



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN



LA CONTRALORIA Y LAS FINANZAS
EN LA EMPRESA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

RAFAEL AGUIRRE ORIHUELA

ASESOR: LIC. JUAN CORTEZ GUTIERREZ



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.

INDICE

	PAG
INTRODUCCION	v
CAPITULO I : GENERALIDADES	
1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. CONCEPTO DE CONTRALORIA	4
1.3. FUNCIONES DE LA CONTRALORIA	6
1.4. LA IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA DENTRO DE LA EMPRESA	10
CAPITULO II : LAS FUNCIONES DE LOS CONTRALORES Y LOS TESOREROS	
2.1. FUNCIONES DEL CONTRALOR	14
2.2. FUNCIONES DEL TESORERO	38
CAPITULO III : LA CONTRALORIA Y LA CONTABILIDAD	
3.1. CONTABILIDAD GENERAL	45
3.2. CONTABILIDAD DE COSTOS	54

	PAG
3.3. PRESUPUESTOS	65
3.4. PLANEACION	83

CAPITULO IV : LA CONTRALORIA Y LAS FINANZAS

4.1. LOS ESTADOS FINANCIEROS Y SU ANALISIS	95
4.2. LA FUNCION FINANCIERA	119
4.3. PLANEACION FINANCIERA	126
4.4. PLANEACION FISCAL	132
4.5. TOMA DE DECISIONES	137
APENDICE	144
CASO PRACTICO	152
CONCLUSIONES	180
BIBLIOGRAFIA	182

INTRODUCCION

Al realizar la presente investigación me propongo hacer algunas consideraciones sobre el tema cuyo desarrollo he elegido.

PRIMERA:

Con el fin de aportar datos sobre el particular, esperando llegue a ser de utilidad para aquellas personas, que tengan interés en conocer una área de especialización del contador público.

SEGUNDA:

Si nos remontamos a los inicios de la actividad productiva y comercial (negocio), podemos observar que un solo individuo desarrollaba un sinnúmero de funciones administrativas y productivas, es decir, era un ejecutor y coordinador a la vez.

TERCERA:

A medida que el negocio se expande, éste individuo se encuentra imposibilitado en realizar todas las nuevas funciones de crecimiento, por lo cual se ve en la imperiosa necesidad de delegar funciones y responsabilidades en gente con cualidades y conocimientos suficientes y adecuados, que pueda suplir el afán y el

esfuerzo para la mejor realización de las funciones que el dueño aprendió en los inicios del negocio.

En la actualidad vemos un sinnúmero de personas empleadas en áreas como producción, ventas, finanzas, administración en general, las cuales funcionan en un esquema de organización, tanto como los departamentos individuales como partes integrantes de un ente económico, para ésto se necesita un coordinador con conocimientos y habilidades amplias sobre estas áreas de la organización. A esta persona se le denomina "Contralor" y es precisamente a quien se le dan ciertos recursos tanto materiales como humanos para que con éstos pueda ejecutar desde una planeación de los mismos hasta la entrega de resultados satisfactorios para el negocio.

Actualmente el contador público posee los conocimientos adecuados para poder asumir la actividad de contraloría que básicamente es administrativa, pero sin olvidar que él conoce del manejo del personal, de sistemas de ventas, de pronósticos, ventas-gastos, el manejo adecuado de las finanzas (recursos monetarios) y sobre todo posee la capacidad de plasmarlos en los distintos reportes financieros.

Estas son las razones para enfocar de manera directa el estudio de la función del contador público como contralor de una empresa.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

Al hablar de los antecedentes de la contraloría tendremos la necesidad de remontarnos a los inicios de las actividades del contralor, como señala **ANDERSON SCHMIDT**, en su libro titulado **PRACTICAL CONTROLLERSHIP**, el tenedor de libros es el auténtico antecedente del contralor. Encontramos los primeros antecedentes del contralor en la ordenanza de hospitales del 08 de abril de 1879 en España, lo que indicaba, "Que el contralor era el jefe del hospital militar en la parte administrativa, que estaba encargado de llevar todo el detalle y contabilidad, intervenía en las compras, gastos y extender las altas y bajas, tomar las cuentas y cargos de los distintos cuerpos del hospital".

Aunque desde aquella fecha datan los antecedentes referentes al puesto de contralor que en ese país estaban íntimamente ligado con las funciones administrativas de los hospitales, los mayores antecedentes y el desarrollo de la contraloría en sí, se observa en los países económicamente fuertes como es el caso de los Estados Unidos de Norteamérica e Inglaterra, mismos que establecieron el departamento de contraloría y por lo tanto el puesto de contralor o jefe de dicho departamento.

Durante el siglo XVI, aparece el contralor como prominente personaje de la Casa Real de Inglaterra, mismo que posteriormente fue implantándose en el departamento y oficinas del Reino Unido, aunque en Inglaterra el contralor no llegó a tener la importancia que éste tenía en los Estados Unidos de Norteamérica; la mayoría de las grandes empresas tenían algún ejecutivo que desempeñaba las

funciones propias del contralor, conocida más propiamente en éste país como "Contralor Financiero", que se identifica con nuestro propio medio profesional.

Por lo que respecta a los Estados Unidos de Norteamérica vemos que ya por el año de 1778 el gobierno federal implanta a los primeros contralores dentro del ministerio de hacienda, en el cual se sustituía el título de "Tesorero de cuenta", por un contralor, un auditor y seis comisarios de cuenta.

Dentro de la iniciativa privada surge el nombramiento de contralor en el año de 1880 en la empresa denominada FERROCARRILERA ATCHINSON TOPEKA DE SANTA FE RAILLWAY Y SYSTEM, y más tarde en el año de 1885 se creó este puesto para la compañía FERROCARRILERA DEL SOUTH PACIFIC, siguiendo su ejemplo la compañía FERROCARRILERA LEIGH VALLEY en el año de 1890, así como en las INDUSTRIAS GENERAL ELECTRIC COMPANY en 1892 y la EDISON COMPANY DE NEW YORK en el año de 1900.

Sin embargo, en nuestro país, el puesto de contralor es de reciente creación pues es hasta el año de 1917 cuando aparece la Ley de la Secretaría de Estado, en cuyo artículo número 13 habla de la información que proporciona el departamento de contraloría de la Secretaría de Hacienda.

En el año de 1918, se dio a conocer a la luz pública la Ley Orgánica del departamento de Contraloría que establece el puesto de "Contralor General de la

Nación", señalándole como función principal la de unificar y simplificar la contabilidad oficial.

El departamento de Contraloría y el puesto de contralor General de la Nación, dejo de existir en el año de 1936, pasando sus funciones y atribuciones a la "Contaduría de la Nación". Por lo que respecta a la iniciativa privada, fue en el año de 1935 cuando la GENERAL MOTORS DE MEXICO, S.A. DE C.V. crea el puesto de contralor estando sus funciones encaminadas a la auditoría interna.

Es hasta seis años después en 1941 y 1942 en que el BANCO NACIONAL DE MEXICO, S. A. y LA NACIONAL FINANCIERA, S.N.C. respectivamente crean el puesto de contralor, asignándole funciones muy parecidas a las que hoy se conocen, como fueron las siguientes:

Coordinar las funciones de Tesorería, Contabilidad y Auditoría. Así como el estudio de futuras operaciones proyectadas por el consejo de administración, el mismo organismo hizo el nombramiento, dependiendo el contralor de la Dirección General.

1.2. CONCEPTO DE CONTRALORIA.

La acepción contenida en el Diccionario de la Academia Española de la palabra "Contraloría", es la siguiente: Contraloría: Proviene del Francés

“Controleur”, oficio honorífico de la casa real según la etiqueta de bogoña, que equivalía a lo que en la Castilla llamaban “ Veedor”, este ejercía control sobre las cuentas, los gastos, los cargos de alhajas, muebles y ejercía además otras funciones de importancia en el cuerpo de artillería y en los hospitales del ejército e intervenía en la cuenta y razón de los caudales y efectos.

El Diccionario Enciclopédico UTHEA define así la contraloría, “Institución estatal equivalente a la intervención de funciones generalmente económicas y presupuestarias, cargo u oficio de contralor”.

La enciclopedia Británica incluye el concepto de contralor: “Nombre que se le designa al funcionario cuya principal función es examinar y llevar las cuentas y por consiguiente dirigir las y controlarlas”.

El Contador Público Samuel Fernández Chávez (Cursos de Contraloría Práctica), cita una de las más aceptadas interpretaciones del vocablo contraloría que dice: “Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes de gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica”.

De acuerdo con lo antes anotado, se puede decir que la contraloría es un conjunto de sistemas combinados de organización, económicos, financieros y contables que son aplicados convenientemente en la determinación de políticas, planes en la dirección, coordinación y control de las operaciones, con el

propósito de lograr los objetivos de la manera más adecuada a través de la información emanada de registros y procedimientos que daran una protección adecuada a la organización.

1.3. FUNCIONES DE LA CONTRALORIA.

El Instituto de Contralores de los Estados Unidos de Norteamérica (Comptrollers Institute of America), expone las funciones de la contraloría en los siguientes puntos :

- 1.- Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada un plan integrado para el control de las operaciones dicho plan proveería hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y funcionamiento junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

- 2.- Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costo,

contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requiera.

- 3.- Medir e informar sobre la validez de los objetivos del negocio y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Ello incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio según se relaciona con la realización de esa función.
- 4.- Informar a las agencias gubernamentales según se requiera y supervisar todas las cuestiones relativas a los impuestos.
- 5.- Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas, sociales y gubernamentales según afecten a las operaciones del negocio.
- 6.- Proveer protección para el activo del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un control interno y de auditoría, y el asegurarse de una cobertura de seguro apropiada.

Por otra parte el profesor Gerald C. Wevtworth de la Escuela de Comercio de la Universidad de Stanford, Cal., Estados Unidos de Norteamérica expone los siguientes puntos sobre las funciones de la Contraloría.

- 1.- Contabilidad General.
- 2.- Costos (Contabilidad Industrial).
- 3.- Estadísticas Comerciales.
- 4.- Estadísticas Industriales.
- 5.- Asuntos relacionados con impuestos.
- 6.- Sistemas y Procedimientos.
- 7.- Auditoría Interna.
- 8.- Relaciones con la auditoría externa.
- 9.- Control Presupuestal.
- 10.- Análisis de Operación, Presentes y Futuras.
- 11.- Informes Financieros para uso Interno y Externo.
- 12.- Estudios Económicos.

David R. Anderson, C.P.A. (Contralor Stanley Works) y Leo A. Schmidt, C.P.A. (Profesor de Contabilidad, University of Michigan, E.U.A.), nos señalan dos funciones básicas que se deducen de la contraloría que son:

- 1.- Función de información legal, la cual se integra por relaciones entre la empresa y las autoridades, así como lo relativo a las asambleas de accionistas, junta de consejo de administración, etc.
- 2.- Función de control de propiedad, es el estudio y desarrollo de medidas eficientes de control que contribuyan a la protección adecuada del patrimonio de la empresa.

Enunciado lo anterior se piensa sin embargo que las funciones están claras y correctamente resumidas, puesto que el término es libremente utilizado en círculos comerciales, industriales y financieros, inclusive existen asociaciones que agrupan profesionistas que ejercen esa actividad.

Sin embargo se ha llegado a observar que en la práctica aún no se han delimitado o identificado plenamente sus funciones, ya que éstas varían no sólo de país en país sino de compañía en compañía, y así vemos que las labores que desempeña un contralor se encuentran coordinadas por las necesidades de cada empresa.

Sin embargo puede llegar a afirmarse que los objetivos básicos de la contraloría se encuentran íntimamente ligados con los objetivos financieros de la empresa que son :

- 1.- Mantener la integridad patrimonial, su solidez financiera la cual exige un riguroso control que garantice la debida protección de sus propiedades.
- 2.- Obtener un rendimiento que compense su inversión, buscando siempre la maximización de utilidades.
- 3.- Promover el crecimiento de la empresa en todos los ordenes lo cual se logra sobre una planeación objetiva y adecuada.

1.4. LA IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA DENTRO DE LA EMPRESA.

Al tratar de ubicar la Contraloría dentro de un organismo resulta impráctico colocarla en forma definitiva ya que se tiene que considerar la estructura general de la empresa, magnitud de la Compañía, grado de desarrollo del proceso de administración en la empresa, etc.

En nuestro país la función financiera se ha enfocado principalmente hacia la Contraloría y salvo en las empresas de gran magnitud, la separación funcional de tesorería, Contraloría y la organización financiera integrada, no son utilizadas, aún cuando, se puede prever que, en un futuro no lejano, se impondrán esos tipos de organización de la función financiera, dado el avance y la evolución de los negocios.

De acuerdo a ese enfoque la Contraloría se presenta dependiendo de la Dirección o Gerencia General, lo que significa que el contralor debe ser nombrado por el consejo de administración de la empresa y colocarlo dentro del grupo de ejecutivos, que dependen y reportan directamente a la dirección, puesto que tiene jerarquía y autoridad para la buena marcha de la empresa.

Para que el lector tenga una visión completa sobre el tema de la ubicación del puesto de contralor, Se incluye un apéndice donde se muestra mediante tres diferentes láminas el nivel jerárquico del puesto de contralor, (Ver lámina No. 1, 2 y 3). El objeto de presentar estas láminas es determinar cuáles son las interrelaciones y dependencias de la función del contralor en relación con la de otros puestos dentro de la empresa.

Es importante recordar que el contador tiene además las siguientes actividades:

- 1.- Elaboración, revisión periódica a otros funcionarios y jefes de departamentos en relación con los manuales y la política de la empresa.
- 2.- Analizar la toma de decisiones de otros ejecutivos de la empresa en todo lo relativo a compras y ventas por lo que se refiere al funcionamiento.
- 3.- Coordinación entre las áreas de compras, producción y ventas, la toma de inventarios físicos y su valuación.
- 4.- En la preparación de los presupuestos de todos los departamentos y sobre el análisis de las variaciones, etc.

La contraloría va tomando mayor importancia cada día, debido a que ayuda a planear, organizar, controlar y coordinar todas las operaciones de la

empresa, por lo anterior se puede afirmar que en el futuro la empresa que no cuente con un contralor eficiente no llegará a obtener un resultado satisfactorio por lo que el elemento humano que cubre éste puesto debe estar capacitado lo mejor posible para ejercer eficientemente esta función.

CAPITULO II

LAS FUNCIONES DE LOS CONTRALORES Y TESOREROS

2.1. FUNCIONES DEL CONTRALOR.

PERFIL DEL CONTRALOR.

El desarrollar un perfil para un puesto, no tan solo para el contralor, es sumamente difícil y árido, ya que al terminar, por gracioso que parezca, nos damos cuenta de que buscamos un individuo con todas las cualidades y ningún defecto y que por lo tanto lo que estamos buscando es un ideal de lo que debería ser.

Por ello el desarrollo de un perfil deberá cubrir los siguientes aspectos: edad, sexo, estado civil, estudios, experiencia, presentación, pero lo más importante; características psicológicas, mismas que podamos obtener a través de la ayuda de profesionistas en la materia con lo cual logramos medir características humanas tales como : habilidades, aptitudes, intereses y personalidad

COMO PROFESIONISTA

- Ser titulado.

- Normarse por el código de ética profesional de los Contadores Públicos.

- Conocimiento y comprensión del campo, industria o comercio dentro del que actúa su empresa.

- Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros.

- Intuición y gran visión de los negocios que le permitan captar los problemas en forma íntegra y no aislada, además de no sólo captarlos en el presente, sino de tener la habilidad de proyectarlos a futuro.

- Amplio conocimiento acerca de la historia, funciones y actividades de la empresa, para la cual prestan sus servicios.

- Conocimientos de derecho. Las operaciones de una empresa usualmente se encuentran regidas por normas de derecho mercantil, derecho fiscal, derecho de trabajo, de ahí que el contralor tenga conocimientos suficientes acerca de las disposiciones legales que afectan a su empresa como son entre otras :

- 1.- Ley del impuesto sobre la renta (L.I.S.R.), así como su reglamento.
- 2.- Ley del impuesto al Activo (IA), así como su reglamento.
- 3.- Ley del impuesto especial sobre Producción y Servicios (LIEPYS), así como su reglamento.
- 4.- Ley del impuesto al valor agregado (IVA), así como su reglamento.
- 5.- Código Fiscal de la Federación (CFF).
- 6.- Constitución Política.
- 7.- Ley general de sociedades mercantiles (Ley de Sociedades) .

- 8.- Ley Federal del Trabajo (LFT) .
- 9.- Ley de Mercado de Valores (LMV) .
- 10.- Ley del Seguro Social.
- 11.- Código Aduanero .

En resumen todas aquellas disposiciones fiscales que sean de aplicación específica en las operaciones de su empresa .

COMO SER HUMANO

- Tener mente ordenada, que busque causas y significados en un conjunto de hechos.

- Sentido de la perspectiva para distinguir lo importante de lo que no lo es.

- Mente amplia; para ver las operaciones de cada departamento, no en forma aislada, sino en relación al negocio como unidad.

- Paciente para construir un cimiento de hechos y cifras antes de resolver cada problema.

- Personalidad que inspire confianza en la gente.

- Don de mando y de decisión.

- Integridad como norma irreductible; honradez a toda prueba.

Pero obviamente ante tal cantidad de materias y requerimientos no se puede exigir al contralor que domine en forma profunda, todas y cada una de ellas, puesto que en sí mismas constituyen verdaderas especialidades. Lo que sí es recomendable es que éste ejecutivo tenga conocimientos sólidos de las mismas, así como una visión amplia de su compañía lo que le permitirá conocer todas sus funciones y operaciones.

Los puntos básicos sobre los que se pone de relieve la importancia del puesto del contralor, son :

- 1.- La importancia que el puesto de contralor ha adquirido dentro de la organización de la empresa, conjuntamente con la cantidad de ejecutivos de este tipo que en la actualidad prestan sus servicios en las empresas.
- 2.- El inicio de la especialización en contraloría que formal o informalmente se ha desarrollado en la práctica.
- 3.- El establecimiento de organizaciones que agrupan a este tipo de ejecutivos, lo cual se refiere básicamente a la creación y funcionamiento de organismos tales como el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

- 4.- La impartición de cursos formales sobre la contraloría y sus conexos, organizados por las instituciones colegiadas.
- 5.- El hecho de que normalmente la designación o destitución de este ejecutivo se lleva a efecto al nivel de resolución del Consejo Administración.
- 6.- La proyección social y profesional que dentro y fuera de la empresa en que presta sus servicios, ha tomado este ejecutivo.
- 7.- Que en algunos casos el contralor forma parte del Consejo de Administración y de comités ejecutivos, directivos u operativos.

Los objetivos básicos del puesto del contralor están íntimamente ligados 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 los de la empresa.

Con el propósito de mostrar la estructura del área de contraloría, en el apéndice (*ver lámina No. 4*), se muestra un organigrama, indicando en forma general los departamentos que tiene a su cargo el contralor en la empresa mediana.

