dividendos, etc., de una entidad.

Utilidad por acción

No. de Acciones

Mide la rentabilidad por acción.

Utilidad de Operación

Activos Totales

Mide la rentabilidad sobre activos totales.

d) Razones de Actividad.- Son aquellas que miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia en el consumo de materiales, producción, ventas, etc.

$$\frac{\text{Compras Netas}}{\text{Promedio de Proveedores}}$$

Mide la eficiencia en el uso del crédito de proveedores.

e) Fórmula para conocer la razón de estabilidad financiera.

$$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Social}}$$

Esta razón indica cuanto se tiene de pasivo por cada peso de capital social.

f) Fórmula para conocer la razón de inmovilización del capital social.

$$\frac{\text{Activo Fijo}}{\text{Capital Social}}$$

Esta razón indica cuanto se tiene invertido en activo fijo por cada peso de capital social.

g) Fórmula para conocer la razón de redituabilidad del capital social en función a las ventas.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital Social}}$$

Esta razón significa lo que se obtuvo de ventas por cada peso -
aportado por lo accionistas.

h) Fórmula para conocer la razón de reutilización del capital so-
cial en función a la utilidad neta.

Utilidad Neta

Capital Social

Esta razón indica el monto de la utilidad neta que se obtuvo -
por cada peso aportado por los accionistas.

3. Método de Razones Estándar.- En este método se predeterminan
las relaciones ideales (metas a alcanzar) entre los diversos elementos
que integran un estado financiero. Una vez concluido el ejercicio con-
table, se obtienen las razones reales, se comparan con las razones es-
tándar y las desviaciones negativas se interpretan con el fin de reco-
mendar en su momento, las medidas correctivas.

II. Métodos de Análisis Horizontal.- Son aquellos que comparan -
valores de estados financieros de una entidad que corresponden a varios
ejercicios contables.

Los principales métodos de análisis horizontal son:

1.- Método de Diferencias.- Consiste en comparar valores homoge-
neos de dos o más estados financieros. Estas comparaciones se efectúan
por medio de estados financieros comparativos, los cuales presentan los
cambios sufridos en sus valores de un ejercicio a otro, lo cual permite

interpretar posteriormente las causas de dichos cambios, así como prever sus consecuencias.

Los estados financieros comparativos deben consignar los valores de los diferentes ejercicios sujetos a comparación, así como las diferencias resultantes.

Para que las diferencias obtenidas sean homogéneas y por lo mismo válidas, es necesario que los estados financieros comparativos, se formulen sobre bases consistentes en los términos del principio de contabilidad respectivo.

2. Métodos de Tendencias.- Estudia la trayectoria seguida por la entidad durante un período de tiempo determinado, infiriendo la proyección futura de la propia entidad.

El método de tendencias se aplica tomando un determinado ejercicio contable como base, considerando a dicho ejercicio como universo (100%)

Posteriormente se determina los números relativos (porcentajes) de los demás ejercicios, con relación al ejercicio contable tomado como base.

La importancia del método de tendencias está en la posibilidad de estimar sobre bases adecuadas, la trayectoria financiera de una entidad estando en posibilidad de recomendar con oportunidad las medidas que se estimen convenientes.

3. Método del Presupuesto.- Aunque el presupuesto es algo más que un método de análisis, el analista financiero puede utilizarlo como instrumento adecuado en la realización de su trabajo.

El presupuesto es un plan de acción en el cual se valúan estimativamente las transacciones financieras futuras de una entidad para un determinado período de tiempo, estableciéndose el programa adecuado para su logro al término del período programado, que normalmente coincide con el ejercicio contable, se establece una comparación entre los logros (valores reales) y los valores estimados (presupuesto), cuyas diferencias se interpretan posteriormente, con el fin de recomendar en su oportunidad las medidas pertinentes.

De esta manera, el presupuesto se convierte en un instrumento de control, en virtud de que:

- a) Establece una meta a alcanzar
- b) Coordina las actividades de la entidad
- c) La diferencia entre valores reales y presupuestos, permite conocer los aciertos y eficiencias de la administración de la propia entidad.

1.2.5.2 Interpretación

Una vez analizada la información financiera, se está en posibilidad de interpretarla.

La interpretación financiera es la explicación, deducción o conclu-

sión personal a la cual llega el Licenciado en Contaduría, como consecuencia del análisis y estudio de los estados financieros de una entidad.

Y en efecto, como consecuencia del análisis, está la explicación - que debe darse a los fenómenos estudiados, con el fin de estar en posibilidad de aportar una opinión profesional, así como soluciones factibles para su corrección.

Para ello es necesario que el profesional que interpreta haga acopio de:

- Juicio Profesional
- Criterio Profesional
- Manejo adecuado de los métodos de análisis financiero.
- Conocimiento de la entidad cuya información financiera interpreta.

La presentación del resultado del análisis se hace a través de un informe el cual puede definirse como: "El cuaderno en el cual el analista mediante comentarios, explicaciones, sugerencias y gráficas hace accesibles los conceptos y las cifras del contenido de los Estados Financieros que fueron objeto de estudio".

Al hacer la presentación de los resultados se debe tomar en cuenta quienes serán los que van a utilizar el informe para poder elaborarlo

de manera adecuada a sus capacidades, ya que sería imposible preparar - uno que llegue a servir a todas las personas relacionadas con el negocio, debido a que sus intereses y capacidades son diferentes.

El contenido del informe, consta de las siguientes partes:

a) Cubiertas. Son las partes externas, la principal o sea la portada se usa para poner el nombre de la empresa, el tipo de trabajo que se trató (Análisis de los Estados Financieros), fecha o período a que corresponden los Estados Financieros.

b) Antecedentes. Es la parte en la que se hará la mención y alcance del trabajo realizado, una breve historia y descripción de las características de la empresa y los objetivos que se persiguen con este trabajo.

c) Estados Financieros. En esta parte se presentan los Estados Financieros de la empresa en forma sintética y comparativa, tratando de mostrarlos de manera sencilla, accesible y de fácil comprensión, para lo cual si se considera necesario se podrán presentar en porcentajes.

d) Gráficas. Estas se incluirán con el objeto de hacer aún más accesibles los conceptos y cifras del contenido de los Estados Financieros.

e) Comentarios, sugerencias y conclusiones. En esta parte se presentarán en forma ordenada, clara y accesible los diversos comentarios que formula el analista, así como las sugerencias y conclusiones que se crean pertinentes presentar a la consideración del cliente.

1.3 Departamentos que la integran

1.3.1 Tesorería.

El objetivo de la tesorería es mantener el flujo de efectivo y los niveles de capital de trabajo planteados para la empresa, persiguiendo el óptimo rendimiento de las disponibilidades y el mínimo costo de los financiamientos, así como procurar el mantenimiento de una protección a adecuada contra riesgos dentro de niveles aceptables de costo-beneficio.

La gerencia de tesorería tiene esencialmente la responsabilidad de todas las funciones que se clasifican bajo el título general de "Administración del Dinero". El puesto está fundamentado en la obtención de capital, en la administración del efectivo, en las relaciones banca rias en el crédito y cobranza, en los referente a seguros y, en épocas más recientes, en la administración de los fondos de pensiones.

Los tesoreros son ejecutivos operativos en el sentido de que su fun ción principal no es informar sobre algo que ya sucedió, como lo es en el caso del contralor, sino que su obligación es la administración dia ría del dinero.

Ellos son quienes diseñan la estructura de capital de la empresa y su misión es mantener las relaciones adecuadas con las instituciones financieras.

Una de las principales áreas de decisión a que se enfrentan los tesoreros es la inversión de los fondos de la empresa tanto a corto como a largo plazo. Este tipo de inversión puede tomar no sólo la forma de

excesos de efectivo para ser invertidos en un mercado reconocido, sino también la concesión de crédito a los clientes.

En todos los aspectos el crédito es un elemento de mercadotecnia igual que los medios de publicidad o las políticas de promoción que puede ser ejercido por la función de mercadotecnia. Por medio del tesoro se canalizan y evalúan las ventas a plazos, el financiamiento a través de empresas subsidiarias, y las posibles decisiones en cuanto a comprar o arrendar.

Es evidente que en el ejercicio de sus tareas los tesoreros están ejerciendo de alguna manera una función de relaciones públicas.

Las principales áreas de responsabilidad del tesorero incluyen:

1.- Obtención de Capital.- Establecer y llevar a cabo los programas para obtener el capital que necesite la empresa, incluida la obtención del capital, y mantener los acuerdos financieros requeridos.

2.- Financiamiento.- Mantener las fuentes adecuadas para los préstamos que se requieran.

3.- Banca y Custodia.- Mantener los acuerdos con los bancos para recibir, conservar y desembolsar el dinero y los valores de la empresa, así como revisar los aspectos financieros de las operaciones en bienes raíces.

4.- Crédito y Cobranza.- Dirigir la concesión de créditos y el cobro de las cuentas y supervisar los acuerdos para financiar las ventas.

5.- Inversiones.- Invertir los fondos según sea necesario y establecer y coordinar la inversión en fondos de pensiones y fideicomisos similares.

6.- Seguros.- Analizar y atender las necesidades de cobertura de riesgos de la empresa, buscando el máximo de beneficios y el abatimiento de costos, así como la pronta recuperación en caso de siniestros.

Por supuesto, la mayor parte de los detalles del trabajo diario que consiste en cumplir con estas responsabilidades, se delegan en miembros del equipo del tesorero, mientras que éste se concentra en la supervisión de su equipo y en asuntos de política financiera más amplios.

1.3.2. Contraloría

El contralor es el funcionario contable más importante dentro de la empresa y sus funciones cubren un amplio campo y se relacionan con las actividades de todos los demás departamentos, incluido el de tesorería.