NOMBRAMIENTO DEL CONTRALOR

El nombramiento del contralor puede explicarse si pensamos que al ir creciendo la empresa, la administración necesita auxilio en las diversas actividades que le son inherentes, pues sus problemas se toman más complejos, por lo que el administrador forzosamente debe contar con ejecutivos que le ayuden en el desarrollo de funciones y de cuyo auxilio dependerá que la empresa siga una política sana, y para ésto el contralor deberá estar a un alto nivel de la organización misma, para estar al tanto de los problemas de la administración, de sus políticas, de los planes, etc. y así contribuir al eficaz desempeño de sus funciones.

En la actualidad aún no se han puesto de acuerdo los diversos tratadistas, de quien debe nombrar al contralor, pues mientras unos opinan que deberá hacerlo la asamblea de accionistas, otros dicen que el consejo de administración, y otros más que el Gerente General. La realidad es que el nombramiento del contralor depende de varios factores como son :

- 1.- La estructura de la empresa. Si en una entidad dirigida por un Director General, los demás Gerentes de departamento dependerán de él, siendo él mismo quien los coordine. Si la empresa carece de Director General, los Gerentes podrán depender del consejo de administración o de un comité ejecutivo cuyo presidente tome las decisiones.

- 2.- El tamaño del negocio. Si es de pocas proporciones los nombramientos provienen directamente del dueño.

- 3.- Según las funciones que se pretendan encomendar, dependerá de las actividades que se le asignen a cada persona dentro de la organización, ya que la persona que tenga funciones de importancia, necesitará estar en un nivel ejecutivo y así contar con la autoridad necesaria para vigilar que todas las actividades se efectúen con la debida eficiencia.

AUTORIDAD DEL CONTRALOR.

La autoridad del contralor depende en forma directa de la organización de la empresa.

Podemos decir que existen tres tipos de autoridad dentro de la empresa que son:

- 1.- Autoridad lineal; El contralor sólo ejerce autoridad sobre el personal que integra su departamento.

- 2.- Autoridad funcional; Deberá tener la autoridad suficiente como para solicitar de los diferentes departamentos la información que le sea necesaria. Sin que los departamentos dependan directamente de él .

- 3.- Autoridad de asesoría; En este caso la autoridad que ejerce el contralor proviene fundamentalmente del control presupuestal y de la organización. Por tal motivo su autoridad abarca todos los puntos de la empresa.

FUNCIONES DEL CONTRALOR.

Las funciones del contralor dentro de la empresa dependerán de las características de la misma. Esto es una razón fundamental para que las funciones del contralor varíen de compañía en compañía e incluso de país en país y así vemos que las actividades que desempeña un contralor, se encuentran coordinadas por las necesidades de cada empresa; debido a esto a continuación enumeramos las principales funciones que debe desempeñar el contralor.

I.- ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO.

El contralor deberá apreciar, interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas de las fuerzas económicas, en la consecución de los objetivos de la empresa.

Esto es que el Contralor realiza una evaluación económica adecuada sobre los factores externos como son las finanzas nacionales, influencias internacionales, inflación, liquidez, expansión, recesión etc... Que pudieran afectar entre algún otro objetivo la planeación de utilidades a corto y a largo plazo.

Así mismo el contralor realiza un análisis financiero de la empresa con el objetivo de determinar la elección de alternativas que se le presentan a la empresa con el propósito de conseguir las metas planeadas por la misma. Algunas alternativas a seguir serían :

1.- Determinación de la inversión necesaria en:

- a) Capital Circulante.
- b) Capital Permanente.

2.- Obtención de Recursos :

- a) Fuentes internas de financiamiento.
- b) Fuentes externas de financiamiento.

3.- Determinación de la rentabilidad de la empresa.

4.- Control Financiero.

- a) Solvencia.
- b) Estabilidad.
- c) Resultados de Operaciones de la Empresa.

II.- PLANEACION Y PRESUPUESTOS.

La función de planeación comprende el establecimiento, coordinación y ejecución como parte integral de la administración de un plan adecuado para el control de las operaciones. Este plan debe proporcionar, de acuerdo con las necesidades de la empresa, los elementos siguientes :

- a) **Planeación de utilidades.-** Empleando la información proporcionada por las diferentes áreas de la empresa, así como los registros y estadísticas correspondientes a ejercicios anteriores, podrá evaluar los resultados y las alternativas que se presentan con los objetivos económicos de la empresa, haciendo en todo caso las recomendaciones que juzgue necesarias.

- b) **Programas de inversión de recursos propios y ajenos.-** La formulación del presupuesto financiero es responsabilidad directa del ejecutivo de finanzas. Este presupuesto deberá mostrar la forma más adecuada y el momento oportuno en que deberán obtenerse los fondos necesarios para que la empresa lleve a cabo sus programas de inversión al óptimo costo posible.

- c) **Pronóstico de ventas.-** El contralor no solamente deberá intervenir en estos pronósticos con base en los datos estadísticos obtenidos,

sino también con sus propios conocimientos generales sobre la propia empresa y el mercado de producto.

- d) Presupuesto de costos y gastos, estándares de costo así como los procedimientos necesarios para llevar a cabo el plan.- En este punto es necesario la preparación contable del ejecutivo de finanzas, para la elaboración y clasificación de las operaciones; deberá establecer el sistema de costos más apropiado según el tipo de empresa de que se trate.

Otra actividad que desarrolla el ejecutivo de finanzas se refiere a la evaluación de la situación financiera de la empresa. Deberá comparar la actuación con los planes y estándares de operación establecidos, así como informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la administración y a los accionistas.

El empleo de presupuestos señala el comienzo de la planeación formal de las actividades, ya que resume las metas de todas las fases de la empresa, lo que constituye una función importante del ejecutivo de finanzas, porque se describen las metas para las ventas, la producción, la utilidad neta, la posición de caja y para cualquier otro objetivo específico gerencial, para que la técnica presupuestal cumpla sus objetivos inmediatos deberá manejar con habilidad y certeza lo siguiente:

- a) **Áreas de responsabilidad** .- Consiste en una unidad de la empresa a cuyo frente se haya una persona responsable de realizar alguna función, que puede ser su producción o el empleo de recursos (Costos Incurridos), en la forma más eficiente posible. De acuerdo con esta idea, en cada empresa existe una integración piramidal de áreas de responsabilidad.

En la cúspide se encuentra el Gerente General, y hacia abajo, siguiendo los niveles del organigrama hasta el último de ellos, se encontrarán distintas áreas de responsabilidad que puedan estar formadas por secciones o subsecciones, y en algunos casos ser individuos o grupos de máquinas.

- b) **Centro de utilidades** .- Se emplea este concepto cuando además de medir los costos en que se incurren, se responsabiliza al encargado de los ingresos que el costo genera. Esto quiere decir y sobre todo en el área productiva que los ingresos deberán definirse sobre alguna base razonable por ejemplo: Los diversos centros fabriles pueden operar como si vendieran su producción a los departamentos de venta para lo cual es necesario precisar un precio de transferencia. También los departamentos de servicio pueden hacer un cargo por sus trabajos a los centros que requieren su actividad.

- c) **Coordinación**.- El ejecutivo financiero debe coordinar adecuadamente cada una de las áreas que integran la estructura piramidal de un

organigrama con la finalidad de lograr una armonía en todos los presupuestos elaborados en la empresa, para facilitar su funcionamiento. Dentro de el área presupuestal las funciones que deben desempeñarse son :

1ª. Elaboración del Manual de Presupuestos.

- Objetivos y fines del control presupuestal.
- Predicciones y supuestos básicos.
- Definición de términos técnicos.
- Presupuestos que integran el sistema presupuestal.
- Módulos y formas.
- Período del presupuesto.
- Programación del presupuesto.
- Instructivo.
- Responsabilidad y autoridad.

2ª. Formulación de los distintos Presupuestos que integran el Plan de Utilidades.

3ª. Sistema de Control Presupuestal.

4ª. Análisis de Estados Financieros.

- 5ª. Estudios Especiales: Evaluación de alternativas, control de productos, control de presupuestos por programas, etc.

III- CONTABILIDAD.

Abarca la supervisión de las actividades siguientes :

1.- Funciones propias del departamento.

- Elaboración de informes analíticos de las actividades contables como son : Ingresos, Cuentas por Pagar, Facturación, Ventas, Gastos, Inventarios, registro en libros de control (Auxiliares y Principales) de cada una de las operaciones de la empresa, incluyendo las operaciones cuyo control es realizado por la contabilidad de costos. Control y elaboración de informes relativos a inversiones en activo fijo.

- Elaboración de estados financieros básicos y reportes complementarios.

- Preparar informes y declaraciones de impuestos y de cualquier derecho, producto o aprovechamiento a cargo de la empresa.

- 2.- Implantación del sistema contable.
- 3.- Análisis y evaluación de puestos del departamento de contabilidad.
- 4.- Manual de procedimientos contables.
- 5.- Flujo y presentación de la información contable.

IV.- PROCESAMIENTO DE DATOS.

El procesamiento electrónico de datos se realiza a través de una conjugación de cintas magnéticas, claves y codificaciones, equipos de entrada y salida de información, procesadoras centrales, sistemas de almacenamiento y equipo adicional periférico; todo lo cual concluye en sistemas que tienen como objetivos esenciales :

- 1.- Clasificar, calcular y resumir grandes volúmenes de operaciones en corto tiempo.
- 2.- Completar el control humano, mediante la utilización de máquinas.
- 3.- Facilitar por medio de una mayor rapidez y exactitud el trámite, registro y contabilización de operaciones.

- 4.- Proporcionar documentos, reportes e informes con mayor oportunidad.

Las funciones de las áreas del centro de procesamiento de datos son como sigue:

- 1.- Análisis de Sistemas. Sus funciones principales son:

- Dedicarse a establecer y actualizar normas de sistemas, y verificar su cumplimiento.
- Enlace con los departamentos usuarios, tanto en el relevamiento inicial del sistema como en la implantación.
- Desarrollo de nuevos sistemas.
- Realizar las especificaciones, escritas de los sistemas.

- 2.- Programación.- Sus funciones principales son :

- Establecer y actualizar normas de programación y verificar su cumplimiento.

- Interpretar las definiciones de sistemas y adaptarlas a los requerimientos de programación.

- Realizar la codificación de los programas.

- Aprobar los programas realizados, verificando si cumplen las especificaciones prescritas.

3.- Operación de computadora.- Sus funciones principales son:

- Establecer y actualizar normas de operación y verificar su cumplimiento.

- Interpretar los requerimientos de programación y convertirlos en procedimientos operativos.

- Administrar los almacenes de módulos y archivos.

- Dedicarse al manejo operativo de los equipos.

4.- Control de entradas, control de salidas y mesa de salidas.- (operando separada o conjuntamente).

- Establecer y actualizar normas de control, recepción y derecho, y verificar su cumplimiento.

- Controlar lo producido en el centro de cómputo.

- Recepción de información original.

- Distribución del material producido.

5.- Transcripción de datos de entrada.- sus funciones principales son :

- Establecer y actualizar normas de transcripción de informes, y verificar su cumplimiento.

- Especificar la forma de transcribir las informaciones originales.

- Operar las máquinas de transcripción.

- Administrar los módulos de programación.

V.- METODOS Y PROCEDIMIENTOS.

Mediante esta función el contralor cumple su misión en cuanto a la coordinación de funciones de operaciones de la empresa y a través del cual se canaliza su interés en la investigación, desarrollo implantación de mejores métodos y programas para la realización de trabajos y actividades, coadyuvando a la fijación de límites de actuación.

Las funciones son :

1.- Formular el manual de métodos y procedimientos para el uso de los diferentes departamentos el cual servirá de guía y fuente de información a los miembros del mismo y que debe abarcar:

- Operaciones internas.
- Principios y técnicas de investigación.
- Normas de trabajo en cuanto a diseño y control de formas.
- Instructivo para el desarrollo del trabajo de planeación y estudio de sistemas y procedimientos.

2.- Formulación del manual de organización de la empresa que abarca los siguientes puntos :

- Protocolo.
- Organigrama general.
- Interpretación de la estructura orgánica.
- Gráficas divisionales o departamentales.
- Prácticas de la empresa.
- Descripción de puestos.
- Procedimientos.
- Índice del personal directivo.

3.- Formulación de manuales para su empleo en cada uno de los departamentos o secciones de la empresa que contengan:

- Organización del departamento.
- Políticas y prácticas específicas.
- Sistemas y procedimientos aplicables.
- Operaciones a realizar.
- Descripción de puestos.
- Descripción de las formas a utilizar.
- Informes y reportes a preparar.

4.- Asesoría para la implantación y mejora de sistemas de oficina.

5.- Revisiones y evaluaciones de trabajo de oficina.

6.- Revisión y coordinación de formas impresas de papelería.

7.- Revisión y coordinación de informes y reportes y estados.

8.- Revisión y coordinación de manuales e instructivos.

9.- Investigación de nuevos sistemas.

10.- Capacitación de personal de sistemas.

- 11.- Elaboración de informes como resultados de sus revisiones y evaluaciones.

VI- IMPUESTOS.

Establecer y administrar la política y procedimiento en materia impositiva para que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales, manteniendo una imagen favorable ante las autoridades hacendarias.

Dentro de este rubro quedan comprendidos todos los Impuestos, Derechos, Productos y Aprovechamientos que deberá cubrir una empresa de acuerdo a su giro y localización geográfica. Al contralor de una empresa le es muy útil conocer a que tipo de impuestos esta sujeta la empresa para la cual presta sus servicios a efectos de cumplir con todas las obligaciones fiscales, con el menor sacrificio para la empresa, mediante una planeación fiscal financiera.

Existen empresas que cuentan con un departamento fiscal o bien con un especialista en impuestos que son los que estudian las disposiciones fiscales para detectar sus distintas interpretaciones y consecuencias y considerar aquellas que más favorezcan a la empresa, ya que es legítimo y fuera de toda discusión, el que una empresa antes de llevar a cabo una operación, estudie todas sus implicaciones fiscales y decida realizarla en forma o con la estructura que reduzca el impacto impositivo.

Lógicamente la actividad de controlar los impuestos se realiza en forma diferente en cada empresa, sin embargo en terminos generales el contralor debe cuidar:

- 1.- Revisar y discutir las declaraciones fiscales.
- 2.- Organizar la actividad de impuestos, asignando personal y delegandole autoridad y responsabilidad sobre la misma.
- 3.- Establecer los métodos de trabajo y las funciones específicas del responsable de los impuestos como son :

a) Formulación de un manual de control de impuestos que cubra los siguientes puntos :

- Relación de las transacciones que la empresa de acuerdo a lo cual se determinen.
- Impuestos que se causan.
- Descripción de preceptos legales.
- Tarifas tributarias.
- Deducciones y exenciones.
- Forma de calcular los impuestos a pagar.
- Plazo de pago.
- Lugares de pago.

- Fuentes de información, etc.

- b) Control de permisos, licencias, declaraciones y documentos relativos a los impuestos.
- c) Pago de impuestos.
- d) Atención de requerimientos, reclamaciones, litigios, etc.
- e) Mantenimiento de registros relativos a impuestos.
- f) Estudio de técnicas fiscales.
- g) Relaciones con autoridades gubernamentales, asesores, contadores, etc.
- h) Preparación de proyectos de aplicación de utilidades.
- i) Formulación de declaraciones, manifestaciones e informes al gobierno, etc.
- j) Formulación de reportes fiscales con información de: Impuestos pagados, Comparación de años anteriores, Relación de los Estados Financieros, Análisis y Comentarios.

- 4.- Establecer y vigilar el cumplimiento de un calendario de obligaciones fiscales.

VII- SERVICIOS GENERALES DE OFICINA.

Estas funciones aunque no menos importantes que las anteriores son especiales en la vida de las empresas, ya que los servicios que proporcionan, contribuyen al cumplimiento de las actividades de los departamentos de la negociación. Los principales servicios que se incluyen son :

1.- Archivo.

- Localización funcional.
- Políticas de salvaguardia de la documentación.
- Procedimientos para el manejo y control de la documentación, en guarda y conservación.

2.- Mensajería interna y externa.

- Control de personal asignado.

3.- Correspondencia.

- Control de la recepción.
- Distribución eficiente.

4.- Equipos de oficina: telex, fotocopiado, etc.

- Prestación de servicios eficientes.

5.- Recepcionistas.

- Presentación adecuada.

- Información orientadora.

6.- Personal de vigilancia.

- Salvaguardia de los activos de la empresa.

7.- Equipos telefónicos.

- Prestación de servicio eficiente.

2.2. FUNCIONES DEL TESORERO.

En una organización mercantil el tesorero es el funcionario que tiene la responsabilidad de todas las funciones que se clasifican bajo el título general "Administración del Dinero", esto significa que la actividad principal del tesorero es la custodia de los fondos de la organización.

Estos administran los fondos de la organización para el beneficio de la misma y sólo los usan cuando están autorizados para ello.

En muchas organizaciones los tesoreros ocupan otros puestos corporativos. En nuestro país la mayoría de las organizaciones no cuentan con un tesorero ya que estas funciones generalmente las desempeña el director o jefe de finanzas.

Las funciones del tesorero y las funciones del contralor están relacionadas en forma estrecha: el tesorero tiene la responsabilidad de las actividades de la administración del dinero; el contralor sirve como un contador en jefe y tiene a su cargo la planeación financiera.

PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD DEL TESORERO :

1.- Obtención de capital.- Establecer y llevar a cabo los programas para obtener el capital que necesita el negocio, incluida la obtención del capital y mantener los acuerdos financieros requeridos. Aquí el tesorero orienta sus actividades hacia los objetivos generales de la empresa, formulará los planes a corto y largo plazo y el plan financiero de operación anual; vigilará que la empresa sea prevista en su oportunidad y adecuadamente del capital necesario y gran parte de su actividad consistirá en estudiar las mejores bases de negociación para la obtención de recursos financieros externos, para poder desarrollar con eficiencia el estudio requerido y para hacer las negociaciones más convenientes, en cuanto a la adquisición de recursos externos, el tesorero debe conocer con profundidad y

profesionalismo las fuentes de financiamiento, tanto nacionales como internacionales, públicas y privadas. Así como las técnicas de administración financiera más apropiadas en todas las circunstancias. También debe estar enterado al día de las contrataciones en el mercado del dinero nacional e internacional.

2.- Relaciones con los inversionistas.- Establecer y mantener un mercado adecuado para los valores de la compañía y mantener una relación estrecha con los banqueros, inversionistas, analistas financieros y accionistas. Aquí el tesorero contribuirá en buena parte a incrementar el máximo posible, el patrimonio de la compañía, ya que obtendrá el capital necesario al costo mínimo y en el momento adecuado.

3.- Financiamiento a corto y largo plazo.- Mantener las fuentes adecuadas para los préstamos que requiera la compañía, de instituciones de crédito.

La participación del tesorero en la elaboración de los planes a corto plazo, dando su opinión sobre la posibilidad de obtener los recursos necesarios para el desarrollo del negocio, es de vital importancia, ya que una falla en ese sentido ocasionaría graves trastornos a la empresa, llegando inclusive a poner en peligro su propia estabilidad, el tesorero manejará los presupuestos de efectivo mensuales, quincenales o semanales en coordinación con el presupuesto general.

La función del tesorero es establecer las relaciones necesarias para la negociación de créditos a largo plazo haciendo uso para ello de sus conocimientos

actualizados acerca de la situación monetaria internacional, ya que es en este terreno donde se presentarían situaciones que podrían afectar la estabilidad financiera de la empresa.

4.- Banca y custodia.- Mantener los acuerdos y convenios con los bancos, recibir, conservar y desembolsar el dinero y los valores de la compañía, así como revisar los aspectos financieros de las operaciones en bienes raíces.

La habilidad para manejar los recursos disponibles de la empresa es una actividad que le producirán a ella misma beneficios económicos inmediatos.

Al referirse a recursos disponibles, se está hablando de los saldos de las cuentas de bancos, de las que se pueda obtener gran provecho haciendo inversiones que vayan desde 24 horas hasta un largo plazo.

5.- Crédito y cobranza.- Dirigir el otorgamiento de créditos y la cobranza de las cuentas a favor de la compañía incluyendo la supervisión de los arreglos especiales requeridos para el funcionamiento de las ventas.

Al establecer las políticas de crédito y cobranza el tesorero está contribuyendo a complementar una función realizada por otra área de la empresa, que es la de ventas, ya que estableciendo políticas adecuadas de crédito y cobranza se conservará a los clientes.

El tesorero considerará que este departamento tendrá que recuperar la cartera oportunamente y a un menor costo posible, empleando para ello el o los medios más adecuados y sobre todo conservando al cliente.

6.- Inversiones.- Invertir los fondos de la compañía según sea necesario, establecer y coordinar las políticas para controlar la inversión en fondos de pensiones y fideicomisos similares. Para llevar a la práctica este punto, el tesorero hará uso de sus relaciones con las instituciones que ya se han citado y también estudiar las condiciones más convenientes para la colocación de los fondos de la compañía en inversiones que, de acuerdo con las circunstancias, sean las más apropiadas.

7.- Seguros.- Proporcionar cobertura mediante seguros según se requiera. Cuando el tesorero analiza las erogaciones por concepto de primas de seguros, piensa en si todos esos seguros son necesarios y si existen aspectos sobreasegurados, además de determinar si algunos otros activos de la empresa están carentes de seguro. Sin embargo, una importante cuestión que se plantea es dónde y hasta qué grado es conveniente no pagar la prima de seguro y, por lo tanto, correr los riesgos de no poseer estos seguros. Como se ve, no se trata simplemente de obtener los mejores planes de seguro para los activos de la empresa, sino también de hacer una valoración del costo y de los riesgos de estos planes, tomando en consideración las estadísticas internas de la empresa, así como los datos estadísticos del ramo de la actividad correspondiente y contando con el mayor número posible de datos fidedignos, para poder tomar una decisión entre asegurar y correr el riesgo por parte de la empresa.

El mantenimiento de una estructura financiera adecuada que permita un desarrollo sano de la empresa, es responsabilidad del tesorero y del contralor.

Resumiendo y mediante la comparación se tendría:

TESORERIA

**PROVEER, PLANEAR,
ORGANIZAR, Y DIRIGIR LAS
FINANZAS DE LA EMPRESA.**

CONTRALORIA

**SE ENCARGA DE VIGILAR EL
INTEGRAL FUNCIONAMIENTO DE
LA EMPRESA EN SU ACTIVIDAD
FINANCIERA**

CAPITULO III

LA CONTRALORIA Y LA CONTABILIDAD

3.1. CONTABILIDAD GENERAL.

En algunas empresas el Contralor recibe la denominación de jefe de contabilidad, lo cual expresa claramente el vinculo existente entre el Contralor y la contabilidad, e inclusive en algunos casos se considera que esta es su única y verdadera función, basándose en el hecho de que sus antecesores inmediatos dentro de las compañías: primero, el tenedor de libros y más recientemente el llamado Contador General, se limitaban o se limitan en sus actividades, registro y contabilización de operaciones, implantación de sistemas contables y a la formulación de reportes y estados financieros. Como ya hemos visto, las funciones del Contralor van mucho más lejos y abarcan un más amplio y complejo campo de acción; sin embargo, es indiscutible la responsabilidad del Contralor, en cuanto a la implantación de las políticas y sistemas contables, que controlen las operaciones de la empresa y que coadyuven a llevar a cabo sus labores al Departamento de Contabilidad General; esta responsabilidad, se debe centralizar en la supervisión de:

1.- Funciones del Departamento.

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

- b) Anotación en los libros de control: auxiliares y principales de todas y cada una de las operaciones de la empresa, en este caso sí se

consideran las transacciones cuyo control es realizado por la contabilidad de costos.

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

d) Elaboración de reportes y estados financieros, como: estados de situación financiera, estado de resultados, estado de cambios en la situación financiera, etc.

e) Preparación de reportes, informes y declaraciones para efectos de pago y liquidación de impuestos y de cualesquier derecho, producto o aprovechamiento 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 las características peculiares del departamento mismo.

2.- Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Determinar el sistema contable a utilizar en una empresa, significa estudiar profundamente una gran gama de factores, como: necesidades

de control e información, recursos de la empresa, costo del sistema, etc., y una vez seleccionado éste; diseñar catálogos de cuentas e instructivos, formas y registros contables, gráficas de flujo de las operaciones, reportes, informes, etc., naturalmente es imposible señalar aquí la amplia cantidad de sistemas contables, existentes y sus variantes, por lo cual no se especifica sobre ninguno de ellos; no obstante, se sugiere la utilización, de un sistema de gran aceptación y actualización en estos días; la Contabilidad por áreas de responsabilidad. Este concepto requiere que la estructura contable se adapte a la estructura jerárquica de la empresa, de modo que las mediciones de la eficiencia (es decir, del grado de cumplimiento de los planes) puedan ser compilados e informados en cifras que reflejen responsabilidades personales concretas. Esto significa, que es una técnica, que sirve para el control de ingresos, costos y gastos, tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario o supervisor del área o departamento.

La implantación de este sistema se logra a través de los siguientes pasos:

- a) Determinación clara de la estructura de la organización, estableciendo en forma precisa las responsabilidades de cada puesto.

- b) Determinar y codificar las áreas de responsabilidad.

c) Elaborar un catalogo de codificación de áreas señalando las cuentas y subcuentas de ingresos, costos y gastos aplicables a cada área de responsabilidad.

d) Coordinar la contabilidad por áreas de responsabilidad, con los métodos vigentes de contabilidad general y de costos, de tal manera que los ingresos, costos y gastos se clasifiquen y se identifiquen tanto por su naturaleza, cuanto por el área que los origina. Esto quiere decir que la contabilidad por áreas de responsabilidad, no es un sistema que trabaje fuera de los registros, sino que es necesario, que éstos se diseñen de tal manera que la codificación y contabilización de las operaciones de la empresa, permita la obtención de relaciones de gastos de acuerdo a su naturaleza, y al mismo tiempo la elaboración de informes internos por área de responsabilidad.

e) Separar los gastos en controlables y no controlables.

f) Diseñar los informes internos necesarios.

Las ventajas que proporciona el uso de la contabilidad por áreas de responsabilidad son :

a) Se logra una coordinación adecuada de todos los funcionarios de la empresa, en cuanto al control del gasto, por existir informes

periódicos bien coordinados y por generarse una conciencia común del costo.

b) Los informes, si son bien diseñados, provocan las decisiones y acciones correctivas en forma oportuna.

c) En resumen, de los ahorros efectivos logrados, se puede sorprender la administración de los resultados. Todo ahorro en gastos se traduce en relación directa en un efecto favorable en la unidad.

d) La misma teoría de la responsabilidad puede usarse en otras áreas del negocio, como son las ventas expresadas en pesos, en el caso de gerentes de marcas " X " de productos, del volumen global de ventas a las gerencias de mercado, en la generación de ventas por zonas de la Ciudad o de la república, en la cobranza efectiva de cuentas a clientes, etc.

e) No es necesaria la elaboración de análisis especiales de los gastos para buscar zonas de gastos superfluos. El diseño y el sistema permiten la elaboración periódica de este análisis.

f) Los presupuestos se convierten en un sistema más operable, ya que cada jefe de área puede elaborar su propio presupuesto y

responder de su actuación en el control de sus gastos periódicamente.

g) Se eliminará todo traspaso o elusión de responsabilidad en el control de los gastos. Las malas decisiones o falta de acción correctiva se reflejarán en forma permanente.

h) La supervisión se hace más factible por su misma división por áreas de responsabilidad.

i) La selección de lo importante y la desatención a lo que no resulta significativo (administración por excepción) se traduce en una mejor administración en general.

Naturalmente el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, forma parte del conjunto de técnicas de administración y control, como: presupuesto, planeación financiera, administración por objetivos, etc., que el contralor aplica y utiliza en el desarrollo de las funciones y actividades que se le encomiendan y, por tanto, debe entenderse que no funcionan aisladamente, sino que forman un conjunto armónico, en el cual unas y otras son interdependientes.

3.- Implantación del Sistema Contable.

Comprende el entrenamiento del personal, expresándole claramente las actividades a desarrollar, sus relaciones con los demás empleados del departamento y de otras secciones, proporcionándole instructivos acerca del trabajo a desarrollar y el equipo necesario para llevar a cabo sus labores.

4.- Análisis y evaluación de puestos.

Este análisis y evaluación tiene por objeto determinar cuáles son los puestos necesarios para realizar las funciones del departamento, y cuáles las labores específicas de cada puesto, cuál grado de autoridad es necesaria en cada posición y cuál el nivel de responsabilidad de cada una de ellas. Igualmente este análisis, determinará la jerarquía de cada uno de los puestos y servirá de base para establecer la coordinación necesaria entre los mismos.

5.- Manual de Procedimientos Contables.

El cual debe cubrir, cuando menos los siguientes aspectos:

- a) Organigrama de la empresa, que de acuerdo a la contabilidad por áreas de responsabilidad, muestre claramente la estructura

orgánica de la empresa y señale las áreas y niveles de responsabilidad y la descripción de funciones de cada puesto.

b) Posición del departamento dentro de la empresa.

c) Objetivos del departamento.

d) Catalogo de cuentas e instructivo para el manejo del mismo, el cual debe mostrar las claves y códigos de las cuentas aplicables a cada área.

e) Descripción de las operaciones que realiza la empresa y su manejo desde el punto de vista contable.

f) Registros, formas y documentación comprobatoria a utilizar, como: registro de inventarios, de cuentas por pagar, pólizas , facturas, remisiones, cheques, etc.

g) Descripción de las actividades a desarrollar por cada sección del departamento y determinación de los reportes e informes que cada una de ellas debe elaborar.

h) Reportes, informes y estados financieros que debe proporcionar el Departamento de Contabilidad.

i) Establecimiento de un calendario rígido para la obtención de los reportes, informes y estados, antes mencionados.

6.- Flujo y Presentación de la información.

Este punto se refiere al flujo que debe seguir la información, así como de su adecuada presentación a todos los interesados en la marcha de las operaciones de la empresa. Información que debe fluir del Departamento de Contabilidad y que se debe integrar al sistema de información existente en la empresa.

Una vez cumplidos los aspectos anteriores, es necesario establecer una vigilancia y supervisión constante para asegurarse que se cumpla con los métodos y programas establecidos, y que el departamento cumpla con sus objetivos de registro y contabilización de operaciones y proporcione información veraz y oportuna a los demás departamentos y secciones de la empresa, al respecto es bueno señalar, que este departamento es fundamentalmente un auxiliar para las secciones de la compañía a través de la información que les proporciona como memoria o historia de las operaciones y que debe de servir de base para la planeación de sus operaciones futuras. De ahí que la medición de la eficiencia del Departamento de Contabilidad, debe hacerse en relación al cumplimiento de esa función que ya mencionamos.

Si tal sección trata de demostrar su valor y justificar su existencia debe en cualquier momento ser capaz de funcionar como fuente para proporcionar inmediatamente informaciones con fines de control. Es una parte de la organización que estará al servicio, para ayudar a otras áreas a hacer su trabajo. Si no lo hace de una manera satisfactoria, ya no sirve a su propósito y debe someterse a una investigación con miras a la reorganización subsiguiente. Por otra parte, una sección de contabilidad bien organizada y bien manejada vale, en cuanto a sus aplicaciones y su utilidad, lo mismo que las secciones auxiliares más importantes. Todos los colaboradores de una empresa dependen de la sección de contabilidad para la obtención de las informaciones necesarias que les permitan tomar sus resoluciones y decisiones encaminadas al desarrollo de sus negocios.

3.2. CONTABILIDAD DE COSTOS.

Definición o concepto del costo.

El costo se define como la medición, en términos monetarios, de la cantidad de recursos usados para algún propósito, u objetivo. Tal como un "Producto Comercial"* ofrecido para la venta general o un proyecto de construcción. Los recursos incluyen materias primas, horas de mano de obra trabajadas, prestaciones, personal de asistencia asalariada, suministros y servicios comprados y capital atados en inventarios, terrenos, edificios y equipo.

* Se sobreentiende que "Producto" significa por igual bienes y servicios

Un objetivo de costo se define como el propósito para el cual se miden los costos, por ejemplo, la fabricación de una unidad de producto puede ser un objetivo de costo; la venta de esa unidad puede ser otro objetivo de costo; los objetivos de costos también pueden ser Unidades de Organización; por ejemplo, el departamento de personal puede ser considerado como un objetivo de costo. Por lo general los objetivos de costo caen en dos áreas principales. Una de estas es la preparación de estados financieros para información de los Accionistas, del Público, de la Comisión de Valores y Cambios, además de Otras Autoridades Reguladoras. Por ejemplo, se necesitan los objetivos de costos de Productos para valorar los Inventarios de Producto Terminado y medir el costo de la Mercancía Vendida. El otro es para uso de la Contabilidad Administrativa: para auxiliar en operaciones de elaboración de Presupuestos, ayudando así al análisis del funcionamiento de los Centros de Responsabilidad y para ayudar a estimar los Costos Futuros que resultarían de múltiples decisiones del Negocio.

La Contabilidad de costos, "Una fase amplificada de la contabilidad general o financiera de una empresa industrial o mercantil", que proporcionan rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio en particular,* ha alcanzado en los últimos años una importancia inusitada dentro de las operaciones de la empresa, e incluso no falta quien diga que la evolución y desarrollo de la industria, se debe en gran parte a la aplicación de métodos y sistemas propios de la contabilidad de costos,

* "Contabilidad de Costos", J. W. Neumer

que permiten la formulación de estados financieros más exactos, por cuanto a la determinación del costo de producción y de venta.

De esta importancia, se deriva el que se considere como lo más conveniente, que sus funciones sean llevadas a cabo por un departamento que reporte directamente al contralor, independiente y separado del de contabilidad general, no para oponérsele, sino para que por medio de diferentes métodos, registros, informes y procedimientos se integren y completamente entre sí, en una estructura que es la contabilidad en su más alta expresión. Cabe aquí, el siguiente comentario:

Algunos autores y, más específicamente, algunos funcionarios del área de producción; consideran que, el departamento de contabilidad de costos, debe ser incluido en esa área y que su supervisor debe reportar al máximo ejecutivo de producción. La base para esa forma de pensar, es que, consideran que la contabilidad de costos, tiene como objetivos fundamentales el controlar e informar sobre los procesos de fabricación; sin embargo, aun reconociendo la gran importancia de esos objetivos, se puede decir, que es la recuperación financiera de los mismos lo que determina el que el departamento se sitúe bajo la supervisión del contralor.

Los objetivos de la contabilidad de costos son: el control de las operaciones y de gastos, información amplia y oportuna, y el fin primordial que es la determinación correcta del costo unitario; de este se pueden derivar una serie de subobjetivos, entre los que destacan: Fijación del precio de venta, normas o

políticas de operación o explotación, valuación de artículos terminados, en proceso y determinación del costo de producción de lo vendido, decisión sobre compras, etc.

Enseguida, se da una somera explicación de cada uno de los objetivos citados.

1.- CONTROL DE OPERACIONES .

El tener implantada una contabilidad correcta de costos, trae consigo, para su realización, un control adecuado de las operaciones efectuadas, la cual redundará en mejoras, aumento de eficiencia, que obviamente se traducen en reducción de gastos, tanto de costo de producción como de distribución. En esas condiciones, 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, con eficiencia en el trabajo, substituyendo materiales, reduciendo los gastos fijos, y manteniendo una serie de factores que dan lugar a una superación absoluta.

2.- INFORMACION AMPLIA Y OPORTUNA.

Las operaciones y costos controlados suministran información para realizar toma de decisiones que redundará en el mejor aprovechamiento de sus bienes y recursos, para efectuar estudios, para la consecución de cualquiera de los

aspectos referentes al control, y minimización de costos citados en el inicio que antecede.

La más fiel y precisa representación que pueda obtenerse del funcionamiento y desarrollo de los trabajos de una empresa manufacturera, la proporcionan los informes de costos adecuadamente preparados, los cuales muestran los datos esenciales, en forma tal, que los responsables de esas labores pueden saber en un momento dado el punto exacto en el cual deberán fijar preferentemente su atención.

Los costos reflejan su valor en relación a la utilidad con base en los datos suministrados y en la medida que los directivos hagan uso de esa información, de ahí que el contador de costos deba poner cuidado en los informes, mismos que deben ser precisos, puntuales, claros, y bien presentados.

3.- DETERMINACION DEL COSTO UNITARIO.

Puede decirse que el principal objetivo de los costos es la determinación correcta del costo unitario, que es donde se desprende la gran gama de tomas de decisiones, que tiene consigo la información amplia y oportuna, control de las operaciones y de los gastos. Igualmente, una vez determinado, el costo unitario correcto, se pueden fijar precios de venta, aunque sujetos a la oferta y la demanda, valuación de producto terminado, en proceso, determinación del costo de producción de lo vendido; también ayuda a las políticas de operación de acuerdo con el mercado, y el aspecto financiero y de expansión.

A muchos productos se les fija el precio de venta tomando como base el costo real o el estimado, tal es el caso de artículos especiales o que no están sujetos a la oferta y la demanda.

Igualmente, una vez determinado el costo unitario correcto se pueden tomar decisiones, sobre hacer o comprar, para fijar normas o políticas de explotación, de operación, como pueden ser :

- a) La determinación del punto de equilibrio.
- b) El aprovechamiento de la capacidad productiva por tipo de artículo o bien dejar de producir.
- c) Decidir sobre cerrar la fábrica o seguir operando.
- d) Decidir si determinadas piezas es preferible comprarlas o fabricarlas, etc.

Como corolario se puede decir que las cifras de costos, desarrolladas, sobre bases sólidas y cumpliendo con sus objetivos, habrán de reflejarse en una utilidad efectiva.

Para que el lector tenga una visión completa de los objetivos de la contabilidad de costos en el apéndice (*Ver lámina N°5*), muestro un organigrama con los objetivos citados.

Comentando el párrafo anterior es el contralor quien supervisa el mencionado departamento, esa supervisión se debe manifestar en auxilio y asesorar al supervisor del mismo, para la fijación y determinación de:

A) SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS

Un sistema de contabilidad de costos acumula los costos y los distribuye a los objetivos del costo. Frecuentemente el objetivo del costo es una unidad de producto.