Fundamentalmente el contralor ejerce una revisión sobre los pagos y recepciones del tesorero.

Sus tareas principales incluyen el mantener registros adecuados de los activos y pasivos y, de acuerdo con otros funcionarios y empleados, poner en práctica hacer cumplir las medidas y procedimientos a través de los cuales se lleven a cabo las actividades de la empresa con el máximo grado de seguridad, eficiencia y economía.

Para la realización de estas funciones cuenta con los departamentos de:

- a) Contabilidad General
- b) Contabilidad de Costos
- c) Presupuestos
- d) Sistemas y Procedimientos
- e) Procesamiento de Datos

Los objetivos básicos de la contraloría son:

- a) Mantener la integridad patrimonial y solidez financiera de la empresa.
- b) Obtener rendimientos que compensen la inversión adecuadamente.
- c) Tender a un crecimiento sano y continuo de la empresa.

La contraloría es el tema principal de este trabajo y en el siguiente capítulo se trata con más amplitud.

CAPITULO 2

LA CONTRALORIA

2. LA CONTRALORIA

2.1. GENERALIDADES

2.1.1. CONCEPTO

De acuerdo con el diccionario de la real academia española la palabra contralor proviene del francés "controleur" que significa oficio - honorífico de la casa real según la etiqueta de Borgoña equivalente a lo que según la Castilla llamaba "veedor" que era la persona que intervenía las cuentas, los gastos, las labranzas, los cargos de alhajas y muebles, y ejercía además otras funciones de importancia. En el cuerpo de artillería y en los hospitales del ejército "El que intervenía en la cuenta y razón de los caudales y efectos".

Desde luego que esta definición no puede considerarse de carácter técnico ya que viene de muchos años atrás y no es aplicable en la actualidad pero sin embargo da una idea de la importancia y el alcance de las actividades del contralor.

David R. Anderson y Leo A. Schmidt en su libro "Contraloría Práctica" citan que el contralor es el socio de las cifras en el equipo administrativo. A pesar de que esta definición es muy corta da una idea de que la administración de cualquier entidad se hace en equipo, en el cual, sus miembros aportan contribuciones especiales al esfuerzo administrativo, afirmando que el contralor le corresponde contribuir con la presentación y el uso de las cifras.

Según el C.P. César A. González en su libro "La Contraloría y sus -

Funciones" Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica".

El C.P. Luis Louzan Pérez en su libro "Organización y Contabilidad" dice lo siguiente:

"La Contraloría es una de las seis funciones que constituyen el gobierno de una agrupación funcional o sociológica, cuya actividad consiste en realizar: registro, información, inspección, comprobación, comparación, análisis, interpretación y crítica de los hechos realizados y por realizar por aquella, desde el punto de vista de la ciencia de la contabilidad coadyuvada por otras ciencias.

2.1.2. ANTECEDENTES

La Contraloría tuvo sus orígenes en los gobiernos federales de naciones económicamente fuertes como Inglaterra y los Estados Unidos de Norteamérica.

Durante el siglo XVI aparece el contralor como prominente personaje de la casa real de Inglaterra, mismo que posteriormente fue implantándose en departamentos y oficinas del Reino Unido.

Por el año de 1778, el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica implanta los primeros contralores en el ministerio de hacienda, en el cual se sustituye el título de "Tesorero de Cuentas" por un con

tralor, un auditor y seis comisarios de cuentas.

En el sector privado surge el nombramiento de contralor en el año de 1880 en la empresa ferroviaria Atchiston, Topeka de Santa Fé Railway - system. Posteriormente en 1885 se creó este puesto para la compañía ferrocarrilera del South Pacific Co.

Para 1890 ya existía también en la Leigh Valley Railroad Co. y en el Illinois Central System, así como en las industrias General Electric en 1892 y en la Edison Company de Nueva York en el año de 1900.

En México, al igual que en los Estados Unidos de Norteamérica, surge la contraloría dentro del gobierno federal durante el régimen de Don Venustiano Carranza, al promulgarse el 25 de Diciembre de 1917 la Ley de Secretarías de estado, que creó el departamento autónomo de contraloría y, el 18 de Diciembre de 1918, la Ley Orgánica del departamento de contraloría.

En la Ley Orgánica del 10 de Febrero de 1926, así como en su reglamento del 20 de Noviembre del mismo año, se señalaban como funciones propias del departamento de contraloría las siguientes:

- 1.- Fiscalizar los fondos y bienes de la nación y aquellos que estén bajo la guarda del gobierno federal.
- 2.- Glozar las cuentas de oficina y personas que manejen fondos y bienes de la nación o bien administrados por el gobierno federal.
- 3.- Llevar la Contabilidad de la hacienda pública.
- 4.- Examinar y autorizar los créditos en contra del gobierno federal.

5. Ejercer fiscalización en materia de deuda pública.
6. Llevar un registro de los empleados de la federación.
7. Estudiar la organización interior, procedimientos y gastos de Secretarías y Departamentos de estado y demás dependencias del gobierno federal, con el objeto de obtener la mayor economía en los gastos y la mayor eficiencia en los servicios.

Dentro de la iniciativa privada, la empresa General Motors de México S.A. implantó el puesto de contralor en el año de 1935, siendo sus funciones en aquel entonces más propias de auditor interno que de contralor.

En forma similar se nombró al contralor del Banco de México, S.A. - en el año de 1941, y fue en el año de 1942 cuando la Nacional Financiera, S.A. implantó con bases más propias de la función de contraloría, un puesto en que se coordinaban las funciones de tesorería, contabilidad y auditoría, así como el estudio de futuras operaciones proyectadas por el consejo de administración, mismo que otorgó este nombramiento.

Fue hasta el año de 1946 cuando se estableció en forma más amplia y definida la autoridad y funciones de la contraloría en la empresa Ford Motor Company, S.A., en 1948 en Industria Eléctrica de México, S.A. y en 1952 en la General Popo, S.A.

El auge de la contraloría se debe a que las presiones socioeconómicas de nuestro tiempo obligan a la empresa a ejercer un mayor control en la obtención y canalización de los recursos y las actividades para

realizar esta función ya no pueden recaer únicamente en el contador o en el tesorero.

2.1.3. UBICACION

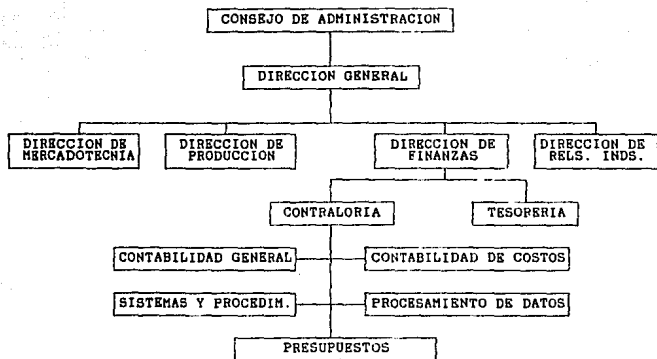
Es imposible e impráctico asentar en forma definitiva qué posición tiene el contralor dentro de la empresa, si es difícil guardar la posición que tiene dentro de un esquema básico cualquier otra función cuántas la propia contraloría, ya que en la organización tiene su propio organigrama y este no es norma para otro negocio.

Es más, existen diversos factores que condicionan quien debe nombrar al contralor, ante quien debe reportar y por lo tanto cual debe ser su sitio dentro de un esquema de organización, entre esos factores tenemos:

- Estructura general de la empresa
- Labores que se le encomiendan al funcionario de finanzas
- Magnitud de la compañía
- Grado de desarrollo del proceso de administración de la empresa.

Esto origina una gran variedad de posibilidades de formular y de hecho existen en la práctica organigramas que difieren unos de otros en cuanto al tratamiento que le dan y la posición que presenta la división de la contraloría y esto resulta lógico, ya que se elaboran de acuerdo a necesidades y características específicas de cada empresa en particular.

UBICACION EN LA EMPRESA



EN ESTE ORGANIGRAMA LA CONTRALORIA DEPENDE DE LA DIRECCION DE FINANZAS, PERO EXISTEN LUGARES DONDE PUEDE ESTAR A NIVEL DE DIRECCION.

2.1.4. OBJETIVOS

Los objetivos del contralor están íntimamente relacionados con la obtención de los objetivos de la empresa; es decir, que los objetivos - del contralor se pueden examinar a través de su cooperación para el logro de las metas de la empresa.

Para poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, el contralor debe tener conocimientos y estar familiarizado con los detalles de todos los aspectos de la empresa. El contralor es un individuo muy especial en el sentido de que probablemente, con excepción del Director General de Finanzas, tenga el mejor conocimiento de los productos, de las instalaciones, de la fijación de precios y de las condiciones - competitivas.

Desde el punto de vista financiero los objetivos básicos de la contraloría son:

- 1.- Mantener la integridad patrimonial y solidez financiera de la empresa, lo cual reclama un control que garantice la protección de sus propiedades.
- 2.- Obtener un rendimiento que compense adecuadamente las inversiones, promoviendo la máxima eficiencia posible.
- 3.- Tender al crecimiento sano y continuo de la empresa, lo que se basa en una planeación adecuada y en decisiones inteligentes - sobre proyectos alternativos de inversión.

2.2. PERFIL DEL CONTRALOR

Entre las aptitudes que debe demostrar el contralor en el desempeño de su labor, está el conocimiento y comprensión del campo, industria o comercio dentro del cual actúa su empresa.

Debe tener conocimientos básicos de Administración, Contabilidad, - Finanzas, Personal y Sistemas de Procesamiento e Información, así como la habilidad para poder interpretar todo lo anterior que se deriva en datos estadísticos y financieros.