Un sistema de contabilidad de costos tiene cuatro objetivos centrales:

- 1.- **Exactitud en la información de costos:** La exactitud es vital debido a que con frecuencia la información de costos es la base para las decisiones de los negocios, que determinan si la empresa producirá utilidades satisfactorias a los dueños.
- 2.- **Actualización de la información del costo:** El sistema de costos tiene que presentar con rapidez la información que se utilice para las decisiones del negocio y para los requisitos de los informes establecidos por la ley: Por ejemplo, la información de costos que

mide el desempeño de la fabricación para comparar los costos reales con los estándares, tiene que ser enviada al director de la planta a tiempo, para que el mismo pueda tomar con rapidez la acción correctiva, siempre que ésta sea necesaria.

- 3.- Flexibilidad del sistema contable de costos: Debe existir la posibilidad de que el sistema pueda ser consultado para contestar diferentes preguntas relacionadas con el costo.
- 4.- Llevará a cabo los tres objetivos anteriores a un costo administrativo razonable.

Para cumplir con estos objetivos el sistema tiene que encontrarse completamente libre de datos no esenciales. Cada operación del sistema debe tener un uso productivo para el negocio. Al hacerlo así se mantendrá al mínimo el número del personal de oficina y de supervisión. El uso de la computadora y del equipo periférico asociado con ella, el espacio de oficina, los suministros y las comunicaciones que se necesitan para operar el sistema.

Hay tres tipos básicos de sistemas de costeo de producción:

- 1.- Sistema de costeo total (o costeo de absorción total).

El costo de absorción total de un objetivo del costo es la suma de todos los recursos usados para ese objetivo. El objetivo del costo más común

para el cuál se desarrolla los costos totales es el de fabricación de un producto al igual que cualquier objetivo de costos. El Costo de Absorción Total de un Producto es la Suma de sus Costos Directos y una Porción Justa de sus Costos Indirectos . Estos costos de absorción total se pueden considerar como si fueran constituidos a partir de varios elementos de costos.

Los elementos básicos del costo de los productos se llaman costos primos. Estos se componen de los materiales directos y la mano de obra directa necesaria para convertir las materias primas en productos terminados. La identificación de estos costos primos representan el primer paso básico en la elaboración de los costos totales.

El siguiente paso en la constitución del costo, es sumar los costos indirectos de fabricación variables a los costos primos con el fin de obtener los costos variables de fabricación,* estos son sensibles al volumen de la actividad de fabricación o aumentarán cuando se incremente el volumen de la producción y caerán cuando disminuya ese volumen. Los costos cambian en proporción a los cambios en volumen. Por lo general los costos indirectos variables de fabricación incluyen costos como la electricidad usada para hacer funcionar los equipos de producción y cientos suministros necesarios en las líneas de producción.

* Esto supone que los costos de materiales directos y de mano de obra directa del producto son variables con el volumen, algo que por lo general es cierto.

El paso final en la elaboración del costo de absorción totales, es añadir los costos indirectos no variables de fabricación a los costos variables de fabricación con el fin de llegar al costo de absorción total o costo en la "Puerta de la Fábrica". El costo de absorción total también se conoce como "Costo de Inventario", porque los principios de contabilidad generalmente aceptados, piden que los inventarios sean costeados al costo total. Este también se conoce como "Costo Absorbente" porque cada unidad "Absorbe" proporcionalmente todos los costos directos e indirectos de la fábrica.

2.- Sistema de costeo variable (o directo).

Los sistemas de costeo variables difieren de los sistemas de costeo de absorción en una suposición básica: se estima que los costos indirectos de fabricación fijos no son más que costos del período en que se debe incurrir sólo para permanecer operando un negocio. Típicamente, los costos de período no cambian con los cambios en la actividad (volumen) ya que deben ser comprometidos con anticipación (Antes de que comience el período). Por consiguiente los sistemas de costo variable consideran en igual forma todos los costos fijos del periodo, sin tomar en cuenta si se tratan de costos fabriles o no. Como resultado de ello, los costos del producto se calculan por unidad sólo sobre la base de los costos variables; los costos de fabricación fijos se muestran entonces separados, como en un gasto del periodo en el cual se

incurrieron, sin tratar de atribuirlos a unidades particulares del producto.

3.- Sistema de costeo de absorción total con presupuesto flexible.

Este sistema es diseñado para aprovechar las características de planeación y de control tanto del costeo de absorción total como del costo variable. El costeo de absorción total se usa para fines de contabilidad de costos. Los presupuestos flexibles se usan para la planeación y el control de los costos de fabricación. Un presupuesto flexible califica cada tipo de gasto de acuerdo con la reacción, los aumentos o disminuciones en el volumen de la producción. En otras palabras separa los costos variables y fijos en presupuestos de operación y costo del producto. Por consiguiente, los costos de absorción total pueden ser estimados con una exactitud razonable mediante la multiplicación de los volúmenes de producción, planeados para el año fiscal por los costos variables estándar de cada unidad, y a este total se le añaden los costos fijos presupuestados para el mismo periodo.

Lo normal es que cada uno de estos sistemas utilice estándares y presupuestos para fines de control del costo.

Otra forma de clasificar los sistemas de costo tomando en cuenta si son sistemas de Ordenes de Trabajo o sistemas de Costo por Procesos. Como implica el

nombre, un sistema de costeo por ordenes de trabajo recopila el costo de cada trabajo físico de la fábrica o por proceso productivo, como en el caso de una orden de construcción. Por otra parte un sistema de costos por proceso recopila los costos para todos los productos en los que se ha trabajado durante un periodo contable: los costos por unidad se determinan promediando, es decir: Dividiendo los costos totales del producto en el periodo entre el número de unidades fabricadas.

Por último los sistemas de costo pueden ser sistemas de costeo real o sistemas de costeo estándar. Los sistemas de costeo real como indica su nombre, cargan a las unidades del producto los costos reales en los que se incurrió en la fabricación de estos. Los sistemas de costeo estándar cargan a los productos los gastos en que se debieron haber incurrido; es decir sus costos estándares predeterminados.

3.3 PRESUPUESTOS.

En este tema abordaremos una de las funciones básicas para el contralor, los presupuestos, ya que mediante esta técnica y su correcta aplicación, el contralor logra asistir ampliamente a la dirección en la determinación del rumbo de la empresa.

La importancia básica de la técnica presupuestal, estriba en que mediante su utilización se logra disminuir "El Azar" sea lo inesperado, ya que pronostica los

hechos que afectarán de alguna manera las actividades de la empresa, tomando en cuenta datos históricos, tendencias y objetivos de la misma, generalmente soló se estará esperando el acontecimiento planeado, y cuando esto suceda, se llevará a cabo un análisis para determinar desviaciones y, en base a éstas tomar una decisión, la cual generalmente será aceptada, ya que por muy contundente que sea este acontecimiento, estará pronosticado con anterioridad en su mayor impacto; hay que recordar que las decisiones tomadas al momento, generalmente carecen de un estudio, análisis, evaluación y consulta previos, ocasionando esto que no siempre sean las más adecuadas.

Esta situación de improvisar, actualmente no puede suceder, ya que entre otras cosas el crecimiento de la actividad económica en general ha propiciado que independientemente del giro que tenga la empresa, exista una competencia muy medida entre empresas del mismo giro, de ahí la necesidad de reducir la eventualidad.

Los presupuestos son un sistema estructurado que en apoyo a la alta Gerencia se desarrolla para pronosticar al futuro financiero y de operación de la empresa, basado en datos históricos, económicos y de mercado, considerando como elemento principal los objetivos de la empresa.

El resultado final del proceso presupuestal es útil para comunicar a aprobación de planes futuros, para motivar a los gerentes a corregir los resultados deseados, y para establecer un estándar en contra del cual el desempeño sea medido.

En resumen el presupuesto establece que es lo que se debe lograr en el futuro y cómo los resultados deseados deben ser realizados.

Partiendo de que el presupuesto es la creación de un plan consistente para las utilidades de la empresa, el primer problema que encontramos es definir las unidades para el cual debe ser preparado el presupuesto. En términos generales, el presupuesto debe ser preparado por y para cada unidad de responsabilidad encargada de una función específica.

Para que el presupuesto rinda resultados óptimos es necesario que sea preparado por los responsables de las funciones operativas de la empresa y que sean asignados para su responsabilidad. Para esto será necesario canalizar los objetivos a través del verdadero entendimiento de la estructura de responsabilidades de la empresa.

Además para que el presupuesto rinda los "frutos" deseados, se deberán implantar registros de costos históricos, un sistema de reporte manejable y oportuno, y mantener un nivel óptimo de soporte de análisis financiero.

Si los Gerentes o responsables no cuentan con recursos contables disponibles, el presupuesto no resolverá problemas y podría crearlos en el futuro al pronosticar indicaciones incorrectas o erróneas.

El proceso o desarrollo del presupuesto sirve para comunicar a los Gerentes las decisiones programadas de la Dirección General. Las políticas son igualmente comunicadas.

Este proceso del presupuesto sirve como elemento de comunicación, y los Gerentes o responsables, se preocupan de los problemas de otras áreas y trabajan en conjunto para cumplir el presupuesto.

Cuando el presupuesto es preparado en una atmósfera de confiabilidad puede servir como una herramienta de motivación de manera que todos intentarán llegar a sus objetivos.

Si se establece un control para medir el desempeño de cada departamento o Gerencia, esto nos va a poder permitir ver quién está fallando y quién está acertando, pudiendo de esta forma realizar los ajustes o correcciones a tiempo.

El objetivo primordial de los presupuestos, es predeterminar las utilidades de la empresa. Presuponiendo mediante el empleo de técnicas adecuadas los ingresos, costos y gastos, que se necesitan generar para lograr las metas establecidas por la dirección. Esto se logra mediante la Planeación, Organización, Dirección y Control.

Existen diversas clasificaciones de los presupuestos estas clasificaciones son en función de las necesidades de la empresa que los utiliza y en seguimiento del objetivo que se pretende alcanzar.

La siguiente clasificación es de acuerdo a sus aspectos más sobresalientes.

a).- En función del tipo de empresa son; PUBLICOS o PRIVADOS.

PUBLICO :

Son utilizados principalmente por el gobierno de acuerdo a los programas de acción política, social y económica de cada entidad que forma parte del mismo gobierno.

PRIVADO :

Son utilizados primordialmente en las empresas particulares para el logro de una adecuada administración.

b).- En función de su contenido e importancia son; PRINCIPALES o AUXILIARES.

PRINCIPALES :

Es un resumen de las actividades más sobresalientes de todos los presupuestos de la entidad.

AUXILIARES :

Contienen el desarrollo paso a paso de las diferentes actividades de un departamento que forma parte de la entidad.

c).-De acuerdo a su forma son; **FIJOS** o **FLEXIBLES**.

FIJOS :

Las cifras predeterminadas en este tipo de presupuesto no sufren modificaciones dentro del periodo para el cuál han sido elaboradas.

FLEXIBLES.:

La flexibilidad es únicamente en cuanto a los gastos variables, ya que estos se modifican en relación al volumen de fabricación.

d).-En relación al periodo de duración son; **CORTOS** o **LARGOS**.

CORTOS :

Son los que abarcan periodos de un año o menos.

LARGOS :

Abarca periodos mayores de un año.

e).-En relación a la técnica empleada para su valuación son; **ESTIMADOS** o **ESTANDARES**.

ESTIMADOS :

Se determinan de acuerdo a las experiencias de ejercicios anteriores, son apreciaciones personales del encargado de realizar el presupuesto sobre lo que probablemente suceda en función a lo planeado.

ESTANDARES :

Son formulados sobre bases científicas, es más preciso que el anterior y sus cifras muestran los resultados que se deberán obtener.

f).-De acuerdo a su presentación en los estados financieros son; de **SITUACION FINANCIERA**, de **RESULTADOS** o de **COSTOS**.

SITUACION FINANCIERA :

Es mostrada la posición estática que debe tener la empresa en un futuro determinado. Se presenta a través del balance presupuestado.

RESULTADOS :

Es mostrada la utilidad esperada en un periodo futuro determinado.

COSTOS :

Para su elaboración se toma como base el presupuesto de ventas, y muestra las erogaciones por concepto de costo total en periodo futuro determinado.

g).-En función a las metas que se desean son; de PROMOCION, de APLICACION, POR PROGRAMAS y de FUSION.

PROMOCION :

Es mostrado en forma de proyecto financiero y de expansión, en su preparación será necesario determinar los ingresos y los egresos que se efectuarán durante el periodo presupuestado.

APLICACION :

Son predicciones generales de la manera en que están repartidos los recursos con que cuenta o habrá de contar la empresa.

POR PROGRAMA :

Son usuales en el gobierno, organismos descentralizados, patronatos, instituciones etc. Muestra el gasto en función de los objetivos a lograr, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia realizará para cumplir con los programas que le sean asignados.

FUSION :

Es la determinación anticipada de operaciones resultantes de unir varias empresas.

h).-En relación al trabajo son; **PLANEACION, FORMULACION, APROBACION, PRESUPUESTO DEFINITIVO y PRESUPUESTO MAESTRO.**

PLANEACION :

Es el lineamiento a seguir, mediante el establecimiento de una adecuada agrupación de actividades.

FORMULACION :

Se divide en dos; **PARCIALES Y PREVIOS**

a).-Presupuestos parciales: Son análisis de las operaciones a realizar por cada departamento de la empresa.

b).-Presupuestos previos: Es la etapa anterior a la elaboración de presupuesto definitivo. Estos presupuestos previos son estudiados antes de aprobarse.

APROBACION :

Se realizan modificaciones y ajustes al presupuesto previo para determinar el presupuesto definitivo.

PRESUPUESTO DEFINITIVO :

Es el que se ejercerá, coordinará, y controlará durante el periodo presupuestado.

PRESUPUESTO MAESTRO :

De acuerdo a experiencias de presupuestos anteriores se determinan los que no varían significativamente y se aplican año con año, de esta manera se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que únicamente se elaborarán los que si varían significativamente.

Un presupuesto podrá tener una o varias de las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo; privado, principal, variable, largo, estimado, etc.

El proceso de Dirección para preparar el presupuesto anual.

La preparación del presupuesto anual implica una serie de técnicas, cuyo resultado son estados financieros que presentan los resultados de operaciones que aún no se llevan a cabo.

A continuación se enumeran los procesos por los que tiene que pasar el presupuesto.

1. Organigrama para la preparación del presupuesto.

a) El comité de presupuestos es el órgano que se encarga de guiar el trabajo de preparación de presupuesto mediante la aplicación de decisiones o

políticas de estrategia al lanzamiento del presupuesto. Generalmente esta integrado por ejecutivos de la alta Gerencia, del cual generalmente es director el contralor, siendo también una parte importante de este comité los Gerentes de las dos áreas restantes (Comercialización y Producción), ya que en base a los objetivos de la empresa y a las metas que se impongan ellos, se delinearé el plan a seguir.

La participación directa de estas áreas (Producción, Comercialización Administración), en la preparación del presupuesto tiene dos ventajas:

- Son los que conocen en mayor grado su ámbito de actuación, por lo tanto los supuestos o premisas a considerar serían más acertados.
- Por el impacto psicológico que en ellos provoca el hecho de fijar metas, propias de sus áreas, los motivaría a ejercer verdaderamente el presupuesto por ellos planeados.

2. Contenido del Presupuesto.

El contenido del presupuesto va en relación directa con las funciones básicas requeridas para el desarrollo del mismo.

El propósito del presupuesto es proveer información de los objetivos de la empresa para poder motivar al personal y alcanzar las metas previstas. Esto se lograr con la designación de áreas de responsabilidad.

3. Periodo del Presupuesto.

Ordinariamente, el tiempo básico para planeación financiera es el año fiscal, pero muchas veces existe la necesidad de alargar o recortar este periodo para fines de control de presupuestos.

Para determinar el periodo apropiado del presupuesto es necesario detectar la flexibilidad de las operaciones de la empresa. Si la naturaleza de la empresa requiere cambios rápidos, entonces el presupuesto será corto y viceversa.

Cambios frecuentes en el presupuesto son saludables porque proporcionan información financiera lo más apegada a la realidad posible.

Para que la preparación sea adecuada es necesario tener presente los siguientes pasos:

- Comunicar los procedimientos del presupuesto.
- Preparar e imprimir formas e instrucciones.
- Preparar o proporcionar el presupuesto de ventas.
- Presupuesto de gastos detallados.

- Evitar discrepancias en cuanto al presupuesto y las áreas de responsabilidad.

- Obtener la aprobación final de la alta Gerencia o Comité de presupuestos.
- Comunicar el presupuesto aprobado al personal apropiado.

4. Presupuesto de Ventas.

El presupuesto de ventas es el crecimiento de la planificación de la empresa, ya que el plan de operaciones necesariamente tendrá que desarrollarse alrededor de éste, porque de acuerdo a las unidades que se planea vender tendrá que estar el volumen de operaciones necesarias para lograr el plan de Ventas, ejemplo: el importe de los gastos a planear, niveles de producción, mano de obra, materiales que se utilizarán, técnicas de mercadotecnia para una publicidad más efectiva, etc.

Básicamente se utilizan tres métodos para preparar una estimación de ventas:

- a) Método Estadístico.- Este método es el más refinado, y en la práctica es utilizado por compañías muy fuerte quienes en su cuerpo de investigadores de mercado, cuentan con gente muy capaz en la evaluación del ritmo económico a través de la estadística, económica, mercadotecnia, etc., Sin embargo en la empresa mediana también es utilizado aunque no con amplitud, ya que generalmente sólo comprende

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

una proyección de las tendencias históricas hacia el futuro, y con esto se da por supuesto que el comportamiento futuro seguirá esencialmente los patrones de los datos pasados. generalmente esto se desarrolla dentro de la Gerencia de ventas, y se comentan con el contralor y el Gerente General, quienes en determinado momento podrían sugerir adecuaciones con el propósito de que este plan sea lo más realista y objetivo posible.

La validez de este método está basado en el conocimiento de la compañía y la experiencia de sus ejecutivos superiores.

b) Estimación interna.- Este método ésta enfocado al criterio y a la participación de tres niveles dentro de la empresa.

(1)

(2)

(3)

Representante o
Agente de ventas

Gerente de ventas
de Presupuestos

Comité

Aquí se pide colaboración de los agentes vendedores, que tienen el contacto directo con el cliente; ellos darán sus puntos de vista por escrito basados en el conocimiento del campo; posteriormente los Gerentes (de Ventas) llevarán a cabo las adecuaciones necesarias, para finalmente presentar el plan al comité de presupuestos.

Cabe mencionar que lo más usual es que se origine en el cuadro (2) y de ahí fluya al (3) ya que se puede dar el caso de que los agentes vendedores fijen un plan conservador para poder cumplirlo fácilmente, el único caso en que opera el cuadro (1) sólo es cuando éstos cuentan con una educación presupuestaria impartida por la compañía.

- c) **La Combinación de los factores anteriores.**- Generalmente este método será utilizado cuando se cuenta con varias líneas de productos y se caracterizan porque incluye un análisis detallado y por separado de cada producto, con el fin de desarrollar independientemente una proyección de ventas de cada uno de ellos. Ejemplo: los cambios de tipo de producto, variaciones de políticas o de precios, etc.

5. Presupuestos de Costos y Gastos.

Con la aprobación preliminar del presupuesto de ventas y tomando en cuenta los cambios planeados es el tamaño de los inventarios, los Gerentes de Producción pueden determinar los niveles de gastos para llevar a cabo la producción determinada en un presupuesto de ventas.

De muchas maneras, el presupuesto de gastos es un factor primordial en el éxito de la empresa, especialmente en períodos críticos.

El presupuesto de gastos ayuda a señalar el desequilibrio existente entre la producción y presupuesto de ventas.

La manera propia de desarrollar un presupuesto de costos es presupuestar conceptos de gastos en términos de cantidades físicas y precios unitarios.

Usualmente el dato propio del costo histórico es el punto de equilibrio para el presupuesto a realizar.

Para cumplir el presupuesto operativo es indispensable elaborar los presupuestos siguientes:

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

- Necesidades de inventarios y materiales.
- Presupuesto de mano de obra.
- Presupuesto de gastos de fabricación

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION

- Plan de gastos de venta.
- Plan de gastos de administración.

PRESUPUESTO FINANCIERO

- Flujo de caja.
- Proyecto de inversión.

6. Análisis y Utilización del Presupuesto.

Como ya se había mencionado, la culminación del presupuesto anual es la elaboración del estado de resultados y el balance general proyectado.

Hasta este momento el director del comité (Contralor) ha tenido una responsabilidad muy grande ya que aparte de diseñar y mejorar todo el sistema presupuestario, ha sido considerado como asesor de los distintos ejecutivos y jefes en el desarrollo de los planes para sus áreas específicas.

Posteriormente cuando la empresa inicie las actividades del ejercicio ya presupuestado el encargado del ejercer control sobre las cifras y operaciones será el contralor, ya que los resultados tienen que medirse y comunicarse a la Gerencia General en forma mensual (Comentarios de Variaciones), ya que las cifras reales por sí solas no indican los puntos débiles, tienen que compararse con una cifra o estándar (Presupuesto) para evaluarlas adecuada y oportunamente.

En el apéndice (*Lamina No 6*), se presenta el diagrama que muestra claramente la secuencia de preparación de los diferentes presupuestos y la interdependencia de los mismos.

3.4. PLANEACION.

La planeación fija con precisión lo que se va a hacer .

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización. Dicha planeación se lleva a cabo mediante el establecimiento de objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos bajo qué políticas de la empresa, con qué procedimientos y bajo qué programas.

Los planes son los medios por los que se logran los objetivos.

La planeación es un proceso, el que a su vez es la primera fase del proceso administrativo.

La planeación tiene que ver con el futuro, pero no es lo mismo que pronosticar o que predecir.

La planeación como parte del proceso administrativo en la empresa se denomina "Planeación Corporativa". El concepto y alcance de este término varía según distintos autores. Uno de los autores que más atención ha dado a la precisión semántica es Basil W. Denhing, miembro de una firma inglesa de consultores, editor de la obra "Corporate Planning, Selected Concepts".

En la que expresa que la planeación corporativa "Es un proceso administrativo, formal y sistemático, organizado con responsabilidad, tiempo e información, para asegurar que la planeación operacional, la planeación de proyectos y la planeación estratégica se lleven a cabo regularmente para capacitar a la alta dirección para dirigir y controlar el futuro de la empresa".

La planeación operacional, es "La planeación futura de operaciones existentes, de mercados existentes con clientes y recursos existentes".

La planeación operacional así concebida es responsabilidad de los niveles intermedios de autoridad y se relaciona con la continuación de las actividades de la empresa.

La planeación de proyectos es "La generación y apreciación del cumplimiento a la solución de la ejecución detallada de una acción fuera del campo de las operaciones presentes, que es capaz de ser objeto del análisis y control por separado".

En cualquier tiempo una empresa debe tener varios proyectos en ejecución, o en etapa de preparación o de estudio, lo mismo se trate de lanzamiento de un nuevo producto, de la expansión de sus instalaciones, de la adquisición de otra empresa, del desarrollo de investigaciones científicas, de la reestructuración de las fuentes de financiamiento, etc.

La planeación estratégica, es la determinación de la situación futura de la empresa con referencia especial a su posición en el producto-mercado, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación y sus relaciones con sus ejecutivos, empleados y ciertas instituciones externas.

La planeación estratégica varía fuertemente en su naturaleza y en el periodo dentro del cual se toman las decisiones aunque generalmente se le asocia con la planeación a largo plazo.

En efecto la planeación estratégica debe ser un cambio en el concepto de la empresa, una modificación en su manera de ser o un cambio en la clase de negocio que realiza.

La planeación estratégica es estrictamente conceptual, para que la estrategia se convierta en realidad se requiere ejecutar proyectos o realizar operaciones.

Tradicionalmente, solamente las operaciones y los proyectos eran materia de planeación formal. La técnica de la planeación estratégica se ha venido desarrollando prácticamente durante los últimos veinte años.

El incremento en la velocidad de proceso científico y tecnológico, la expansión de los mercados como resultado del progreso económico y el aumento demográfico, son los factores que han incidido sobre la empresa, exigiendo un mejor sentido de dirección a sus decisiones de crecimiento y una mayor redituabilidad en el empleo de sus recursos.

Por otra parte, la suma de los planes de todas las operaciones y de todos los proyectos en algún punto en el futuro representan una posición estratégica, implícita o explícita y permitirán a la alta dirección ver lo que será, la forma, el tamaño, la responsabilidad, etc., de la empresa en ese punto en el futuro. Lo que muy probablemente suscitará preguntas acerca de si ese es un futuro deseables, si la respuesta es no, un deseo para mejorarlo dará origen a un pensamiento de la estrategia lo que conduciría a la generación de nuevos proyectos o de más eficientes operaciones, y unos a otros necesitaran ser planeados.

Así la planeación corporativa integrada por estos tres tipos de planeación es esencialmente un proceso reiterativo. Las características distintas de los tres tipos de planeación se presentan en el apéndice (*Ver lámina No 7*).

Las diferencias que se aprecian en la matriz anterior (*ver lámina No 7*), se refieren al área de los juicios subjetivos que intervienen en la formulación de las

decisiones referidas. Las diferencias de carácter técnico entre los distintos tipos de planeación estratégica involucra tres grandes grupos de actividades: la apreciación del entorno, la evaluación de la empresa y la formulación de la estrategia.

La responsabilidad del funcionario o de la unidad organizacional encargados de la planeación estratégica es el llevar a cabo un análisis relevante del entorno, generar las estrategias alternativas, obtener la aprobación de la alta dirección respecto a una alternativa específica, y expresar y comunicar las decisiones estratégicas resultantes de una forma operacional eficaz.

El entorno de una empresa está constituido por la política, la economía, y la sociedad en general que de alguna manera afectan o condicionan la estructura de la empresa. Específicamente un análisis del entorno debe comprender el mercado de comunicadores, la competencia, la tecnología, el gobierno particularmente en el aspecto impositivo, los sindicatos, las agrupaciones patronales y profesionales, etc., a fin de identificar los factores condicionales relevantes.

Las condiciones ambientales inciden sobre la empresa sea como oportunidades para su desarrollo, como obstáculos o amenazas que la empresa deberá sortear.

La evaluación del entorno, además de identificar los factores relevantes caracterizándolos en términos de oportunidades o de amenazas en el tiempo presente requieren de una operación de pronóstico para estimar la incidencia que podrán tener sobre la empresa a través de los años futuros.

El acierto en la predicción del comportamiento de los condicionantes ambientales, puede ser de tal manera crítico para la vida de la empresa, una variación importante entre el comportamiento esperado y el real puede significar la muerte de la empresa.

Un ejemplo de esta situación puede ser el esperar que la política económica del gobierno permita la elevación de los precios de venta de los productos de la empresa para repercutir los incrementos inflacionarios en sus costos de producción.

Si el gobierno, contrariamente a lo esperado, observa una política rigurosa de congelación de precios, llegará el momento en que la empresa deje de obtener utilidades y pierda gradualmente su capital, a no ser que logre reaccionar con oportunidad diversificando sus operaciones, cambiando de producto o de mercado.

La generación de las alternativas estratégicas resultan de la identificación y evaluación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa en particular, en relación con el análisis de las fuerzas y debilidades operativas de la empresa, en relación a su vez con los recursos de que dispone y proyecta disponer en el futuro, todo ello en relación a su vez con el análisis de las habilidades de la empresa o perfil de capacidad.

La planeación corporativa involucra a todas las funciones de la empresa. En cada función hay un nivel de planeación estratégica, otro de planeación de

proyectos y otro de planeación operacional. Los objetivos y las metas que se fijan por cada división funcional de la empresa deben armonizar entre sí, subordinándose a las metas y objetivos totales de la empresa, a sus políticas básicas y teniendo en cuenta todas sus limitantes internas y externas.

Rusell L. Ackoff en "Un concepto de planeación de empresas" expone muy claramente una serie de conceptos básicos para la función de planeación. Según este autor "La planeación es proyectar un futuro y los medios efectivos para conseguirlo" no se trata de predecir el futuro, sino de controlarlo.

La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es problema que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

Así pues la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como reducir los fracasos, en aprovechar las oportunidades. Obviamente, si se cree que el curso natural de los acontecimientos ocasionar lo que se desea, no existe la necesidad de planear.

Así pues, la planeación tiene un elemento optimista y otro pesimista.

El pesimismo consiste en la carencia de que a menos que se haga algo, no es probable que ocurra un estado futuro deseado.

El optimismo es la convicción de que pueda hacerse algo para aumentar la probabilidad de que logre alcanzar ese estado deseado.

Según estos conceptos, las partes en que se divide el proceso de la planeación se define como sigue:

- 1.- Fines:** Especificar metas y objetivos.
- 2.- Medios:** Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que se habrán de alcanzarse los objetivos.
- 3.- Recursos:** Determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan definir cómo, se habrán de adquirir o generar y cómo habrán de asignarse a las actividades.
- 4.- Relación:** Diseñar los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- 5.- Control:** Diseñar un procedimiento para proveer o detectar los errores o las faltas al plan, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.

OBJETIVOS Y METAS.

En el ambiente empresarial de nuestros días, no se discute ya si la planeación está o no justificada, si procede o no en determinadas circunstancias. Es casi automático el decir que en un negocio en el que no se planea no se puede mantener una posición de progreso y de redituabilidad sin una adecuada planeación.

Sin embargo en México, y en particular en las empresas de media escala, muy poco se ha progresado en el terreno de la planeación formal y mucho menos en el de la planeación integral.

Probablemente en la mayoría de las empresas se formulan planes de ventas; en algunos hay planes de compras y de producción y se encuentran también algunas que también elaboren algún plan financiero; consistente quizá en un presupuesto anual.

Por lo general este tipo de planes son fragmentarios, no cubren la totalidad de las actividades de la empresa, en forma coordinada e integrativa; no constituyen verdaderos planes en el sentido de que no existe una expresión de medios y de recursos en relación con metas específicas generales para la empresa y por áreas a los distintos niveles de responsabilidad. Por lo general este tipo de planes se formulan extrapolando las tendencias de la experiencia pasada y en muy escaso grado con el reflejo de una verdadera labor de análisis de las posibilidades de desarrollo de la empresa y de un esfuerzo encaminado a la superación.

Una empresa puede ser manejado con éxito a base de decisiones dictadas por el sentido común, el buen juicio y la experiencia. Pero una verdadera dirección de empresa requiere la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones de manera que se asegure el logro de esos objetivos. En otras palabras no se puede dirigir sin planeación y control.

El proceso de fijación de objetivos se encuentra fuertemente influenciado por el estilo personal de dirección de sus alto ejecutivos, que caracterizan el estilo de la empresa en cuanto a su forma de resolver los problemas: Hay empresas "Reactivas" que esperan a que se presenten los problemas antes de intentar resolverlos; hay empresas "Planeadoras" que anticipan los problemas, hay empresas "Emprendedoras" que anticipan tanto los problemas como las oportunidades.

En las empresas reactivas las metas y objetivos de su planeación reflejarán en su mayoría la continuación de los negocios actuales; trataran de superar sus ventas, su penetración en el mercado, el rendimiento de sus inversiones y la estructuración de su posición financiera de acuerdo con los principios de la liquidez y del apalancamiento sobre el capital.

En las empresas planeadoras los objetivos podrán reflejar los propósitos de contrarrestar determinada acción; esperada de los competidores, la necesidad de sustituir materiales que se tomen por otros, la sustitución de determinados procesos de manufactura por otros más nuevos, la sustitución de maquinaria y equipo obsoleto, la inversión en mantenimiento preventivo, la conveniencia de cambiar la ubicación de alguna planta o de las oficinas, etc.

Los objetivos de las empresas emprendedoras reflejan los propósitos de desarrollar nuevos productos, de abarcar nuevos mercados y de entrar a nuevos tipos de negocios, lo que generalmente implica una serie de restauraciones del capital de la empresa, de su organización, de sus procedimientos de trabajo y en no pocas veces la adquisición de otras empresas o la combinación o la fusión con otras, cambiando a veces totalmente el giro.

Esta función de planeación es llevada por el contralor en un doble aspecto; por un lado participa y coopera en el establecimiento de objetivos, políticas, procedimientos y programas de observancia general en la empresa e igualmente de desarrollo la que acaso es la más importante de sus responsabilidades es la Planeación Financiera.

CAPITULO IV

LA CONTRALORIA

Y

LAS FINANZAS

4.1. LOS ESTADOS FINANCIEROS Y SU ANALISIS

Toda empresa en nuestros días debe contar con información veraz y oportuna, para que su administración cuente con elementos suficientes en la toma de decisiones. Para lograr que la información sea la adecuada se requiere la implantación de sistemas de registros según las necesidades de la empresa. Estos registros deberán ser establecidos sobre bases uniformes, que a su vez sean universales, con el objeto de que puedan ser entendidos por las distintas personas interesadas.

Así surge la necesidad de que todos los hechos económicos sean captados y resumidos en documentos contables, siendo éstos la fuente original de información sobre todos los actos de las organizaciones. Estos documentos son los "ESTADOS FINANCIEROS", los cuales son varios y son clasificados según diferentes criterios. Con la finalidad de informar de una manera clara la situación financiera de la empresa.

DEFINICION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Para el C.P. Alfredo Pérez Harris en su libro titulado LOS ESTADOS FINANCIEROS SU ANALISIS E INTERPRETACION. Los define como, "Es un documento fundamentalmente numérico en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como de haberse aplicado las políticas y medidas administrativas dictadas a una fecha o por un período determinado".

Para el C.P. Alberto García Mendoza (Análisis e Interpretación de la Información Financiera), "Son Resúmenes Esquemáticos que incluyen Cifras, Rubros y Clasificaciones".

Según Abraham Perdomo Moreno, Análisis e Interpretación de los Estados Financieros, dice "Son los Documentos que Muestran la Situación Económica de una Empresa, y la capacidad de pago de los mismos a una fecha determinada".

Para mí los Estados Financieros son, "Los Documentos que Reflejan en Forma Concentrada y Cuantitativa Todas las Operaciones Realizadas en un Período Determinado por una Empresa, se Elaboran de Acuerdo a Convencionalismos Contables y Juicios personales".

CLASIFICACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

1.- Atendiendo a la Importancia de los Mismos.

- Principales o básicos.
- Secundarios.

2.- Atendiendo a la Información que Presentan.

- Normales.

- Especiales.

3.- Atendiendo a la Naturaleza de las Cifras.

- Históricos o Reales.

- Proyectados y Proforma.

1.- Atendiendo a la Importancia de los Estados Financieros tenemos:

Principales o Básicos.- Estos Estados Financieros son como su nombre lo indica, los principales estados con que cuenta una empresa, su importancia radica en que muestran invariablemente todo los hechos del negocio y es en última instancia donde se reflejan las decisiones administrativas ya sea positivas o negativas, ayudando a su vez a evaluar el desempeño y capacidad de la administración.

Podrán así mismo dar puntos de apoyo a los diferentes interesados en virtud de que muestran tanto los derechos como las obligaciones de una empresa, así como los resultados obtenidos en periodos determinados y la forma en que se obtuvieron los resultados y como fueron aplicados.

En síntesis se entiende que los Estados Financieros son la fuente principal de información sobre la marcha de la organización y punto de apoyo en la toma de decisiones con conocimiento de causa.

Dentro de los Estados Financieros Básicos se encuentran :

- 1.- Estado de Situación Financiera.**
- 2.- Estado de Resultados.**
- 3.- Estado en Cambio en la Situación Financiera.**
- 4.- Estado de Flujo de Efectivo.**

1.- Estado de Situación Financiera.- También conocido como balance general es aquel que presenta la posición financiera de una empresa a una fecha dada o por un período determinado."Es un estado que comprende información clasificada y agrupada en tres categorías o grupos principales.*
Activo y Pasivo (de acuerdo a su exigibilidad cuyo orden esta de acuerdo a su disponibilidad) y Capital Contable. Es considerado el ESTADO FINANCIERO POR EXCELENCIA.

2.- Estado de Resultados.- Este Estado Financiero muestra ya sea la utilidad del ejercicio o la pérdida , en él se detalla la forma como se obtuvo en período determinado. Es considerado

* Adalberto García Mendoza Análisis e Interpretación de la Información Financiera.

principal porque en él se reflejan los efectos de todas las operaciones realizadas por la empresa, donde un resultado final que puede ser positivo o negativo modificando de esta manera el capital contable.

La información acerca de las utilidades es indispensable tanto a nivel interno como a terceras personas, a nivel interno mostrará la eficiencia administrativa y operativa, a terceras les interesará la rentabilidad para diferentes fines.

- 3.- Estado en Cambio en la Situación Financiera.- Otro nombre con el que se le conoce es Origen y Aplicación de Recursos, la información que proporciona es la fuente y la forma en que la empresa obtuvo los recursos necesarios, es decir, si éstos provienen de financiamientos, inversiones o de la misma empresa.

Esta información nace de los Estados de Situación Financiera Comparativos y permite conocer los cambios en la estructura financiera.

- 4.- Estados de Flujo de Efectivo.- Nos muestra el movimiento del efectivo que sale y que ingresa a una empresa, el cual se refleja en una lista de las fuentes de ingresos de efectivos y los usos (desembolsos) del mismo. Las fuentes y los usos del efectivo

son la materia de este estado, también suministra una base para estimar las futuras necesidades de efectivo y sus probables fuentes.

SECUNDARIOS

Los Estados Financieros Secundarios son análisis de renglones específicos de los estados financieros principales y sirven para aclarar cifras, logrando de esta manera que la información sea útil a los diferentes usuarios y así puedan tomar decisiones fundamentales.

Dentro de los Estados Financieros Secundarios tenemos :

1.- Estado de Movimientos al Capital Contable.

2.- Estado de Costo de Producción y Ventas.