También debe saber expresar con claridad sus ideas tanto en forma verbal como escrita, el contralor debe tener conocimientos de derecho, ya que las operaciones de una empresa siempre se encuentran regidas - por normas de derecho mercantil, derecho fiscal, derecho del trabajo, y otros, debe manejar por esto:

- La Ley Federal de Ingresos de la Federación
- La Ley del Impuesto Sobre la Renta
- La Ley General de Sociedades Mercantiles
- Código de Comercio
- La Ley Federal del Trabajo
- La Ley del Seguro Social
- Código Aduanero
- Código Fiscal de la Federación
- Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios

El contralor debe tener creatividad, tener paciencia para buscar -

la adecuada solución a los problemas que se le puedan presentar en el desempeño de su labor.

Este personaje que es parte ejecutiva de planes en la empresa, no se requiere que tenga especialización en algo de lo anterior, sino que tenga conocimientos sólidos de lo anterior, ya que esto lo llevará a tener una visión más amplia de la compañía, para evaluar las acciones a seguir para lograr que se forme un conjunto armonioso con esto.

El contralor tiene que administrar y proteger no solamente los intereses de los inversionistas, sino también los de los empleados, trabajadores, consumidores, acreedores y público en general, motivo por el cual el contralor dentro del perfil a contemplar debe tener lo siguiente:

- a) Práctica adecuada de las técnicas de las relaciones humanas, no olvidando que el personal es el factor fundamental a través del cual se desarrollan las operaciones de la empresa.
- b) Precisar en forma clara los objetivos, tanto de la empresa como de los grupos que se encuentran bajo su supervisión.
- c) Utilizar eficientemente todos los recursos materiales y humanos con que cuente su organización.
- d) Interés manifiesto por la investigación de mejores procedimientos y promoción de métodos que eviten deficiencias y desperdicios, de tal manera que se superen las condiciones existentes

en su empresa y se alcance una mayor eficiencia de operación.

- e) Interés por conocer las necesidades de la dirección de la empresa y el nivel que guarde el contralor, en cuanto a la información que requieran para conocer el resultado de las operaciones y que les sirva de base para la toma de decisiones.
- f) Actuar como consejero y participar en las discusiones que tratan de resolver problemas de áreas diferentes a las suyas evaluando métodos y alternativas y sugiriendo mejoras.
- g) Señalar honesta y valientemente en forma imparcial las deficiencias y puntos débiles que observa en la organización, y aceptar sinceramente los puntos de vista de otros para evitarlos y corregirlos.
- h) Practicar un riguroso control sobre su propio trabajo evitando aquellas actividades que le distraigan y entorpezcan sus funciones y asegurarse completamente que las normas y políticas de la empresa sean cumplidas rigurosamente.

2.3. FUNCIONES DE CONTRALORIA

La administración es considerada como un proceso que se realiza al través de diversas fases: planeación, organización, dirección y control; que se presentan en mayor o menor grado en cada nivel jerárquico de la empresa y en todas y cada una de sus funciones y operaciones, es decir, los mencionados elementos son aplicables a las funciones y operaciones de la empresa, considerándolas en conjunto y también a cada una de ellas en particular. Lógicamente, la contraloría no podía quedar al margen de ese proceso, e inclusive se reconoce que en ella alcanza su máxima expresión; pues, una síntesis del amplio enunciamiento de funciones y deberes permite comprender que la esencia de la contraloría es precisamente la administración.

Algunas de las funciones de la contraloría coinciden con las fases del Proceso Administrativo:

- 2.3.1 Función de Planeación
- 2.3.2 Función de Organización
- 2.3.3 Función de Dirección
- 2.3.4 Función de Control
- 2.3.5 Función Contable
- 2.3.6 Función de Información

2.3.1 La Función de Planeación:

La Planeación es definir los objetivos y determinar las actividades

por medio de los cuales se alcanzarán aquellos, implicar preveer hacia el futuro, tratar de cuantificar y calificar los riesgos y la incertidumbre y prepararse mejor para hacerles frente.

La importancia de la planeación es vital en el marco cambiante en que habrá de desarrollarse la empresa, por medio de esta, se previenen eventualidades y se prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias y cambios que el futuro depare. El conocer hacia donde se encamina la acción, permite coordinar los esfuerzos del grupo para lograr que su operación sea más eficiente. La planeación en nuestra época es tan necesaria, que las empresas que no la realizan, operan con desventaja ante la competencia. El contralor, está obligado a formular planes debidamente preparados y razonados.

La importancia que tiene la planeación, se puede apreciar en base a que:

1. Al planear se precisan los objetivos y se jerarquizan.
2. El contralor puede afrontar situaciones futuras de incertidumbre, que son previstas por la planeación.
3. La planeación obliga a tener preparadas varias soluciones, en lugar que se responda con la simple reacción espontánea.
4. Evita que los funcionarios dediquen demasiado tiempo a una rutina.
5. Ayuda a reducir los costos y mejorar la productividad.
6. La atención se concentra en la solución de los problemas, tanto mediatos como inmediatos.

2.3.2. FUNCION DE ORGANIZACION

Es el procedimiento mediante el cual se proyecta sobre bases científicas la estructura de la empresa, de manera que las partes que la integran queden ordenadas lógicamente a fin de que pueda realizar los propósitos para los cuales fue creada; es decir, la organización será el marco donde se desarrollen las operaciones necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas y estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical y horizontal dentro de esas unidades.

El contralor tiene dentro del proceso administrativo funciones a desarrollar en cada una de las etapas que lo forman, sin embargo pensamos que esas funciones están en relación directa con el tipo de organización que tenga la empresa y que la coordinación aún sin ser un elemento del proceso administrativo, si es una de las principales metas de la administración y por extensión el contralor ya forma parte de la administración. Donde hay más de dos personas trabajando para obtener un objetivo común, es indispensable la coordinación. Lograr la coordinación entre los diferentes departamentos de una empresa, es lograr el desarrollo pleno de las funciones del contralor y alcanzar por lo tanto los objetivos deseados.

La importancia de la organización se puede apreciar en lo siguiente:

1. La organización lleva hasta los últimos detalles, todo lo que la planeación ha señalado.

2. Su carácter es continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado a que está sujeta a cambios constantes.
3. Es un medio y no un fin, porque es una fase de la administración para lograr los fines que se persiguen en una entidad.
4. Ayuda a suministrar los medios para que se puedan desempeñar - las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
5. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos.

2.3.3 FUNCION DE DIRECCION

Consiste en la expedición de instrucciones e indicación de los planes y el nombramiento de los responsables en llevarlos a cabo, además del establecimiento de la relación personal diaria entre los jefes y - los subordinados.

Comprende los siguientes elementos:

1. Zona de Mando.- La contraloría requiere de una estructura jerarquizada de mando que permita situar los puntos de autoridad y comunicación, los cuales, al establecerse, van formando zonas o niveles de una manera natural.
2. La Autoridad y Responsabilidad.- Autoridad y Responsabilidad - siempre van unidas, la segunda como corolario de la primera. La autoridad es el punto básico para la administración, es un derecho para mandar o actuar. Autoridad es el poder sobre -

otros para que se hagan o no se hagan determinadas actividades.

La esencia de la responsabilidad es la obligatoriedad de usar la autoridad que se requiera para que las órdenes y tareas se lleven a cabo.

3. Establecimiento de Líneas de Comunicación.- Este punto se refiere a la transmisión de ideas.

Las comunicaciones pueden ser en sentido vertical ascendente y descendente y en sentido horizontal.

Comunicaciones Verticales: Son las relaciones existentes entre los ejecutivos y los subordinados; en sentido descendente, son órdenes, instrucciones o informaciones; en sentido ascendente, son reportes, informes, quejas y sugerencias.

Comunicación Horizontal: Son las que se establecen entre los ejecutivos de un mismo nivel jerárquico.

4. Coordinación.- Es la sincronización ordenada de esfuerzos para proveer adecuadamente, cantidad, tiempo y dirección de ejecución, obteniendo como resultado acciones armoniosas y unificadas hacia un objetivo determinado.
5. Motivación.- Es la influencia que se ejerce sobre alguien para que se desarrolle una acción o se tome cierto criterio predeterminado.

La dirección es importante en virtud de que:

- a) A través de esta se lleva a cabo la realización de lo planeado y organizado.
- b) Es la etapa de la administración, más dinámica y humana.
- c) Mediante ella se logra motivar al personal para lograr los objetivos.
- d) Promueve directamente la eficiencia.
- e) Establece la comunicación necesaria para que los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, etc., sean oportunamente conocidos y debidamente interpretados.
- f) Permite establecer un modelo disciplinario.

2.3.4. FUNCION DE CONTROL

El control es el conjunto de providencias incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una empresa, para que en desarrollo de las actividades se produzca una comprobación y cotejo automáticos, previniendo errores y fallas, para proveer información segura, proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia de la operación y la adhesión a las políticas administrativas.

Un aspecto importante del control es la comprobación interna, ya que esto permite disminuir la posibilidad de error, evitando que provoque tomar decisiones equivocadas o que existan diferencias en el trabajo del personal.

El control es de vital importancia dado que:

1. Permite evaluar lo que se está llevando a cabo.
2. Aplica las normas o estándares establecidos para medir las discrepancias que hay en relación con lo planeado.
3. Reduce o minimiza las diferencias entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.
4. Localiza rápidamente a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se indica medidas correctivas.
5. Detecta las desviaciones, de forma que se reparen antes de que sean más críticas.