1.- Estado de Movimientos de Capital Contable.- Este estado nos permite conocer los movimientos que existieron en las inversiones de los accionistas, las cuales pueden aumentar por utilidades obtenidas, por incremento en las inversiones directas o disminuir por pérdidas del ejercicio.

2.- Estado de Costo de Producción y Venta.- Es propio de las empresas industriales que necesitan un estado que proporcione

información que indique el costo de los productos fabricados, este costo es analítico para cada elemento que forma parte de un producto y es necesario en virtud de la gran cantidad de componentes en el proceso manufacturero.

2.- Atendiendo la información que presentan se dividen en:

Normales.- Son aquellos Estados Financieros Básicos o Secundarios, cuya información corresponde a un negocio en marcha, esto es, un negocio habrá de durar un tiempo indefinido y durante la vida del mismo se elaboraran Estados Financieros de los cuales emanará la información necesaria para la toma de decisiones, la cual afectará a la empresa en su existencia.

Especiales .- Son aquellos Estados Financieros Básicos o Secundarios cuya información corresponde a una empresa que se encuentra en situación diferente a un negocio en marcha. Estos estados financieros se elaboran cuando la empresa se encuentra en una situación especial, es decir no es común para la empresa que se presente esta situación. Dentro de estos estado financieros tenemos: Estado de Liquidación, Estado de Fusión, Estado de Esición.

3.- Atendiendo a la Naturaleza de las Cifras Históricas o Reales.- Se refiere a aquellos hechos o cifras que ya sucedieron y de los cuales emanan la información que sirve para la toma de decisiones. Esta

información tiene la característica de ser elaborada sobre datos reales y se plasma en los estados financieros normales, los cuales reflejan situaciones pasadas o presentes.

- 4.- **Proyectados y Proforma.**- Estos estados son la base de cualquier Plan Financiero Adoptado por la empresa, en los que se hace necesario presuponer una serie de factores y situaciones de las cuales se ha hecho un estudio minucioso previo, que nos permita obtener la información lo más cercana a la realidad; lo cual beneficiara a la empresa, ya que de ella se tomaran decisiones futuras que podrán modificar la situación de la misma.

Estos estados sirven para que las empresas planeen la forma en que se expandarán, o en caso contrario si es necesario una contracción. Es eminente la importancia de estos estados financieros para las futuras operaciones de la empresa, ya que el contar con una adecuada planeación financiera determinará el éxito o fracaso de la misma.

ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Objetivos del Análisis de Estados Financieros.

Partiendo de que el Análisis de Estados Financieros consiste en determinar y ponderar la situación financiera de una empresa, vemos que su objetivo general es

el de proporcionar elementos de juicio para apreciar, interpretar y explicar la situación financiera de una empresa, representada en los estados financieros, teniendo que cubrir los siguientes objetivos:

- 1.- Determinar la solvencia inmediata, liquidez y capacidad de pago de la empresa.
- 2.- Determinar la solidez de la estructura financiera (estructura de capital).
- 3.- Determinar la capacidad de rendimiento (resultado de la operación).
- 4.- Determinar la capacidad de la productividad (eficiencia de la operación).
- 5.- Determinar las tendencias financieras del negocio.
- 6.- Determinar y detectar los problemas o fenómenos que afectan directamente la situación financiera del negocio.

Uno de los principales objetivos es el de proporcionar información clara, sencilla y accesible en forma escrita a:

Acreedores Comerciales.

I ACREEDORES

Acreedores Bancarios, etc.

II PROPIETARIOS

Personas Físicas y Morales.

Socios.

Accionistas.

Cooperativas, etc.

III INVERSION

Acreedores a Largo Plazo.

Tenedores de Obligaciones.

IV AUDITORES

Auditores Internos.

Auditores Externos.

V DIRECTORES

Administradores.

Gerentes.

Contralores, etc.

VI TRABAJADORES

La realización del análisis requiere:

A). La determinación de las cuestiones que han de examinarse y juzgarse, con el objeto de determinar:

1.- Tendencias del negocio.

2.- Determinar su situación en un momento dado para comprobar los síntomas y causas de los problemas financieros que afectan a la empresa tales como:

a) Insuficiencia de ventas.

b) Insuficiencia de capital.

c) Inversiones excesivas en Valores, Cuentas por Cobrar, Inventarios, Activos Fijos, etc.

B). La información contable y estadística necesaria para el estudio de todas esas cuestiones y problemas.

C). Aplicar las Técnicas más adecuadas para obtener las conclusiones más correctas acerca de la investigación practicada, así resulta la interpretación también

más certera. Si el análisis es la descomposición con un sentido constructivo, es obvio que sólo podrá realizarse cuando los datos e informes sean completos.

De lo anterior, resulta que llegamos a la interpretación con apoyo en los análisis. La interpretación da el sentido que tienen las partes integrantes de los estados financieros con relación al origen, desarrollo y extinción de una empresa se llega a la interpretación con el apoyo de las conclusiones del análisis mediante la conjugación de dos factores:

- a) Interno.- Los datos que matemáticamente se obtienen de la descomposición, relación y ordenación de las cifras de los estados financieros, cuyos datos son eminentemente contables.
- b) Externo.- Es la experiencia comercial y financiera, en el orden teórico y experimental que se tenga de la empresa.

La interpretación es un proceso mental y por ello se podría decir que es:

- a) Personal.
- b) Particular.

Es decir es distinta según la persona que la realiza.

Operaciones Previas al Análisis Financiero.

Consisten en la preparación que se hace de los estados financieros formulados previamente y la determinación de las relaciones que se establecen entre sus valores a fin de que los datos obtenidos sirvan para su interpretación.

Para que sea de utilidad el análisis es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

1.- Información Previa al Análisis.

Antes de realizar los trabajos de análisis, es conveniente reunir una serie de datos, los cuales no se encuentran en los estados financieros, pero que pueden llegar a influir notablemente en su interpretación.

Los datos que se requiere son los siguientes:

a) Se deberá establecer con claridad el objetivo del análisis; puede realizarse desde el punto de vista total o parcial, según sea el caso.

Se entiende como total, cuando comprende todas las actividades de la empresa.

b) Obtención de una breve historia del desarrollo de la empresa.

c) Descripción de sus principales relaciones comerciales, bancarias y de crédito.

d) Obtención de la mayor información posible de empresas similares. (como medio de comparación)

e) Investigación de las políticas y procedimientos en registros contables de las operaciones, así como de la uniformidad de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Es recomendable, que los estados financieros que se encuentran en vía de análisis, estén previamente auditados, a fin de tener, hasta donde sea posible, una certeza razonable que el contenido es el correcto.

2.- Preparación de los Estados Financieros Previa al Análisis.

Una vez obtenidos los estados financieros que serán sujetos al análisis, es conveniente y necesario efectuar modificaciones a los mismos, basándose en reglas ya establecidas y que a continuación se indican:

a) Reglas Generales.-

- Eliminación de centavos y cierre de cifras, (miles de pesos), según la magnitud de la empresa.

- Es factible el agrupar ciertas cuentas, de naturaleza similar, bajo un mismo título genérico como:

Almacén de Materia Prima.

Almacén de Artículos en Proceso.

Almacén de Artículos Terminados.

Quedando agrupadas en el rubro de inventarios.

b) Reglas Especiales.-

- Será sujeto al análisis, el estado de situación financiera, sobre la clasificación del mismo:

- De la misma manera se clasifica para su análisis el Estado de Resultados.

Problemas que afectan la situación financiera.- Los problemas que afectan la situación financiera y que afrontan los directivos de una empresa se clasifican en:

1.- Problemas de rendimiento.

2.- Problemas de financiamiento.

Tomando en consideración que el objetivo general de todas las empresas, es el de obtener un lucro por la actividad que realizan, la obtención de utilidades (insuficiencia o falta de ellas), representa un problema básico en cualquier actividad mercantil, ya que se puede considerar a las utilidades como el hecho generador de la empresa.

La aplicación incorrecta de los recursos representa otro de los graves problemas que puede repercutir en la situación financiera de la empresa.

A continuación se presentan los dos problemas financieros.

1.- Problemas de rendimiento.

a) Insuficiencias en el rubro de utilidades.

b) Insuficiencia de ventas.

c) Excesivo costo de producción (en Materia Prima, Mano de Obra, Gastos Indirectos).

- d) Excesivo costo de operación (Gastos de Administración, Gastos de Venta, Gastos Financieros).

2.- Problemas de Inversión:

- a) Exceso de inversión en cuentas por cobrar.
- b) Exceso e insuficiencia de inventarios.
- c) Exceso e insuficiencia de inversión en activo fijo.
- d) Insuficiencia de capital.

Estos problemas son influenciados por factores internos como pueden ser: Mala organización, falta de personal capacitado, falta de políticas adecuadas, etc., o factores externos como son: Mercado de valores, Imposición de precios, Impuestos, etc.

Técnicas de Análisis.-

Se entiende por técnica de análisis el orden que se sigue para separar y conocer los elementos descriptivos y necesarios que integran el contenido de los Estados Financieros.

A continuación presentamos las diversas técnicas que existen para analizar el contenido de los Estados Financieros, mencionando entre otros los siguientes:

1.- **Técnica Vertical:** está técnica consiste en relacionar y comparar dos conceptos diferentes de los Estados Financieros correspondientes a un mismo período o a una fecha determinada. Comprende los siguientes métodos:

- Método de porcentajes integrales.
- Método de razones simples.
- Método de razones estándar.
- Método gráfico.

2.- **Técnica Horizontal :** está técnica consiste en la relación y comparación de un sólo concepto de los estados financieros a dos fechas determinadas.

Comprende los siguientes métodos:

- Método de aumentos y disminuciones.
- Método de porcentajes horizontales.
- Método de porcentaje de variación.
- Método de cambios en la situación financiera.

3.- Técnica Histórica : consiste en la relación y comparación de un sólo concepto de los estados financieros, en una serie de fechas diferentes.
Comprende los siguientes métodos:

- Método de serie de cifras.
- Método de serie de variaciones.

4.- Técnica del punto de equilibrio: también llamada punto crítico o neutro, consiste en determinar cuál sería el equilibrio financiero, es decir, cuál sería el importe de las ventas con el cual la empresa no sufriera pérdidas ni ganancias, o lo que es lo mismo el punto donde las ventas cubren los costos y los gastos. Para obtener el punto de equilibrio es necesario clasificar los costos y gastos de la empresa en:

Costos Fijos.

Costos Variables.

Costos Fijos.- son aquellos que están en función de tiempo y no están influenciados por las ventas o la producción, es decir, se venda o no se venda se tienen que pagar como son: El servicio de luz, los sueldo, la renta, la depreciaciones y amortizaciones.

Costos Variables, son aquellos que si están en función de las ventas o la producción como son la materia prima.

El análisis financiero es tan complejo como se quiera, pues las relaciones que se pueden establecer entre los rubros que componen los Estados Financieros son tan variadas y analíticas como el interesado quiera; como por ejemplo mencionaremos algunas de las más utilizadas:

Para determinar la capacidad de pago y liquidez.

$$1.- \text{Capacidad de Pago} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Significa la capacidad para pagar a corto plazo con los activos circulantes; ahora bien, un óptimo resultado que se recomienda es de 2/1, es decir, que por cada \$ 1.00 que los acreedores a corto plazo hayan invertido, deben existir por lo menos \$ 2.00 de activo circulante para cubrir esa deuda.

$$2.- \text{Liquidez (razón severa)} = \frac{\text{Act. Circ. - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Representa la suficiencia de la empresa para cubrir los pasivos a corto plazo; es decir, el índice de liquidez inmediata de la empresa; cantidad de pesos en

efectivo y activos rápidamente convertibles en efectivo por cada peso de obligaciones, a pagar en el curso normal de las operaciones. En otras palabras los inventarios de una empresa deben tener un costo máximo igual al pasivo circulante.

Capital de Trabajo

3.- Margen de Seguridad = -----

Pasivo Circulante

Muestra la realidad de las inversiones tanto de los acreedores a largo plazo como a corto plazo y propietarios; en la práctica, se aplica para determinar el límite de crédito a corto plazo a conceder o solicitar. Generalmente se ha aceptado como buena la razón 1/1 es decir, que por cada \$ 1.00 que inviertan en el activo circulante los acreedores a corto plazo, los acreedores a largo plazo y propietarios deben invertir cuando menos \$ 1.00.

Costo de Ventas

4.- Rotación de Inventarios = -----

Prom. de Inventarios

Representa la eficiencia del capital invertido en inventarios, la liquidez o velocidad de disposición del mismo.

Ventas a Crédito

5.- Rotación de Cuentas por = -----

Cobrar

Prom. de Cuentas X Cobrar

Representa el número de veces que se renueva el promedio de clientes en la empresa; es decir, el número de veces que se completa el círculo comercial en el período en que se refieren las ventas a crédito.

Estructura Financiera.-

$$1.- \text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Significa la cantidad de pesos y centavos de contribución del financiamiento externo por cada peso invertido en la empresa.

Teoría del Apalancamiento Financiero.

- A mayor apalancamiento financiero mayor es el índice de rentabilidad del capital propio hasta el momento en que la empresa no incurra en riesgos financieros.
- A mayor apalancamiento financiero mayor es el costo financiero y menor es la capacidad de endeudamiento.

El apalancamiento financiero es la obtención de recursos a través de fuentes de financiamiento externas, ya sea a corto o largo plazo.

$$\text{2.- Grado de Aportación del Capital Propio} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Contable}}$$

Significa el grado de aportación de los accionistas en la empresa con relación a la inversión total.

$$\text{3.- Grado de Participación del Capital Externo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Significa el grado de participación del capital externo (a corto y largo plazo) en relación a la inversión total de la empresa.

$$\text{4.- Valor Contable de las Acciones} = \frac{\text{Capital Contable}}{\text{Número de Acciones}}$$

Representa el valor en libros de cada acción independientemente de su valor nominal la diferencia entre el valor contable de la acción y el valor nominal

representa el superávit ganado por la empresa no distribuido a los accionistas tales como reservas de capital, utilidades por aplicar, etc.

$$5.- \text{Utilidad Ganada por los Accionistas y Retenido en la Empresa} = \frac{\text{Superávit}}{\text{Capital Social}}$$

Indica la protección que a logrado rodear la empresa al capital pagado de los propietarios; así mismo indica hasta que punto la empresa puede sufrir pérdidas sin menoscabo del capital social pagado.

$$6.- \text{Rentabilidad de la Inversión} = \frac{\text{Utilidad antes de Imp. e Int.}}{\text{Activo Total}}$$

Significa la cantidad de pesos generados como utilidad de operación por cada peso invertido en la empresa.

$$7.- \text{Rentabilidad de las Ventas} = \frac{\text{Utilidad menos Imp. e Int.}}{\text{Ventas}}$$

Proporción de las ventas que permanece a disposición de los accionistas después de cubrir todos los costos, incluyendo impuestos e intereses.

$$8.- \text{Productividad de la } = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

Planta

Nos indica que por cada peso invertido en activos fijos de planta estos lograron generar " X " pesos de ventas, a través de esta razón se puede determinar un problema de sobreinversión o de insuficiencia de estos renglones del activo fijo. Asimismo se puede determinar el grado de aprovechamiento de la planta y la capacidad práctica de la planta.

$$9.- \text{Productividad del } = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Capital Contable}}$$

Capital

Representa el porcentaje de productividad de capital propio.

4.2. LA FUNCION FINANCIERA.

Considero de vital importancia hacer notar el concepto de las finanzas como función dentro de la empresa, su trascendencia administrativa, sus objetivos

como parte integral de los objetivos de la empresa, así como sus políticas encaminadas a contribuir a la consecución de dichos objetivos.

Siempre que se haga referencia a la función financiera, se denotan aspectos monetarios de la empresa, que pone de manifiesto el hecho de proveer los medios para los pagos que se requieren cubrir, esto permite afrontar necesidades esenciales para las que se hace indispensable el dinero, tales como:

- a) Cubrir pagos a proveedores o acreedores por proveer de bienes o servicios a la empresa.
- b) Cubrir los pagos por nominas tanto a obreros como al personal administrativo.
- c) Cumplir con las obligaciones fiscales.
- d) Equipar la planta productiva con maquinaria, acorde con la actividad de la empresa.
- e) Conceder crédito a los clientes.

Ahora tenemos una descripción general de la función financiera, considerando esta función como responsable de las adquisiciones, erogaciones, ahorro, préstamos e inversiones de los fondos monetarios; de la adquisición y utilización del capital, de la mejor utilización de créditos y fondos de toda clase de

empleados en la operación normal de la empresa, así como del óptimo aprovechamiento de todos los ingresos, egresos y títulos de capital sintetizando las anteriores premisas tenemos en forma sencilla que las obligaciones del administrador financiero comprende:

1.- Planeación Financiera.

A corto plazo: Por medio de la fijación de políticas financieras.

A largo plazo: Aquí se destaca la presencia de estudios sobre rentabilidad y costeabilidad.

2.- Estimación de los ingresos y los egresos de caja.

3.- Producción en fondos :

- Consecución de recursos.- Su obtención en el mercado de capitales requiere determinar su costeabilidad y garantizar el posible pago en la fecha de su vencimiento.

- Inversión en cuentas por cobrar.- Abiertas a compañías y personas que reúnen solvencia y garantía.

- Inventarios.- Erogar en este renglón únicamente lo necesario a fin de evitar gastos por concepto de almacenamiento de mercancía que excedan el nivel óptimo.

- Activo fijo.- La inversión por éste concepto deber ser rentable y recuperable a lo largo del tiempo.

4.- Control del uso y distribución de estos fondos mediante el establecimiento de estándares de actuación y programas para comprobar rendimientos.

Las finanzas son siempre igualmente importantes; cualquier actividad que se desarrolle o decisión que se tome en una empresa, necesariamente repercute en las finanzas mismas; constantemente hay necesidades financieras que satisfacen en forma adecuada.

Cuando se distribuyen fondos para la adquisición de nueva maquinaria, o bien para sufragar los desembolsos de nuevos proyectos, nos encontramos con decisiones de función múltiple donde además de la intervención de la función financiera, al controlar el uso y la distribución de fondos, están contenidas las funciones de producción y comercialización. Las decisiones de función múltiples frecuentemente se toman utilizando comités, de esta manera notamos la necesidad por parte de los ejecutivos de la empresa de poseer una relativa familiarización con las finanzas.

El manejo correcto de los recursos con que la empresa cuenta le permite entre otros beneficios contar con un rendimiento óptimo y con una liquidez apropiada, es decir, con una adecuada situación financiera que aunada al mantenimiento de estrechas relaciones bancarias y algunas instituciones de crédito no permitir objeciones, a la obtención de créditos comerciales si en un tiempo determinado son necesarios, debido a su vital importancia en el crecimiento de la empresa.

La función financiera tiene también gran importancia para la sociedad ya que un fracaso en sus actividades funcionales orillaría a la empresa a una liquidación judicial o a la reorganización, causando graves pérdidas, no únicamente a los accionistas de la empresa sino a todos los que de algún modo tengan interés en ella, incluyendo a los trabajadores, a los acreedores y en general a la sociedad, debido a las repercusiones económicas que trae consigo una adversidad de éste tipo.

El éxito de la función financiera dependerá en mucho del grado de cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa, entendiendo por estos últimos:

La creación de riqueza con miras a satisfacer los intereses monetarios, tanto de los accionistas mediante el pago de sus dividendos , como de los acreedores al cubrirles el importe de su dinero prestado más sus intereses financieros, así como de la misma organización al garantizarse su crecimiento y desarrollo con la reinversión de utilidades.

Los objetivos económicos de la empresa se logran a través de la función financiera, por lo que podemos identificarlos con los objetivos financieros reconocidos en los siguientes términos :

- 1.- Mantener la integridad patrimonial de la empresa; su solidez financiera, exige un control que garantice la protección de sus propiedades.
- 2.- Obtener un rendimiento que compense adecuadamente su inversión, promoviendo la máxima eficiencia.
- 3.- Tender a un crecimiento sano y continuo de la empresa que se basa en una planeación adecuada a largo plazo y en decisiones inteligentes sobre proyectos alternativos de inversión.
- 4.- Además debemos considerar también como objetivos de la administración financiera el ayudar en la distribución más provechosa de los recursos que se encuentra dentro de la empresa.

Con estos cuatro objetivos y mediante el uso de políticas financieras acordes a las necesidades de la empresa, el administrador financiero vería la forma de conciliar intereses al presentarse oposición entre los objetivos de la función financiera, como a continuación ejemplifico :

EJEMPLO No 1

Por un lado el administrador financiero debe buscar la obtención de unidades comprometiendo el efectivo en inversiones, pero por otro lado, también es su obligación mantener una liquidez adecuada, así el abuso del crédito pone en pugna al objetivo número 2, obtención del máximo rendimiento, con el objetivo número 1, solidez de la situación financiera.

EJEMPLO No 2

El objetivo número 3, el proveer para el crecimiento de la empresa, esto es inversión o reinversión de recursos, se contraponen a la disminución del rendimiento presente, así como la situación financiera actual, objetivos 2 y 1, respectivamente.

Los objetivos económicos deberán integrarse a los objetivos generales de la empresa, así tenemos que:

- 1.- La planeación financiera tiende a impulsar el crecimiento de la empresa.
- 2.- El control financiero tiende a garantizar la estabilidad y protección de propiedades de la empresa.

- 3.- El crecimiento de la empresa, así como la estabilidad y protección de sus propiedades; en coordinación con las demás actividades empresariales tienden a la obtención del máximo rendimiento.

Una vez obtenido este máximo rendimiento quedar disponible para su subsecuente distribución entre accionistas, empleados, clientes, trabajadores, gobierno y funcionarios, coadyuvando a la satisfacción del objetivo económico de la empresa.

4.3. PLANEACION FINANCIERA.

La planeación financiera, significa determinar las políticas, procedimientos y programas respecto a la obtención de los recursos necesarios para la operación de la empresa y al mejor aprovechamiento de los mismos; ahora bien, el campo de acción de esta actividad es muy amplio, puesto que abarca todas las etapas de los negocios, tales como: Formación, Operación, Expansión, Fusión, y liquidación de los mismos siendo sus principales objetivos:

- 1.- La Determinación de la Inversión Necesaria en:

- Capital circulante.- Que desde un punto de vista financiero está compuesto por todos los recursos necesarios para que una empresa

realice su ciclo normal de operaciones como: Efectivo, Cuentas y Documentos por Cobrar, Inversiones en Valores, Inventarios, etc.

Al respecto, es necesario señalar que una adecuada planeación de éste concepto, implica los siguientes factores: precisar el método de la inversión necesaria y su correcta distribución, la relación apropiada con otros renglones, que participan en la estructura financiera de la empresa y la velocidad de circulación o rotación del capital circulante, en forma general y particular de cada uno de sus componentes.

- Capital permanente.- Conjunto de bienes que representan las inversiones indispensables, para que la empresa realice sus operaciones como: Terrenos, Edificios, Maquinaria y Equipo, etc.

Igualmente la planeación de este rubro, requiere consideración de factores importantes por ejemplo: que no se produzca una infra o sobreinversión en este concepto, el costo de reposición del mismo, etc.

2.- Obtención de recursos:

Toda empresa cuando necesita fondos para financiar su activo y con ellos poder continuar sus operaciones normales, se enfrenta ante el dilema de seleccionar entre dos tipos básicos de financiamiento:

a) Fuentes internas de financiamiento.

- **Retención de utilidades.-** Se ha reconocido que la empresa con éxito tiene como principal fuente de fondos: el efectivo proveniente de las operaciones, después de haber cubierto los gastos e impuestos.

- **Aportaciones de capital; etc.**

El proceso normal de una empresa cuando tiene utilidades es separar parte de ellas o su totalidad para reinvertirlas en sus operaciones.

b) Fuentes Externas de Financiamiento:

- **Financiamiento externo a corto plazo y por medio de instituciones de Crédito como son bancos de depósito, instituciones que disfrutan de concesiones para realizar operaciones de depósito de ahorro, sociedades financieras, etc.**

- **Proveedores.-** La mayoría de los proveedores de materia prima, suministros, etc. siempre que estos efectos se hayan

adquirido sobre una base continua y repetitiva están dispuestos a vender a la empresa a crédito, etc.

Este problema es sumamente delicado, por lo cual la decisión a selección del medio de financiamiento, debe basarse en un estudio cuidadoso de las circunstancias particulares de la empresa y tratando de obtener las máximas ventajas para la misma, en cuanto a costo y plazo de pago de la obligación y cuidado, que la estructura financiera guarde el equilibrio adecuado.

3.- Planeacion de Utilidades:

Proceso por medio del cual los ingresos, costos, egresos, niveles de operación, programas, recursos físicos, financieros, estrategias de mercado, capacidad de producción, etc., son considerados y relacionados en uno o varios periodos a fin de conocer los resultados anticipados de las operaciones de la empresa, lo cual puede servir de base para coordinar la acción de las funciones de la compañía, a fin de alcanzar los objetivos determinados y además para evaluar la eficiencia operativa de la empresa en el ejercicio o ejercicios donde interviene la planeación.

4.- Determinación de la Rentabilidad de la Empresa:

Es decir, determinar la relación que existe entre el beneficio económico y la utilidad que genera una operación y el valor de los recursos o bienes utilizados en

la misma operación. La que permite valorar la bondad de un plan de actividades, la actuación de un centro de responsabilidad, el rendimiento de un proyecto de inversión y/o la eficiencia de las operaciones en un período determinado.

5.- Control Financiero.

Que asegure la utilización efectiva de los recursos y la eficiencia de las operaciones; por lo cual es necesario vigilar estrechamente la:

- a) Solvencia.
- b) Estabilidad financiera y.
- c) Los recursos de operación de la empresa.

Dicho control debe ejercerse, combinando el análisis de estados financieros y el control presupuestal.

Para lograr estos objetivos es necesario apoyarse de un sistema de control presupuestal que es:

"Un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las

funciones y operaciones de una empresa con fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo."

En esta definición queda implícita la importancia del control presupuestal como auxiliar de la administración; en este trabajo no pretendo abarcar toda la gama de problemas y detalles que su preparación implica, por lo que sólo ha de presentarse una panorámica general del sistema.

Es necesario considerar que el sistema de control presupuestal no es un instrumento que por sí mismo resolverá todos los problemas de la empresa, sino por el contrario el resultado que se obtenga de su ubicación, depende del cuidado que se tenga en su preparación, así como de su aplicación y empleo; para el efecto se deben cumplir las siguientes consideraciones:

- 1.- Apoyo total de la dirección.
- 2.- Estructura orgánica, claramente definida
- 3.- Adiestramiento y endoctrinación a nivel general.
- 4.- Participación en la elaboración del presupuesto de el personal a nivel gerencia.
- 5.- Sistemas adecuados de contabilidad y costos.

6.- Establecimiento de un sistema integral de presupuestos, es decir, que cubra todas las funciones y operaciones de la empresa.

7.- Fijar un calendario rígido para la obtención de reportes e informes.

8.- Flexibilidad y costeabilidad del sistema.

4.4. PLANEACION FISCAL.

La planeación fiscal, es el estudio de las operaciones del contribuyente, tendientes a determinar los efectos fiscales que producen dichas operaciones con objeto de optar por las situaciones jurídicas más convenientes y que permiten legítimamente la minimización del costo fiscal.

No debe ser objeto de la planeación fiscal:

- Evadir Impuestos.
- Correr Riesgos.
- Hacer Impráctica la Operación.

A manera de resumen, podemos decir que existe la necesidad de contar con metas alcanzables, lo mismo que con un conjunto de metas derivadas en toda la estructura de programas y organización. Además cabe mencionar, que las premisas críticas que sirven de base para toma de decisiones han de ser definitivas y las políticas vagas o inexistentes son una clara invitación a planear sin estructuración ni coordinación.

Esto es, los planes a la larga pueden convertirse en definitivos, incluir pasos específicos y traducirse en necesidades de mano de obra, material y dinero. El presupuesto, como se ha visto, cuantifica los planes ayudando a hacerlos definitivos.

Son pocas las áreas de planeación donde el Contralor no puede ver qué hacer, cuánto tiempo debe invertir y cuánto debe gastar; siempre que el problema mayor se divida en pasos y partes componentes.

Las experiencias nos han demostrado también que no podemos negar que la toma de decisiones en sí, es esencial para la planeación y que el plan es sólo un estudio, una propuesta entre tanto no se tome una decisión al respecto y con ello comprobamos que no es posible separar la planeación de la acción, sobre todo en el campo de las finanzas.

LA FUNCION DE PRESENTACION DE INFORMES LEGALES Y ORGANIZACION FORMAL

Al imaginar el desarrollo inicial de la administración empresarial desdoblando la función administrativa original total apenas se tocan los aspectos legales. Incluso en las situaciones más simples, el propio gerente se ve obligado constantemente a desarrollar acciones que tienen impactos legales significativos. Las compras a crédito, las ventas a crédito, los préstamos bancarios, la contratación de empleados, la adquisición de bienes y raíces, todo ello implica acciones legales en las que el propietario debe conocer las reglas y medir sus pasos con cuidado. Conforme se delegan diferentes funciones gerenciales estas responsabilidades legales siguen a la delegación de las funciones administrativas con las que están relacionadas.

La sociedad anónima, siendo una figura jurídica creada por el Estado, está controlada en sus aspectos generales por los estatutos que dan origen. Los requisitos estatutarios específicos y la presión del precedente en la administración de las leyes sobre constitución de las sociedades anónimas (Corporaciones) han generado un grado considerable de uniformidad en el tipo de organización legal en el nivel superior de la estructura de la entidad. El Contralor básico se ejerce mediante un consejo de administración integrado por funcionarios que son elegidos para el efecto, según lo previsible el certificado de incorporación (Acta Constitutiva), que establece de un modo casi uniforme que dichos funcionarios serán un presidente, un vicepresidente, un tesorero y un secretario.

Se hacen varias combinaciones de estos cargos: "Vicepresidente y Tesorero" es un título bastante común, "Vicepresidente y Secretario" es otro que no resulta raro encontrar, la combinación más común de dichas funciones es la de Secretario y Tesorero. No se ha inventado aún un título en un sólo vocablo para este puesto y se sigue usando la forma compuesta de "Secretario-Tesorero", que constituye el reconocimiento del hecho de que las funciones son diferenciales.

La función del secretario corporativo moderno se ha desarrollado más allá de su significado original. Las dos definiciones más notables son:

- 1.- *"Aquél que está encargado de cuestiones privadas o secretas un funcionario o servidor confidencial".*
- 2.- *"Una persona que lleva la correspondencia, las mimutas, etc., en lugar de otro, ya sea individuo, corporación, una sociedad o un comité y que es responsable de la dirección general de los asuntos derivados de dicha correspondencia o de llevar registros".*

En las compañías pequeñas de hace algunos años, la función del secretario se describía de manera muy adecuada según estas definiciones. Incluso hoy día, la parte de la correspondencia asociada técnicamente con la vida y actividad de la empresa está manejada por el secretario de la corporación. Sigue considerando que las convocatorias para las asambleas de accionistas y juntas del consejo, las actas de estos grupos, los avisos de pago de dividendos, peticiones de poderes

legales, etc., así como la corporación, son todavía reconocidos como deberes del secretario.

Sin embargo, cuando en la moderna corporación la correspondencia asume la forma de informes voluminosos, técnicos y detallados que exige el gobierno y cuando los datos fuentes de tales informes se desmenuzan hasta los detalles más mínimos de los sistemas de contabilidad y de estadísticas de la corporación, es preciso reconocer las limitaciones del secretario y el hecho de que deba recurrir al Contralor para recopilar y redactar este tipo de informes.

Resumiendo a pesar de que, en el sentido de la organización básica, la presentación de informes legales es función de una secretaria, una parte sustancial de su contenido intelectual se relacionan con la ley. Tras estos dos elementos que son absolutamente esenciales para su realización, en la práctica, están las tareas de recopilar y ordenar cantidades enormes de datos técnicos. Esto constituye la base sobre la que los elementos se conjuntan y depositan en las manos del Contralor. La apreciación clara de esta relación, el comprender su origen, ayudar probablemente a que el Contralor tenga una posición firme cuando se enfrente a problemas de cooperación, a veces muy delicados, con el secretario y con el asesor legal, o cuando se contemplen movimientos y cambios de organización. Es inevitable que, conforme la empresa crece y se desarrolla.

Esta será la responsabilidad fundamental del Contralor, pero así comprende los orígenes y la naturaleza de esta tarea de suministro de informes, ya no tendrá que dudar en solicitar la ayuda de un asesor legal, ni deberá sentirse

desdeñado en absoluto cuando algunos de sus informes tengan que someterse a la firma aprobatoria del secretario.

4.5. TOMA DE DECISIONES.

Sabemos que en cualquier actividad y sobre todo dentro de las finanzas se deben tomar decisiones para poder resolver problemas y que una decisión es una elección hecha por una persona entre diversas alternativas de acción.

Ahora bien, las decisiones que se toman en las empresas o instituciones de cualquier orden, normalmente contienen tres características de gran importancia:

- 1.- Desconocimiento de los posibles resultados, conteniendo el riesgo y/o incertidumbre.
- 2.- El tiempo, el momento de tomar la decisión, así como la permanencia de los resultados de esa decisión.
- 3.- La seguridad en la decisión tomada, es decir, saber aceptar el riesgo y tener la aptitud de escoger y estar seguros de lo que se decide.

Nos referimos específicamente a la primera característica:

El riesgo a su vez consideramos conveniente hacer constar desde el principio que en la literatura de las finanzas, se trata frecuentemente al análisis del riesgo en dos formas diferentes. Una, ignora completamente el riesgo. Otra, lo trata en forma matemática altamente formalista.

El primer enfoque, el que ignora el riesgo, es peligroso en el mejor de los casos y totalmente engañoso en el peor. En el segundo enfoque, el matemático frecuentemente no es factible en situaciones comerciales porque:

- No dispone de información vital completa.

Tampoco podemos decir que nosotros tenemos respuestas, pero si sabemos que un elemento esencial del análisis del riesgo es la intuición, factor implícito e importante en la toma de decisiones.

Es decir, toda decisión implica un pronóstico de hechos futuros que será explícito e implícito. También el riesgo puede distinguirse de la incertidumbre y cuando se presenta ésta situación, el riesgo se asocia con aquellas situaciones en las que puede estimarse distribución de los rendimientos de un proyecto dado; la incertidumbre se asocia con aquellas situaciones en las que se no dispone de suficientes pruebas para estimar una distribución de probabilidades, pero nosotros no hacemos esa distinción, usamos los dos términos indistintamente.

Aunque el riesgo es un concepto difícil de comprender y ha habido mucha controversia sobre los intentos de definirlos y medirlo, tenemos una definición que nos es satisfactoria, definición que se expresa en términos de probabilidades.

"Cuando más apretada sea la distribución de probabilidades de las utilidades futuras esperadas, será menor el riesgo de un proyecto dado".

Es decir, a mayor probabilidad menor riesgo y viceversa; sin embargo, estará presente el riesgo. Es por esto que las decisiones financieras se apoyan en amplia información, relativa a diferentes aspectos de importancia para la empresa, que generalmente contienen los resultados de las decisiones tomadas, por lo cual es válido decir que esa información es la síntesis o expresión final de toda una serie de decisiones pasadas, que de una u otra manera se enfrentaron al riesgo.

Los estados financieros llegan a constituir así el apoyo fundamental de la administración, ya que contienen la información básica general y la específica particularmente indicada en cada caso, que permite conocer y evaluar la situación en que se encuentra la empresa, sus resultados de operación, su movimiento de fondos y otros aspectos con el desarrollo de sus actividades e igualmente con las decisiones tomadas.

Sin embargo, toda esta información contenida en los estados financieros, cumplirá su objetivo de apoyo fundamental de la administración solo en la medida en que estos documentos sean verdaderamente comprendidos por su usuario.

Pero para la toma de decisiones no solo es necesario la información, debe ser interpretada correctamente y aun se puede decir que la interpretación es muy subjetiva; existen métodos que hacen más objetiva esa interpretación. Estos, son conocidos como métodos de análisis, de los cuales tenemos:

- 1.- Las razones financieras.
- 2.- Tendencias e índices.
- 3.- Relación costo-volumen.
- 4.- Rotaciones.
- 5.- Estructura financiera.
- 6.- Rentabilidad (medida de éxito financiero).

Estos métodos ayudan a tomar decisiones de manera más objetiva y a evaluar los resultados de las decisiones previamente tomadas.

También, existe una disciplina que nos ayuda a evaluar alternativas y cursos de acción para estar más seguros de la estimación de los probables resultados. Esta disciplina es la investigación de operaciones y cuenta con tres criterios importantes para ello:

1.- Maximin (minimax).

2.- Maximin generalizado.

3.- Reconsideraciones minimax.

Todo este conjunto de herramientas, bien utilizadas le permitan al Contralor llevar a cabo una toma de decisiones más técnica, más objetivas.

Ahora bien, un ejecutivo inteligente que se enfrente a la incertidumbre desea conocer el tamaño y la naturaleza del riesgo al escoger un curso determinado de acción. Y ésta es una de las deficiencias en el uso de la forma tradicional de investigación de operaciones en la solución de problemas. Muchos de los insumos en un modelo son simplemente cálculos y otros se basan en probabilidades. La práctica ordinaria hace que los especialistas de apoyo tengan "El mejor estimativo". Es decir, se efectuará un análisis del riesgo, ya que virtualmente cada decisión se basa en la interacción de un número de variables críticas, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, pero quizá un grado bastante alto de probabilidad.

Pero para tratar de dar a las probabilidades un sentido práctico en la toma de decisiones financieras es necesaria una mejor comprensión de la aceptación o del rechazo del riesgo por parte del ejecutivo o ejecutivos y en nuestro caso de los

Contralores, que deben tomar esas decisiones. Una decisión financiera puede ser táctica o estratégica dependiendo de las siguientes condiciones:

- 1.- Decisión táctica financiera es la elección de un curso de acción donde la solución puede modificarse o anularse fácilmente.
- 2.- Una decisión financiera es más estratégica cuanto mayor sea la parte de la organización afectada directamente por el resultado de esa decisión.