2.3.5 FUNCION CONTABLE

Dentro de las actividades que el contralor desarrolla como parte de la función contable están:

- a) Establecimiento y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la prensa.
- b) Preparación e interpretación de los estados y los informes financieros de la empresa.
- c) Obtención de los costos de producción.
- d) Obtención de los costos de distribución.
- e) Obtención y cálculo de los costos de los inventarios físicos.
- f) Preparar y archivar las declaraciones fiscales, y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
- g) Preparar e interpretar todos los registros e informes estadísti

cos de la empresa.

- h) Preparar en unión de otros funcionarios y jefes de departamento un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al Consejo de Administración antes del comienzo del año fiscal.
- i) Comprobar correctamente que los bienes de la empresa, están asegurados en forma debida y adecuada.
- j) Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas de toda la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos.
- k) Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilizan correctamente.
- l) Mantener registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes.
- m) Dar la aprobación para su pago o el refrendo correspondiente de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa, que hayan sido firmados por el Tesorero o por los funcionarios autorizados para ello por los reglamentos de la empresa.

Como se puede observar la función contable es muy extensa y por lo tanto muy laboriosa, por lo que para llevarla a cabo el contralor se auxilia de los siguientes departamentos:

Contabilidad Financiera

Contabilidad de Costos

Presupuestos

Procesamiento de Datos

2.3.6. FUNCION DE INFORMACION

Indiscutiblemente la culminación de la labor del contralor está constituida por la presentación y comunicación de información, a todos los interesados en la marcha de la empresa, como accionistas, directores, acreedores, empleados, gobierno, etc., acerca de los resultados de la operación de la misma y de su situación financiera, en un periodo o en un momento determinado; sin embargo, en muchas ocasiones esta función es descuidada y se llega a pensar que, basta obtener y presentar estados financieros y sus correspondientes relaciones o análisis de soporte, sin importar que la información que proporciona sea inoportuna confusa e insuficiente.

En la actualidad, como resultado del avance tecnológico, la empresa ha visto crecer en complejidad y magnitud sus problemas; por lo que requiere de información adecuada que sirva para controlar las operaciones, y que se constituya en base para la toma de decisiones con la cual la empresa sea guiada hacia el logro de sus objetivos, con el máximo aprovechamiento de sus recursos.

Igualmente ese avance técnico y científico, al través de la evolución de métodos y sistemas de trabajo, manejo de datos y la aplicación interdisciplinaria de diversas especialidades en la empresa, se ha

reflejado en el desarrollo de la información, que ha ido de los rudimentarios estados contables, al moderno sistema de información para la gerencia.

Método organizado para proveer a cada individuo que intervenga en la administración, de la información necesaria para la toma de decisiones, en el momento en que la necesite en forma clara y de manera que motive a la acción, cuyos objetivos fundamentales son:

- a) Ayudar a incrementar las utilidades, mediante la obtención sistemática y uso adecuado de la información.
- b) Facilitar a cada responsable de un área o departamento, la planeación, control y dirección de sus actividades.
- c) Proporcionar la información necesaria para la planeación general de las operaciones de la empresa.
- d) Manejar la información al través de un sistema unificado, en el cual se integren y armonicen todos los subsistemas existentes.

2.4 EL CONTRALOR Y EL CONTROL INTERNO

En el desempeño de sus funciones el contralor requiere de muchos elementos fuentes de información, métodos y programas de trabajo, todo esto encaminado a la vigilancia del control interno.

El Instituto Americano de Contadores define al control interno:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adaptan en un negocio para la protección de sus activos, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa respectiva, dictada por la dirección.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín No. 5 lo define como: El sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica, el cual tiene como objetivos principales la obtención de información correcta y oportuna, la protección del activo y la promoción de la eficiencia de operación.

José Gómez Morfín en su libro "El Control Interno en los Negocios" lo define como: Un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa de la empresa.

Como se puede observar todas las definiciones coinciden en que los objetivos del control interno son:

- a) Armonizar los sistemas contables y los procedimientos
- b) Protección de los activos
- c) Obtención de información financiera oportuna
- d) Desarrollar la eficiencia del personal
- e) La adhesión a las políticas respectivas

Establecido el control interno es necesario llevar a cabo una vigilancia continua para que no se desvien los procedimientos, y además el personal encargado de realizar las distintas actividades, se sujete a las normas fijadas de antemano.

Esta labor normalmente es realizada por el departamento de auditoría interna que depende directamente del contralor.

Los elementos en que descansa el control interno son:

- 1.- La existencia de un plan simple y flexible de la organización, el cual proporcione una división de todas las obligaciones y responsabilidades para la actividad de la empresa, siendo necesario que entre los departamentos de la misma haya una independencia en sus operaciones, en la custodia de los bienes y de la contabilidad.
- 2.- Debe existir un sistema de autorización y procedimientos de registro suficientes para proporcionar un control razonable en la

contabilización de las partidas de activo, pasivo, capital, ingresos y gastos; el cual comprende entre otras cosas, el uso - de manuales de contabilidad, controles de materiales y producción, sistemas adecuados de costos, controles presupuestales, etc.

- 3.- La aplicación de procedimientos adecuados para que se lleve a cabo el plan de control interno, de tal manera que resulte eficiente, implica prácticamente una división del trabajo en forma tal que ninguna persona tramite una operación de principio a fin.

Quien autoriza una operación no debe intervenir en su registro o contabilización. La división implica una verificación automática de la exactitud del trabajo y se evita en mucho la posibilidad de errores, y aún en caso de fraude se puede descubrir rápidamente.

- 4.- La capacidad del personal debe estar de acuerdo con sus resposabilidades, porque para que un control interno funcione adecuadamente no sólo depende de una organización bien planeada y de la efectividad de los procedimientos aprobados; sino que, a demás de esto deben hacerse pruebas periódicas, para captar - con exactitud, como está siendo ejecutado el control interno.

2.5 Departamentos que la integran

2.5.1 Contabilidad General

Este departamento es el encargado de llevar a cabo la función contable de la compañía y entre sus principales actividades tenemos:

a) Elaboración de los informes detallados de todas las actividades concernientes a contabilidad como: ingresos, cuentas por pagar, gastos, ventas, etc.

b) Registro de todas las transacciones de la compañía en los libros auxiliares y principales.

c) Control directo y elaboración de informes referentes a la inversión y situación financiera de activos fijos.

d) Elaboración de reportes y estados financieros, como: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Origen y Aplicación de Recursos, etc.

e) Preparación de reportes, informes y declaraciones para efectos de pago y liquidación de impuestos, derechos y aprovechamientos a cargo de la empresa.

Lógicamente, el organizar el departamento de contabilidad es un trabajo arduo, que debe ser desarrollado tanto por el contralor como por el responsable directo del mismo, conjugando, relacionando y entrelazando las diversas funciones y operaciones de la empresa, así como considerando los factores y características peculiares del departamento mismo.

2.5.2. Contabilidad de Costos

A medida que se han perfeccionado los procedimientos contables, la aplicación del costo a los ingresos correspondientes tiende a una mayor exactitud. Dentro de la compleja organización económica actual en que la producción y el cambio se aceleran, se ha requerido de una técnica contable que permita captar, clasificar y prorratear los diferentes factores del costo a las diversas actividades que los engendran, a fin de sincronizar los ingresos actuales con sus costos de inversión respectivos.

Los fines que persigue la contabilidad de costos en esencia son:

- El Control de las operaciones y gastos
- Información amplia y oportuna
- Determinación del costo de producción y ventas

Al tener implantada una contabilidad de costos correcta, trae consigo, para su realización, un control adecuado de las operaciones efectuadas lo cual redundará en mejoras, aumento de eficiencia, que obviamente se traduce en reducción de gastos.

La mayoría de las empresas que suelen tener cambios en los productos en los métodos de fabricación y venta, en el personal, etc., exigen un método eficaz para el control de sus operaciones y una buena determinación de sus costos, siendo un propósito constante de las empresas en actividad competitiva, el bajar sus costos y lograr una mayor eficiencia operativa.

2.5.3 Presupuestos

Por medio de este departamento el contralor realiza la función de planeación y análisis financiero. Al margen de aspectos de su organización interna, característica de su personal, distribución de sus labores, etc., factores que cambian y se presentan diferentes de una empresa a otra, y de acuerdo a las condiciones particulares de las mismas, podemos señalar como sus funciones en términos generales las siguientes:

1.- Elaboración del Manual de Presupuestos. Es indudable que su contenido no puede ser uniforme y de aplicación general a todo tipo de empresas, puesto que este, como todos los manuales de la compañía, se elaboran para satisfacer necesidades y condiciones privativas de la misma; sin embargo, en términos amplios, se puede decir, que debe cubrir:

- a) Objetivos y propósitos del contralor presupuestal.
- b) Predicciones y supuestos básicos de información acerca de los factores internos y externos que afectan el curso de las operaciones de la empresa.
- c) Definición de términos. Esto es con el fin de uniformar el criterio y facilitar la comprensión de los problemas que se presentan en la planeación y control presupuestal.
- d) Presupuestos que forman el sistema presupuestal, enunciación de los presupuestos que conforman el plan de operación, y el plan financiero de la empresa.

- e) Modelos y formas. Listado de las formas y modelos de cédula a utilizar acompañado de un ejemplar de todas y cada una de ellas, así como la manera de elaborarlas.
 - f) Período del presupuesto. Señala el período de duración o período que cubre el presupuesto.
 - g) Calendario. Este señala 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.
 - h) Instructivos. Deben ser lo más detallados y comprensibles que sea posible, sugiriéndose el empleo de casos de ejemplos que simplifiquen y faciliten la labor a realizar.
 - i) Responsabilidad y Autoridad. Precisar los límites de actuación de funcionarios y empleados que intervienen en la preparación y control del presupuesto.
2. Formulación de los presupuestos. Esta función se refiere a la elaboración mecánica de los presupuestos y consiste en:
- a) Asistir a los gerentes de operación en el empleo de instructivos e información histórica de la empresa.
 - b) Recibir, examinar y aprobar en su caso, las estimaciones o presupuestos parciales elaborados por los gerentes de operación.
 - c) Elaboración del plan general. Es decir, el ensamble de las diferentes estimaciones y formulación de papeles de trabajo, presupuestos adicionales, trabajos de soporte, etc., que se consideren

necesarios.

- d) Someter el plan general a la aprobación del contralor, el cual a su vez lo presentará a la consideración de la dirección financiera.
 - e) Distribución del plan. Una vez formulado y aprobado, éste deberá ser distribuido a la Gerencia General y Gerentes de Operación y/o responsables de cada función o departamento, según se considere necesario.
3. Revisiones periódicas del presupuesto. Se refiere a las revisiones que se hacen al presupuesto, con objeto de modificarlo en aquellos renglones que se estimen necesarios, de acuerdo a las tendencias reales de las operaciones.
 4. Análisis de estados financieros. Es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de una empresa. Los estados financieros, indudablemente son auxiliares valiosos en la administración, al presentar el resultado de las operaciones de la empresa y la situación financiera de la misma, sin embargo, las cifras que los forman adquieren su verdadero significado, cuando se analizan a la luz de los factores y acontecimientos que las han originado, y las relaciones que guardan con esos acontecimientos.
 5. Realización de estudios especiales como: Evaluación de alternativas, control de proyectos, etc.

2.5.4. Sistemas y procedimientos

Es por medio de este departamento como el contralor cumple su misión en cuanto a la coordinación de funciones y operaciones de la empresa y a través del cual se canaliza su interés en la investigación, desarrollo e implantación de mejores métodos y programas para la realización o ejecución de trabajos y actividades; con lo cual, precisamente coadyuva a una adecuada distribución de labores, a la delegación de autoridad y a la fijación de límites de actuación.

El departamento de sistemas y procedimientos debe estar en relación constante y estrecha con todos los departamentos de la empresa, ayudándoles a resolver sus problemas de procedimientos y métodos de trabajo. Sus labores deben ser llevadas a cabo con profundidad, considerando todos los factores posibles y solicitando a su vez, la ayuda y consejo de los supervisores de cada sección, con objeto de obtener la aceptación necesaria a sus sugerencias y recomendaciones, promoviendo así el espíritu de cooperación entre todos los miembros de la empresa.

Este departamento tiene una relación especial con el de auditoría interna, pues existe una relación profunda entre las actividades de uno y otro departamento, que en cierta forma permite que se complementen, - pues auditoría interna como resultado de sus revisiones y verificaciones puede señalar las áreas en que se requiera el perfeccionamiento de sistemas y métodos, y a su vez el departamento de sistemas y procedimientos, con base a los estudios que realiza puede indicar las actividades que se requieran auditoría.

Las funciones del departamento de sistemas y procedimientos son:

- 1.- 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 y que debe recabar:
 - a) Ubicación del departamento en la empresa
 - b) Operaciones internas.
 - c) Principios y técnicas de investigación
 - d) Normas de trabajo, en cuanto a diseño y control de formas
 - e) Instructivo para el desarrollo del trabajo de planeación y - estudio de sistemas y procedimientos.

- 2.- Formulación del manual de organización de la empresa, que cubra los siguientes puntos:
 - a) Prólogo
 - b) Organigrama general
 - c) Interpretación de la estructura orgánica
 - d) Gráficas divisionales y departamentales
 - e) Políticas de la empresa
 - f) Descripción de puestos
 - g) Procedimientos
 - h) Índice de personal directivo

- 3.- Formulación de manuales para uso de cada uno de los departamentos de la empresa, los cuales incluyen:
 - a) Organización del departamento
 - b) Políticas y prácticas específicas

- c) Sistemas y procedimientos aplicables
- d) Operaciones a realizar
- e) Descripción de puestos
- f) Descripción de las formas a utilizar
- g) Informes y reportes a preparar

- 4.- Asesoría para el establecimiento y mejora de sistemas de oficina.
- 5.- Estudios tendientes a establecer normas para el empleo de maquinaria y equipo.
- 6.- Desarrollo de sistemas de archivo y procedimientos de manejo de registros.
- 7.- Revisiones y evaluaciones de oficina.
- 8.- Revisión y coordinación de manuales, instructivos, etc.
- 9.- Revisión y coordinación de formas impresas.
- 10.- Elaboración de informes, como resultado de sus revisiones y evaluaciones.

2.5.5 Procesamiento de datos

En los últimos años este departamento ha tenido un auge impresionante derivado de las cualidades del procesamiento electrónico: velocidad, automatización, lógica y capacidad de almacenamiento de información.

Los objetivos fundamentales del departamento de procesamiento de datos son:

- 1.- Clasificar, calcular y resumir grandes volúmenes de operaciones en corto tiempo.
- 2.- Complementar el control humano, mediante la utilización de computadoras.
- 3.- Facilitar, por medio de una mayor rapidez y exactitud, el trámite, registro y contabilización de operaciones.
- 4.- Proporcionar información con mayor oportunidad.

La razón de colocar este departamento bajo la supervisión del contralor, se debe fundamentalmente a las siguientes razones:

- a) Las primeras aplicaciones de un sistema electrónico de datos, normalmente se refieren al tratamiento de datos contables y estadísticos.
- b) La economía que se pretende, con el uso de ese tipo de sistemas, normalmente cae dentro del cuadro de responsabilidades del contralor, mediante la reducción de gastos y sueldos en departamentos bajo su jurisdicción.

c) Siendo el contralor responsable en gran parte de las finanzas organización y planeación de las operaciones de la empresa, - resulta lógico que sea el quien se encargue de un aspecto que pueda tener un impacto financiero importante dentro de la mis ma y que además pueda demandar cambios en la estructura orgánica y en los métodos y procedimientos establecidos.

2.6 CATALOGO DE LOS PRINCIPALES REPORTES QUE OPERAN EN EL AREA

DE CONTRALORIA

1.- ASPECTOS GENERALES:

Este reporte es preparado por el contralor mensualmente dentro de los 10 primeros días del mes siguiente al del período que comprende y tiene como objetivo mostrar si se cumple o no con las actividades encomendadas, a cada uno de los departamentos de su área, así como de otras áreas como ventas, relaciones in dustriales, etc.

2.- ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA:

Es preparado por el departamento de contabilidad general, mensualmente dentro de los 10 primeros días del mes siguiente al del período que comprende y tiene como objetivo precisamente - mostrar la situación financiera en que se encuentra una compa- ña a una fecha determinada.

2.1.- RAZONES Y PROPORCIONES FINANCIERAS:

Este reporte lo prepara el departamento de presupuestos y análisis financieros cada mes con base a los estados financieros y la información en general que elabora el departamento de con tabilidad general, es preparado dentro de los 3 días posteriores a la emisión de los estados financieros y tiene como obje- tivo analizar la solvencia, la liquidez, la estabilidad y la actividad de la compañía.

2.2.- ANALISIS DE INVENTARIO POR LOTES ECONOMICOS:

Este reporte lo prepara el departamento de costos mensualmente dentro de los 10 primeros días del mes siguiente al del período que comprende, tiene como objetivo mostrar analíticamente como se integran los inventarios que muestra el estado de situación financiera.

2.3.- ANALISIS DE ACTIVO FIJO:

Es preparativo trimestralmente por el departamento de contabilidad general y tiene como objetivo mostrar la adquisición y las bajas que sufra el activo fijo durante el período que comprende dicho análisis.

2.4.- ANALISIS Y ANTIGUEDAD DE SALDOS CON PROVEEDORES:

Este reporte es preparado por el departamento de contabilidad general mensualmente dentro de los 10 primeros días del mes siguiente al del período que comprende y tiene como objetivo mostrar cuanto se le debe a cada uno de los proveedores y la fecha de exigibilidad de dicho adeudo.

2.5.- ANALISIS Y ANTIGUEDAD DE SALDOS DE CARTERA:

Este reporte es preparado por el área de ventas mensualmente dentro de los 10 primeros días del mes siguiente al del período que comprende y tiene como objetivo detallar el saldo de las cuentas por cobrar a clientes, así como el tiempo en que se realizarán los cobros correspondientes.

3.- ESTADOS DE RESULTADOS:

Es preparado por el departamento de contabilidad general mensualmente dentro de los primeros 10 días del mes siguiente al del período que comprende y su objetivo es mostrar el resultado de la compañía durante un período determinado.

3.1.- ANALISIS DE LA UTILIDAD BRUTA:

Este reporte es preparado por el departamento de costos mensualmente dentro de los 10 primeros días del mes siguiente al del período que comprende y su objetivo es mostrar la utilidad bruta que se tiene por cada línea de producto.

3.2.- ANALISIS DE GASTOS DE VENTA:

Lo prepara el departamento de contabilidad general mensualmente durante los primeros 10 días del mes siguiente al del período que comprende y su objetivo es mostrar como se integran dichos gastos así como la variación que va teniendo contra el presupuesto.

3.3.- ANALISIS DE GASTOS DE ADMINISTRACION:

Es preparado por el departamento de contabilidad general mensualmente durante los 10 primeros días del mes siguiente al del período que comprende y su objetivo es mostrar como se integran dichos gastos y su variación contra presupuesto.

3.4.- ANALISIS DE GASTOS Y PRODUCTOS:

Este reporte es preparado por el departamento de contabilidad general durante los 10 primeros días del mes siguiente al del período que comprende y su objetivo es mostrar los gastos y productos que ha tenido la compañía durante un período determinado, así como las variaciones que presentan dichos gastos y productos con respecto a lo presupuestado.

4.- ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS:

Lo prepara el departamento de costos mensualmente dentro de los primeros 10 días del mes siguiente al del período que presenta y tiene como objetivo mostrar la determinación del costo de producción de lo vendido.

4.1.- ANALISIS DE GASTOS DE FABRICACION:

Es preparado por el departamento de costos cada mes en la misma fecha que el estado de costo de producción y tiene como objetivo mostrar la serie de gastos en que se ha incurrido durante el proceso de producción.

4.2.- ANALISIS DE UNIDADES PRODUCIDAS:

4.3.- ANALISIS DE UNIDADES VENDIDAS:

Ambos reportes lo prepara el departamento de costos mensualmente y tiene como objetivo mostrar si la producción está acorde con los requerimientos de venta de la compañía y para determinar, de acuerdo con la demanda, qué línea de artículos es la que se debe producir.

5.- OTROS REPORTES:

5.1.- CONCILIACION FISCAL CONTABLE:

Es elaborada por el departamento de contabilidad general impuestos trimestralmente y tiene como objetivo determinar la utilidad fiscal a partir de la utilidad contable, así como el total de ISR causado a la fecha de elaboración del reporte.

5.2.- CALCULO DE I.S.R. Y P.T.U:

Es preparado mensualmente por el departamento de contabilidad general durante los 10 primeros días del mes siguiente al que se remite el cálculo y tiene como objetivo determinar el pago de I.S.R. así como la P.T.U.

5.3.- ANALISIS DE RECURSOS HUMANOS:

Este reporte lo prepara el área de Relaciones Industriales - cada mes y su objetivo es mostrar el número de empleados y obreros que elaboran en la compañía así como las fechas de revisión de contrato colectivo de trabajo y los sindicatos con que se tiene dicha revisión, etc.

NOTA: El tiempo de preparación de los reportes varia de empresa a empresa.

1.- ASPECTOS GENERALES

EMPRESA: _____ FECHA: _____

SI / NO

1. CUENTAS POR COBRAR/POR PAGAR.

- 1.1. Las conciliaciones de las cuentas bancarias están al corriente y todas las partidas son normales.
- 1.2. Las cuentas por cobrar y por pagar sólo incluyen saldos afines a la naturaleza de las mismas, y están perfectamente depuradas e integradas en sus auxiliares.
- 1.3. Las cuentas por cobrar y por pagar, tanto en clientes y deudores como en proveedores y acreedores, muestran sólo saldos actualizados.
- 1.4. Las entregas a comprobar se refieren a conceptos propios de la operación y se originaron solamente en el mes corriente.
- 1.5. Se está observando el cumplimiento de las normas referidas a cargos en cuenta del personal y accionistas.
- 1.6. La reserva para cuentas vencidas está actualizada.

2. INVENTARIOS

- 2.1. Las compras de suministros (materias primas, productos terminados, partes y accesorios en general para producción y operación) son realizadas conforme a las necesidades del negocio y siguiendo los sistemas administrativos y de control interno de la organización (cotizaciones, proveedores confiables, programación de entregas, descuentos, condiciones, etc.)
- 2.2. Los inventarios de productos terminados están valuados a su valor de reposición.
- 2.3. Los registros auxiliares de inventarios coinciden con la cuenta de control. En caso de haberse levantado inventario físico, éste coincide con los libros de contabilidad.
- 2.4. Las existencias en inventarios de materias primas son utilizables en la producción del negocio, y en el corto plazo.
- 2.5. Los inventarios en proceso están depurados y se garantiza que no incluyen partidas sin utilización en el curso normal de los negocios.
- 2.6. Las mercancías en tránsito solamente incluyen partidas recientes y todas se refieren a productos pendientes de recibirse en los almacenes para uso en el flujo normal de producción,

- 2.7. La reserva de materiales obsoletos y de lento movimiento está debidamente actualizada.

3. ACTIVOS FIJOS

- 3.1. Se tiene actualizada la integración de los activos fijos a valores históricos y de reposición.
- 3.2. En caso de existir activos fijos fuera de uso, estos han sido plenamente identificados y reportados a la Gerencia Corporativa de Activos Fijos.
- 3.3. Las depreciaciones se calcularon y registraron con forme a políticas corporativas, afectando los correspondientes gastos de operación; las depreciaciones fiscales fueron calculadas y controladas pa ra los efectos de cumplimiento de obligaciones fi cales.
- 3.4. Las inversiones en activos fijos se han realizado de acuerdo con los lineamientos de la compañía.
- 3.5. Las ventas de activos fijos se realizan con autorización escrita del Consejo de Administración.

4. VENTAS

- 4.1. Las cotizaciones de productos se hicieron conforme a las políticas, considerando los márgenes de utilidad correspondientes, después de tomar en cuenta índices inflacionarios y cargos financieros.

- 4.2. Al facturar los pedidos, los márgenes obtenidos fueron iguales o mejores que los cotizados.
- 4.3. Los pedidos facturados a nuestros clientes fueron debidamente autorizados por el Comité de Crédito respectivo, de acuerdo con las políticas establecidas.
- 4.4. Se está vigilando la vigencia de las fianzas de cumplimiento de contratos o anticipos recibidos de clientes.
- 4.5. Se asegura que las operaciones afianzadas no significan contingencias para la empresa,

5. COSTOS

- 5.1. Los costos de los productos que se manufacturan fueron determinados conforme a los precios actualizados de los insumos.
- 5.2. Los estándares se actualizan con toda oportunidad.
- 5.3. El sistema actual de costos garantiza que los productos siempre se reflejan en los estados financieros a su valor de reposición (costo de ventas e inventarios).
- 5.4. Se está siguiendo en la empresa un programa específico para la optimización de costos.

6. GASTOS

- 6.1. Los gerentes y el personal de la empresa se apegan a la política de gastos.
- 6.2. Se registraron todas las acumulaciones por gastos devengados como rentas, honorarios, teléfonos, luz, regalías, asistencia técnica.
- 6.3. El mantenimiento del equipo productivo y/o de servicio de la empresa está al corriente, por lo que dicho equipo se encuentra en condiciones adecuadas de operación.
- 6.4. Se mantienen controles estadísticos de las fechas y costo del mantenimiento para cada una de las máquinas y/o sectores de la planta.
- 6.5. De existir mantenimiento diferido, éste se está reconociendo en los resultados del ejercicio mediante la creación de una provisión.
- 6.6. Se mantiene un registro debidamente integrado y actualizado de las fianzas contratadas.

7. OPERACION

- 7.1. Está familiarizado el personal de la empresa con el manual de procedimientos,

- 7.2. Las desviaciones con respecto al presupuesto han sido explicadas y figuran en los cuadernos mensuales de operación.
- 7.3. Se concretaron alternativas y estrategias encauzadas a lograr los resultados comprometidos con la Dirección General.
- 7.4. Se mantuvieron al día los registros de control de producción en comparación con los presupuestos.
- 7.5. Los planes de reducción de costos y gastos se controlan sistemáticamente a través de reportes que los cuantifican, reportándose a la gerencia de la empresa.
- 7.6. Los planes de mejoría en la productividad son controlados a través de índices y estadísticas y se reportan a la gerencia de la empresa.
- 7.7. Los juicios laborales, fiscales y legales que afectan los resultados de la empresa están debidamente identificados y reportados, dándose el seguimiento correspondiente.

8. FISCAL

- 8.1. Se elaboró conciliación contable fiscal para efectos del I.S.R.

- 8.2. Se determinó base del reparto de utilidades
- 8.3. Se hizo conciliación de los ingresos para I.S.R. e I.V.A.
- 8.4. Se determinó la base del Impuesto al Activo de las Empresas.
- 8.5. Se presentaron todas las declaraciones provisionales de impuestos.
- 8.6. Se están atendiendo oportunamente los requerimientos de las autoridades hacendarias.

9. PERSONAL

- 9.1. Los cuadros de organización están completos e integrados y existe capacitación y entrenamiento del personal.
- 9.2. Los programas de R.I. se llevan de acuerdo con los procedimientos corporativos. Se han dado oportunamente los avisos de alta, baja, modificación de salarios ante el IMSS, INFONAVIT, R.F.C., etc. según corresponde. Los expedientes del personal están debidamente ordenados y actualizados.

CONTRALOR

FECHA

2. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

COMPAÑIA		MES		
ID	ME 6 ANTERIOR	MILES DE PESOS	REAL	ESTE MES PREEXISTENTE
		ACTIVO		
		CIRCULANTE		
		CAJA Y BANCOS		
		INVERSIONES TEMPORALES		
		CUENTAS POR COBRAR		
		CLIENTES NACIONALES		
		CLIENTES EXTRANJEROS		
		DOCUMENTOS POR COBRAR		
		CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		
		COMPAÑIAS AGRUPADAS		
		PRODUCTOS TERMINADOS		
		PRODUCTOS EN CONSERVACION		
		PRODUCTOS EN PROCESO		
		MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES		
		MERCANCIAS EN TRANSITO		
		INVENTARIOS		
		TOTAL CIRCULANTE		
		FIJO		
		INVERSIONES PERMANENTES EN ACCIONES		
		TERRANOS		
		EDIFICIO - NETO		
		MAGNANERIA Y EQUIPO - NETO		
		MUEBLARIO Y EQUIPO DE OFICINA - NETO		
		EQUIPO DE TRANSPORTE - NETO		
		EQUIPO DE LABORATORIO - NETO		
		HERRAMIENTAS, DADOS, MOLDES Y MATRICES - NETO		
		EDIFICIO, CONST. E INSTALACIONES EN PROCESO		
		MAGNANERIA Y EQUIPO EN TRANSITO		
		REVALUACION		
		TOTAL FIJO		
		DIFERIDO		
		GASTOS DE INSTALACION - NETO		
		GASTOS DE PUBLICIDAD		
		GASTOS ANTICIPADOS		
		TOTAL DIFERIDO		
		SUMA EL ACTIVO		
		PASIVO		
		A CORTO PLAZO		
		CREDITOS BANCARIOS		
		DOCUMENTOS POR PAGAR		
		COMPAÑIAS AGRUPADAS		
		PRE-LECCIONES		
		CUENTAS POR PAGAR		
		IMPUESTOS Y PARTICIPACION POR PAGAR		
		DIFERIDO		
		TOTAL A CORTO PLAZO		
		A LARGO PLAZO		
		CREDITOS BANCARIOS		
		DOCUMENTOS POR PAGAR		
		TOTAL A LARGO PLAZO		
		SUMA EL PASIVO		
		CAPITAL		
		CAPITAL SOCIAL		
		RESERVAS		
		RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		
		RESULTADOS DEL EJERCICIO ACTUAL		
		SUPERAVIT POR ALTA VALUACION DE ACTIVO FIJO		
		CAPITAL CONTABLE		
		SUMA EL PASIVO Y EL CAPITAL		

PREPARADO POR _____

FECHA _____

2.1 RAZONES Y PROPORCIONES FINANCIERAS

CONCEPTO	EXPRESION EN:	M E S	
		ACTUAL	ANT.
LIQUIDEZ			
ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO CIRCULANTE	VECES		
ACT.CIRCULANTE-INVENT. A PASIVO CIRCULANTE	VECES		
CAPITAL DE TRABAJO A PASIVO CIRCULANTE	VECES		
ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO TOTAL	VECES		
ACTIVO DISPONIBLE A PASIVO CIRCULANTE	VECES		
SOLVENCIA			
PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL	x		
PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE	x		
PASIVO LARGO PLAZO A CAPITAL DE TRABAJO	x		
RENTABILIDAD			
UTILIDAD NETA ENTRE No. DE ACCIONES	x		
UTILIDAD DE OPERACION A ACTIVO TOTAL	x		
UTILIDAD NETA A VENTAS NETAS	x		
UTILIDAD NETA A CAPITAL CONTABLE	x		
ACTIVIDAD			
VENTAS NETAS A ACTIVO TOTAL	VECES		
ROTACION DE INVENTARIOS	DIAS		
ROTACION DE CLIENTES	DIAS		
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	DIAS		

HECHO POR: _____

FECHA: _____

2.3 ANALISIS DEL ACTIVO FIJO

COMPAÑIA _____

MES _____

MILES DE PESOS

CONCEPTO	INVERSION				DEPRECIACION				NETO
	INICIAL	ADICIONES	RETIROS O VENTAS	FINAL	INICIAL	DEL MES	CANCELACIONES	FINAL	
INVS. PERMANENTES EN ACCIONES									
TERRENOS									
EDIFICIOS									
MADRIDARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL									
MOSILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA									
EQUIPO DE TRANSPORTE									
EQUIPO DE LABORATORIO									
INTS. DADOS, HOLSMS Y MATRICES									
ENF. CONST. E INST. EN PROCESO									
MADRIDARIA Y EQUIPO EN TRANSITO									
REVALUACION									
TOTALS									

06

PREPARADO POR _____

FECHA _____

2.4 ANALISIS DE PROVEEDORES

COMPANIA: _____

MES: _____

PROVEEDOR	TOTAL	1-30	31-60	61-90	MAS DE 90

HECHO POR: _____

FECHA: _____

3. ESTADO DE RESULTADOS
MILES DE PESOS

EMPRESA _____					MES _____				
MES ANTERIOR				MENSUAL	MES ACTUAL				
REAL	NUMEROS	VARIACION			REAL	NUMEROS	VARIACION		
		MONTO	%			MONTO	%		
				VENTAS NETAS					
				VENTAS BRUTAS					
				DEDUCCIONES AL INGRESO					
				TOTAL VENTAS NETAS					
				COSTO DE VENTAS					
				A ESTIMADO					
				VARIACION DEL COSTO ESTIMADO					
				CECIS					
				TOTAL COSTO DE VENTAS					
				MARGEN BRUTO					
				% S/VENTAS					
				GASTOS DE OPERACION					
				GASTOS DE VENTA					
				GASTOS DE ADMINISTRACION					
				GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS					
				OTROS GASTOS Y PRODUCTOS					
				TOTAL GASTOS DE OPERACION					
				% S/VENTAS					
				RESULTADOS DE OPERACION					
				% S/VENTAS					
				OTROS RESULTADOS					
				RESULTADOS ANTES IGR y PTU					
				PROVISION IGR					
				PROVISION PTU					
				RESULTADO NETO					
				% S/VENTAS					
				ACUMULADO					
				VENTAS NETAS					
				VENTAS BRUTAS					
				DEDUCCIONES AL INGRESO					
				TOTAL VENTAS NETAS					
				COSTO DE VENTAS					
				A ESTIMADO					
				VARIACION DEL COSTO ESTIMADO					
				CECIS					
				TOTAL COSTO DE VENTAS					
				MARGEN BRUTO					
				% S/VENTAS					
				GASTOS DE OPERACION					
				GASTOS DE VENTA					
				GASTOS DE ADMINISTRACION					
				GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS					
				OTROS GASTOS Y PRODUCTOS					
				TOTAL GASTOS DE OPERACION					
				% S/VENTAS					
				RESULTADOS DE OPERACION					
				% S/VENTAS					
				OTROS RESULTADOS					
				RESULTADOS ANTES IGR y PTU					
				PROVISION IGR					
				PROVISION PTU					
				RESULTADO NETO					
				% S/VENTAS					

PREPARADO POR _____

FECHA _____

3.1 ANALISIS DE LA UTILIDAD BRUTA POR LINEA DE PRODUCTOS

COMPARIA _____

19000 PERSES

MES _____ 19 _____

LINEA DE PRODUCTOS NOMBRE	VENTAS NETAS				COSTO DE VENTAS			UTILIDAD BRUTA			
	MONTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	% MEZCLA	MONTO	COSTO UNITARIO	PORCENTAJE %VENTAS	MONTO	MARGEN UNITARIO	PORCENTAJE %VENTAS MEZCLA	
TOTALES											
				100.0				100.0			100.0
TOTALES											
				100.0				100.0			100.0

94

PREPARADO POR _____

FECHA _____

3.2 ANALISIS DE GASTOS DE VENTA

COMPAÑIA _____

MES _____

CONCEPTO	M E S				ACUMULADO			
	REAL	PRESUPUESTO	IVARIACION	%	REAL	PRESUPUESTO	IVARIACION	%
SUELDOS								
PRESTACIONES								
SALARIOS								
INDEMNIZACIONES								
RENTA INMUEBLES								
RENTA AUTOS								
MANTENIMIENTO								
CONSUMO ENERGETICOS								
SEGUROS Y FIANZAS								
GASTOS DE VIAJE								
GASTOS DE OFICINA								
HONORARIOS								
GASTOS DE PROMOCION								
TOTAL								

HECHO POR _____

FECHA _____

3.3 ANALISIS DE GASTOS DE ADMINISTRACION

COMPAÑIA _____

MES _____

CONCEPTO	M E S				A C U M U L A D O			
	REAL	PRESUPUESTO	IVARIACION	%	REAL	PRESUPUESTO	IVARIACION	%
	SUELDOS							
PRESTACIONES								
SALARIOS								
INDENIZACIONES								
RENTA INMUEBLES								
RENTA AUTOS								
MANTENIMIENTO								
CONSUMO ENERGETICOS								
SEGUROS Y FIANZAS								
GASTOS DE VIAJE								
GASTOS DE OFICINA								
HONORARIOS								
RENTA COMPUTADOR								
PAPELERIA								
TOTAL								

HECHO POR _____

FECHA _____

3.4 ANALISIS DE GASTOS Y PRODUCTOS

COMPAÑIA _____

MES _____

ACUMULADO				DÍAS DE PERRO	ESTE MES			
REAL	PREVISTO	VARIACION			REAL	PREVISTO	VARIACION	
		MONTO	%			MONTO	%	
				GASTOS Y PRODUCTOS FINANCI				
				GASTOS				
				INTERESES PAGADOS				
				A INSTITUCIONES DE CREDITO DEL PAIS				
				A INSTITUCIONES DE CREDITO DEL EXTRANJERO				
				A EMPRESAS Y PERSONAS FISICAS DEL PAIS				
				A EMPRESAS Y PERSONAS FISICAS DEL EXTRANJERO				
				A GOBIERNO DEL PAIS				
				TOTAL INTERESES				
				OTROS				
				PERDIDA EN CAMBIO				
				COMISIONES Y SUAVIZADORES MONETARIOS				
				DESCUENTOS POR PRUENGA PAIS				
				TOTAL OTROS				
				TOTAL GASTOS				
				PRODUCTOS				
				INTERESES OBTENIDOS				
				POR CREDITOS OTORGADOS A CLIENTES				
				DE EMPRESAS ASOCIADAS				
				TOTAL INTERESES				
				OTROS				
				RESERVA EN CAMBIO				
				UTILIDAD EN CAMBIO				
				TOTAL OTROS				
				TOTAL PRODUCTOS				
				TOTAL GASTOS Y PRODUCTOS FINANCI				
				OTROS GASTOS Y PRODUCTOS				
				OTROS GASTOS				
				GASTOS DE FIANZA NO APLICADOS AL COSTO				
				GASTOS NO DEDUCIBLES				
				GASTOS DIVERSOS				
				TOTAL OTROS GASTOS				
				OTROS PRODUCTOS				
				VENTA DE RESERVA EN CAMBIO				
				RECUPERACIONES VARIAS				
				INGRESOS				
				TOTAL OTROS PRODUCTOS				
				TOTAL OTROS GASTOS Y PRODUCTOS				

PREPARADO POR _____

FECHA _____

4. ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION

POR EL PERIODO DEL

Inventario Inicial de Materia Prima
más:
Compras de Materia Prima
Materia Prima Disponible
menos:
Inventario Final de Materia Prima
Materia Prima Utilizada
más:
Mano De Obra Directa
Costo Primo
más:
Gastos Indirectos
Costo Incurrido
más:
Inventario Inicial de Prod. en Proceso
menos:
Inventario Final de Prod. en Proceso
Costo de Producción
más:
Inventario Inicial de Prod. Terminado
menos:
Inventario Final de Prod. Terminado.
Costo de Producción de lo Vendido

Preparado por _____

Fecha _____

4.1 ANALISIS DE GASTOS DE FABRICACION

COMPANIA _____

MES _____

CONCEPTO	M E S				ACUMULADO		
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	%	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION
SUELDOS							
PRESTACIONES							
SALARIOS							
INDEMNIZACIONES							
TIEMPO EXTRA							
PLAN DE PENSIONES							
MATERIAL INDIRECTO							
HERRAMIENTAS							
COMBUST. Y LUBRICAN.							
LUZ Y FUERZA							
AGUA Y DRENAJE							
VIGILANCIA							
TELEFONO Y CORREO							
DEPREC. Y AMORT.							
SEGUROS Y FIANZAS							
IMPUESTOS Y DERECHOS							
TOTAL							

HECHO POR _____

FECHA _____

5.1 CONCILIACION FISCAL CONTABLE AL DE

UTILIDAD CONTABLE

MAS:

GASTOS NO DEDUCIBLES
INTERES A CARGO Y PERDIDA CAMBIARIA
GANANCIA INFLACIONARIA
COSTO DE VENTA
ACTUALIZACION DE COSTO DE VENTAS
DEPRECIACION TRADICIONAL
REPOMO OPERACIONAL
INTERES ACUMULABLE
DEPRECIACION REEXPRESADO
GASTOS DE VENTA Y GASTOS DE ADMINISTRACION

SUMA

TOTAL INGRESOS

MENOS:

INTERES A FAVOR Y UTILIDAD CAMBIARIA
PERDIDA INFLACIONARIA
COMPRA DE MATERIA PRIMA
MANO DE OBRA
GASTOS DE FABRICACION
DEPRECIACION ACTUALIZADA
INTERES DEDUCIBLE

TOTAL

UTILIDAD

I. S. R.

PREPARADO POR: _____

FECHA: _____

COMPARIA: _____

MES: _____

5.2 CALCULO DE PARTICIPACION DE UTILIDADES .

DEL DE AL DE DE

UTILIDAD CONTABLE

MAS:

PARTIDAS EXTRAORDINARIAS

GASTOS NO DEDUCIBLES

ACTUALIZACION COSTO DE VENTAS

REPOMO OPERACIONAL

DEPRECIACION REEXPRESION

GASTOS DE ADMINISTRACION Y DE VENTA

BASE P.T.U.

10 %

PREPARADO POR: _____

FECHA: _____

5.3 ANALISIS DE RECURSOS HUMANOS

COMPANIA: _____

	M E S	
	ACTUAL	ANTERIOR
CANTIDAD TOTAL DE FUNCIONARIOS (DESDE GERENTES DE AREA HASTA DIRECTORES)		
CANTIDAD TOTAL DE EMPLEADOS (DESDE MOZOS HASTA JESES DE DEPARTAMENTO)		
CANTIDAD TOTAL DE OBREROS		

SINDICATO	CANTIDAD DE OBREROS AFILIADOS	FECHA DE REVISION DE CONTRATO

HECHO POR: _____

FECHA: _____

CAPITULO 3

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las principales funciones de la Dirección de Finanzas incluyen:

PLANEACION FINANCIERA: Esta se realiza con la información proporcionada por los departamentos del área de Finanzas y consiste en la de terminación de las tendencias de la compañía en cuanto a volumen de - ventas, costo de producción, utilidades, rendimiento sobre la inversión etc., además incluye hacer pronósticos sobre las perspectivas generales del país, de la industria y de la compañía en particular.

EVALUACION DE OPCIONES: Al tener que decidir entre varias alternativas, el ejecutivo financiero debe tener en cuenta las políticas de - la compañía, el capital disponible y los objetivos de la compañía y - tratar de realizar las inversiones que ofrezcan los mayores rendimientos.

OBTENCION DE CAPITAL: Este puede ser generado dentro de la misma - empresa (flujo de efectivo por concepto de ventas, ahorro en gastos de operación, etc), así como de fuentes externas (préstamos a corto, media no y largo plazo).

Para tomar una decisión acertada, el ejecutivo financiero tiene que conocer el mercado de dinero y de capitales.

CONTROL FINANCIERO: Asegurarse que las inversiones realizadas de - los frutos esperados y con la ayuda del presupuesto vigilar el progreso de las operaciones de la compañía.

Por medio de la información financiera se determina el resultado de muchas de las actividades de una entidad; constituye un indispensable elemento de control, sin su ayuda no se podría precisar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La información financiera se obtiene por medio del proceso contable y bajo la observancia de un marco teórico llamado teoría contable.

El proceso contable es la serie de fases a través de las cuales se obtiene y comprueba la información financiera, dichas fases son: Sistematización, Valuación, Procesamiento, Evaluación e Información.

Con el proceso contable se logra el establecimiento del sistema contable, la cuantificación de las transacciones financieras en términos monetarios, la elaboración de la información financiera y la calificación del efecto de las transacciones sobre la situación financiera.

La teoría contable es el marco teórico que debe observarse en la obtención, análisis y presentación de la información financiera y se compone de elementos que son: Los principios de contabilidad, las reglas particulares (reglas de valuación y reglas de presentación), y el criterio prudencial.

La presentación de la información financiera se hace en los estados financieros en los cuales se consignan datos valuados en unidades monetarias referentes a la obtención y aplicación de los recursos materiales.

El análisis de la información financiera tiene como objetivo obtener elementos de juicio que permitan interpretar correctamente la situación financiera y los resultados de una entidad. Al interpretar correctamente la información financiera se está en posibilidad de emitir una opinión profesional, así como las soluciones viables de los problemas que se detecten en el análisis de dicha información.

Los departamentos que reportan directamente a la Dirección de Finanzas son el de Tesorería y el de Contraloría.

El departamento de Tesorería se encarga básicamente de mantener el flujo de efectivo y los niveles de capital de trabajo planteados por la empresa procurando el máximo rendimiento de las disponibilidades y el mínimo costo de los financiamientos, así como mantener la debida protección contra riesgos dentro de los niveles aceptables de costo - beneficio.

El departamento de Contraloría tiene como objetivos básicos mantener la integridad patrimonial y solidez financiera, obtener rendimientos que compensen adecuadamente las inversiones y coadyuvar a un crecimiento sano y continuo de la empresa.

En las grandes compañías la Contraloría se ubica junto con Tesorería bajo el mando de la Dirección Financiera, en empresas medianas la Contraloría puede encontrarse a nivel de dirección junto con las áreas de Relaciones Industriales, Producción y Mercadotecnia.

El contralor debe conocer el ámbito dentro del cual se desarrolla su empresa, tener conocimiento en Administración, Contabilidad, Finanzas, Impuestos y Personal entre otras áreas.

En el desempeño de sus funciones el contralor requiere de elementos fuentes de información, métodos y programas de trabajo con el fin de vigilar el control interno. Esta labor la realiza normalmente el departamento de Auditoría Interna que depende del contralor.

Los objetivos del control interno son: Armonizar los sistemas contables y los procedimientos, protección de los activos, obtención de información financiera oportuna, desarrollar la eficiencia del personal y la adhesión a las políticas respectivas.

Los departamentos que integran la contraloría son: Contabilidad General: El cual se encarga de la función contable; Contabilidad de Costos: Que es el que controla las operaciones y los gastos y determina el costo de la producción y ventas; Presupuestos: Se encarga de la planeación y el análisis financiero; Procesamiento de Datos: Se encarga del procesamiento de la información suministrada por los demás departamentos; Sistemas y Procedimientos: Es el encargado de coordinar las funciones y las operaciones.

Las funciones de la Contraloría coinciden con las fases del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control. Además la Contraloría realiza la función contable y la de información. Lo anterior nos permite comprender que la esencia de la Contraloría es precisamente la administración.

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

MANUAL DEL CONTRALOR

SAM R. GOODMAN-JAMES S. REECS

MC. GRAW HILL

LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES

CP. CESAR A. GONZALEZ

EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

EL PROCESO CONTABLE

CP. ARTURO ELIZONDO LOPEZ

EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

CONTRALORIA

CP. JORGE PINTO

EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

CP. ABRAHAM PERDOMO

EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION
SUBJEFATURA DE CONTADURIA Y FINANZAS



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

LIC. EN ECON. RODOLFO REYES S.
DEPTO. DE EXAMENES PROFESIONALES
P R E S E N T E

Por medio de la presente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que el C. JOSE LUIS AVILA RAMIREZ, con Número de Cuenta-8334737-5, ha concluido la elaboración de su Tesis con el tema: - - "PLANEACION FINANCIERA, BOUTIQUE PLAZA GALERIAS"; por lo tanto ha -- sido aceptada de mi parte. Estando la tesis acorde a lo que aprobé.

Por su atención le doy las gracias y le envío un cordial -
saludo.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cd. Universitaria, D.F., 02 de Junio de 1992.

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'Araceli Jurado Arellano'.

DRA. ARACELI JURADO ARELLANO
SUBJEFATURA DE CONTADURIA Y FINANZAS.