Es decir, la decisión financiera estratégica va referida al alcance, dado que por ejemplo, una decisión que asocie la selección de un acuerdo contable es más ética que el decidir sobre el presupuesto de una empresa.

Finalmente, podemos decir que una decisión es más estratégica cuanto más implica la determinación de fines, metas u objetivos.

Es decir, la expresión estratégica no la relacionamos con la expresión política.

Término que por definición podemos decir, que es una guía para el pensamiento y la acción de quienes deben de tomar decisiones, por ende la política como tal, no tiene sentido activo, requiera acción, sino más bien ofrece en forma pasiva una guía para los ejecutivos que se enfrenten a las decisiones. Como debemos recordar, la esencia de la política es la existencia de la autonomía en las decisiones. La estrategia por otra parte se refiere a la norma que en los recursos

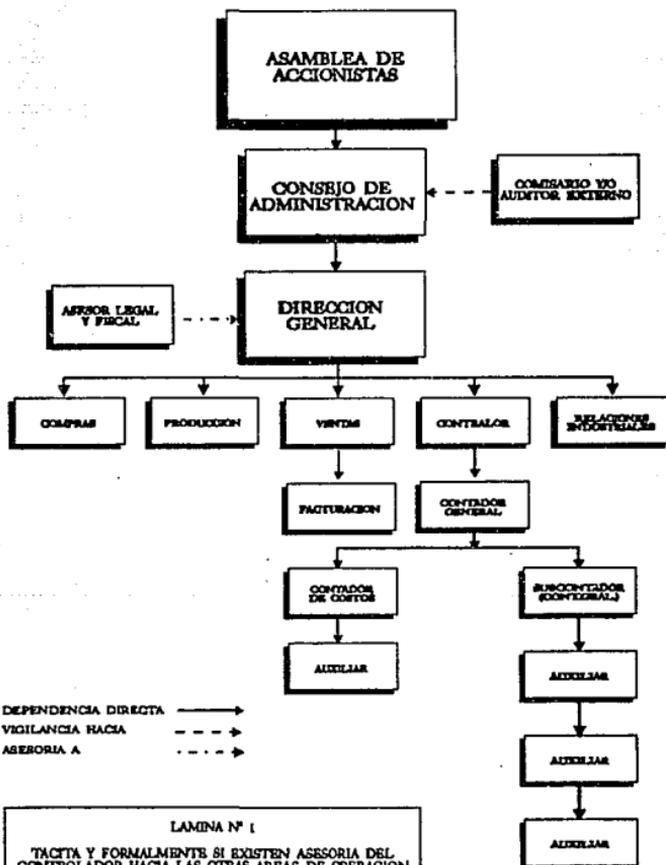
materiales y humanos deben utilizarse para maximizar la probabilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades. Por lo tanto, nosotros concebimos a la estrategia como una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales en la presencia de obstáculos.

Se considera generalmente que los competidores son esos obstáculos, pero pueden igualmente serlo, otros factores tales como la opinión pública, las disposiciones legales, las costumbres, etc. Y encontramos que estas dificultades se encuentran tanto en las actividades gubernamentales como en los monopolios y en las empresas competitivas. La estrategia entonces, implica acción y da guías para la toma de decisiones y a diferencia de la política, señala específicamente un campo de acción, dado que puede existir la estrategia sin políticas y una política es el resultado de una estrategia y ambas pueden coexistir.

Como veremos entonces, una guía más para la toma de decisiones es la política; de lo cual deducimos que existen muchos caminos que pueden ayudar al contralor en que su toma de decisiones sea la más racional y lógica posible, muchos métodos que le permiten evaluar, analizar, medir las consecuencias de decisiones pasadas, así como prever los efectos futuros de las decisiones que van a tomar, por algo que nunca tendrá una medida por rango en su actitud y disposición hacia el riesgo, principal característica de la toma de decisiones.

APENDICE

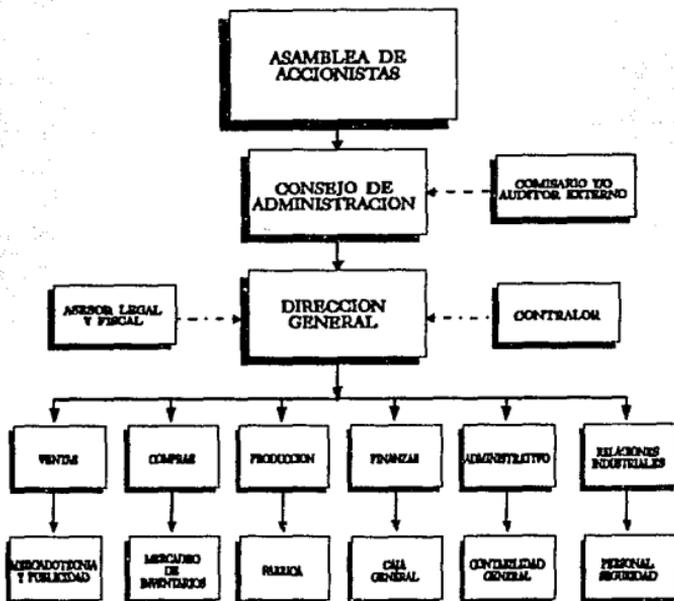
ORGANIGRAMA EN EL CUAL EL CONTRALOR ES UN EJECUTIVO DE LINEA



LAMINA N° 1

TACTA Y FORMALMENTE SI EXISTEN ASESORIA DEL
 CONTROLADOR HACIA LAS OTRAS AREAS DE OPERACION
 DE LA EMPRESA PERO ELLO NO ESTA ESTIPULADO
 ESPECIFICAMENTE COMO UNA FUNCION DEL CONTROLADOR

ORGANIGRAMA EN EL CUAL EL CONTRALOR EJERCE FUNCIONES DE ASESORIA

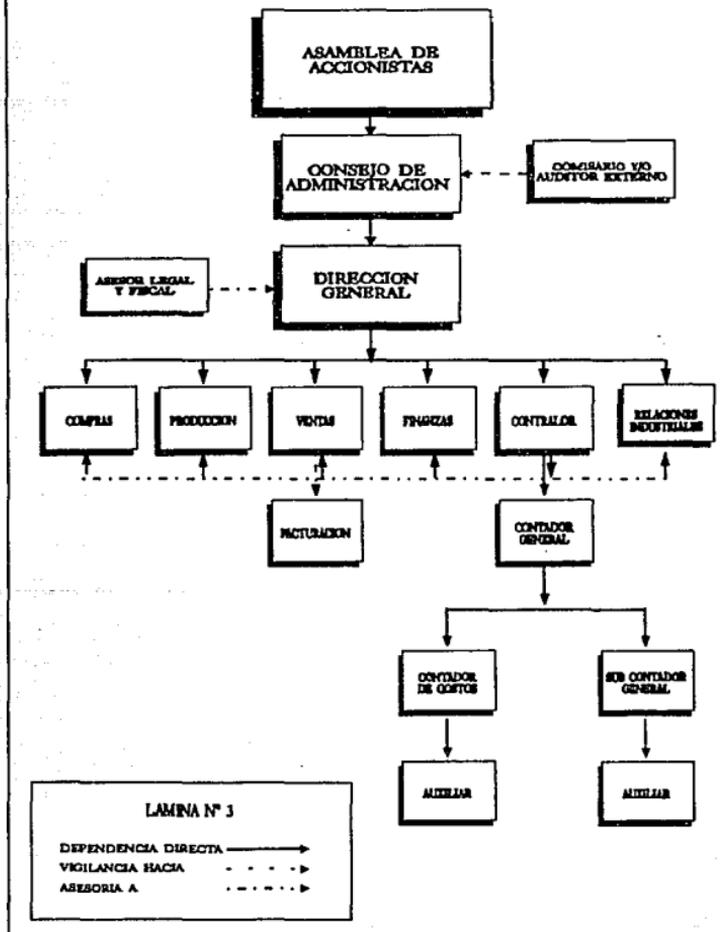


DEPENDENCIA DIRECTA —————>
 VIGILANCIA HACIA - - - - ->
 ASESORIA A - - - - ->

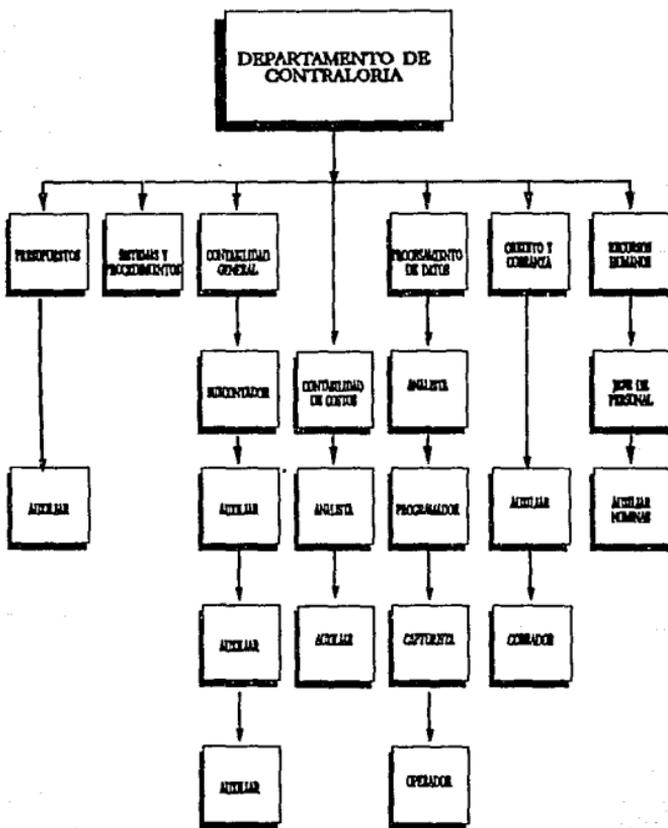
LAMINA N° 2

EL CONTRALOR ES ASESOR DE LA DIRECCION GENERAL Y DE ESTA A SU VEZ DEPENDEN DIRECTAMENTE LOS DEMAS NIVELES DE GERENCIA DEPARTAMENTALES, POR LO CUAL EL CONTRALOR EJERCE UNA ASESORIA EN TODAS LAS AREAS DE OPERACION DE LA EMPRESA.

**ORGANIGRAMA EN EL QUE EL PUESTO DE CONTRALOR
IMPLICA FUNCIONES DE LINEA Y ASESORIA**

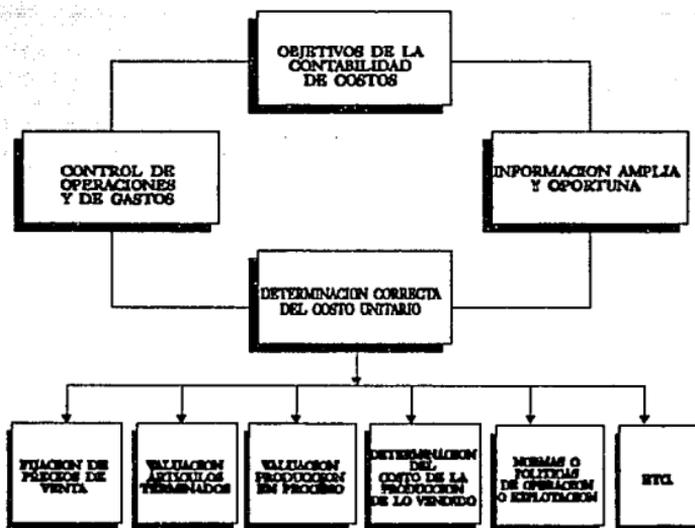


**ORGANIGRAMA GENERAL DE LOS DEPARTAMENTOS
A CARGO DEL CONTRALOR**



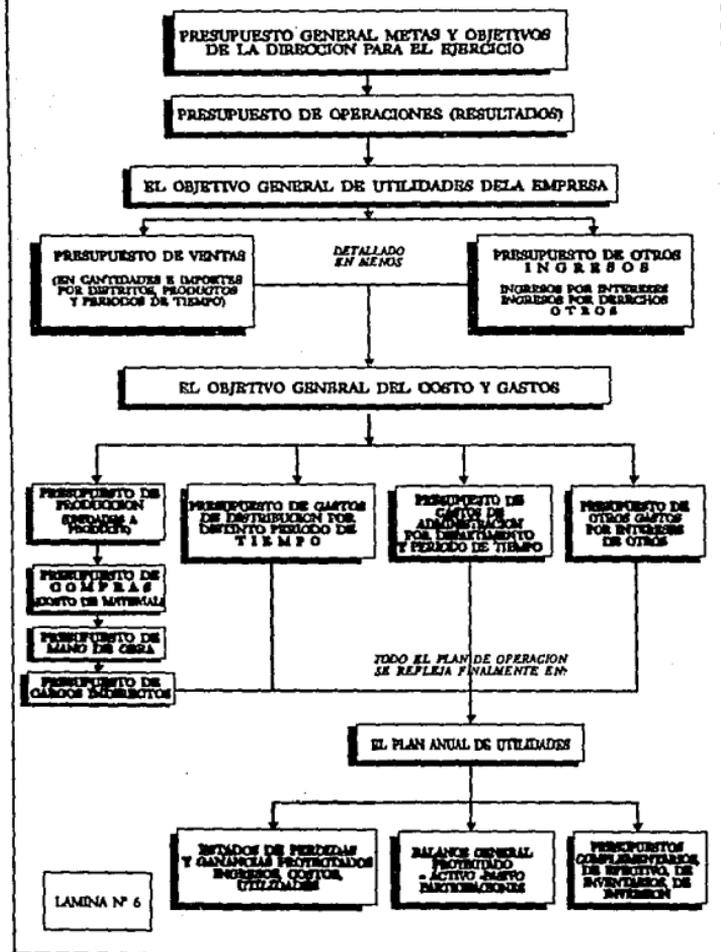
LAMINA N° 4

ORGANIGRAMA DE LOS OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS



LAMINA Nº 5

SECUENCIA DE PREPARACION DE PRESUPUESTOS



CARACTERISTICAS DE LOS TRES TIPOS DE PLANEACION

TIPO DE PLANEACION	GRADO DE INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA DE LOS JUICIOS	CONSECUENCIA DE LOS ERRORES
PLANEACION ESTRATEGICA	MUY ALTO	MUY ALTA	POSIBLE MUERTE DE LA EMPRESA
PLANEACION DE PROYECTOS	VARIA DESDE MUY ALTA HASTA BAJA DEPENDIENDO DEL PROYECTO	ALTA-MEDIA	PERDIDA DE CAPITAL O DE OPORTUNIDADES
PLANEACION OPERACIONAL	BAJO A CORTO PLAZO, PERO CRECIENDO CON EL TIEMPO	BAJA	PERDIDA DE UTILIDADES A CORTO PLAZO

LAMINA N° 7

CASO PRACTICO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El comité de administración de la empresa denominada **SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.** contrata los servicios de un despacho de consultores para que realice un estudio financiero tendiente a determinar la situación que guarda la misma en relación a su liquidez estructura financiera, rentabilidad y productividad.

Para tales efectos la compañía proporciona a los consultores antes mencionados los estados financieros dictaminados de los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 1991 y 1990 para realizar dicho análisis.

La empresa analizada se constituyo en agosto de 1980, con domicilio fiscal en la ciudad de México, D.F. y la ubicación de su planta productiva se encuentra en el estado de México, teniendo una duración de la sociedad de 99 años, su principal actividad es de realizar todo acto mercantil relacionado con las artes gráficas y editoriales. Teniendo un capital inicial de \$ 25,000.00 (VEINTICINCO MIL PESOS) que representa la parte fija, el capital variable ha sufrido varios aumentos hasta llegar a un capital de \$ 611,000 millones de pesos.

SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991 Y 1990

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

ACTIVO:	1991	1990	PASIVO:	1991	1990
CIRCULANTE:			CIRCULANTE:		
EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS	\$ 114,462	\$ 15,439	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 119,394	\$ 119,394
CLIENTES	6,764,349	443,899	PROVEEDORES	1,051,411	263,483
COMPAÑIAS FILIALES	538,997	436,141	COMPAÑIAS FILIALES	690,824	928,819
ANTICIPOS	2,873	54,817	ACREEDORES DIVERSOS	94,387	116,863
DEUDORES DIVERSOS	20,413	926	DEPOSITOS POR PAGAR	189,364	165,243
IMPUESTO AL VALOR AGRECIADO POR ACREDITAR	664	8,466	IMPUESTO SOBRE LA RENTA	0	34,000
	\$ 2,381,639	\$ 954,288	PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES	53,813	57,589
RESERVA PARA CUENTAS DUDOSAS	(27,130)	(5,297)	TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE:	\$ 2,181,283	\$ 918,714
	\$ 2,354,509	\$ 948,991	DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 9,964	\$ 123,530
EXCESO EN PAGOS PROVISIONALES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL ACTIVO	\$ 75,738	\$ 27,710	TOTAL DE PASIVO:	\$ 2,191,247	\$ 1,042,244
INVENTARIOS	477,281	208,106			
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	4,285	4,323	CAPITAL CONTABLE:		
ARRENDAMIENTO FINANCIERO POR AMORTIZAR	63,380	63,380	CAPITAL SOCIAL	\$ 611,000	\$ 611,000
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE:	\$ 2,974,913	\$ 1,325,041	RESERVA LEGAL	1,191	1,191
FIJO:			UTILIDADES POR APLICAR	433,630	709,894
PLANTA Y EQUIPO NETO	\$ 647,865	\$ 614,558	UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	524,744	(79,254)
DIFERIDO:			TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	\$ 1,570,567	\$ 1,642,832
ARRENDAMIENTO FINANCIERO POR AMORTIZA	\$ 5,281	\$ 68,641			
DEPOSITOS EN GARANTIA	9,345	13,973	TOTAL DE PASIVO MAS CAPITAL	\$ 2,762,004	\$ 2,085,077
GASTOS DE INSTALACION NETO	124,309	131,843			
TOTAL DE ACTIVO DIFERIDO:	\$ 148,935	\$ 214,457			
TOTAL DE ACTIVO:	\$ 3,123,848	\$ 2,084,987			
SUMAS TOTALES	\$ 3,123,848	\$ 2,084,987			

LAS NOTAS ADJUNTAS SON PARTE INTEGRANTE DE ESTOS ESTADOS FINANCIEROS

MEXICO D.F. A 00 DE ENERO DE 1992

SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.
GERENTE GENERAL

SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS

POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1991 Y 1990

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

	1991	1990
VENTAS	\$8,804,593	\$5,327,066
COSTO DE VENTAS	\$6,154,804	\$4,080,699
UTILIDAD BRUTA	\$2,649,789	\$1,246,367
GASTOS DE VENTAS	\$863,882	\$558,488
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$1,063,778	\$711,038
	\$1,947,660	\$1,269,526
UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACION	\$702,129	(\$23,159)
(GASTOS) PRODUCTOS FINANCIEROS	(\$51,045)	(\$99,999)
OTROS INGRESOS (GASTOS)	\$21,548	(\$17,131)
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES	\$672,632	(\$140,289)
PROVISION PARA: IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$99,058	\$94,045
PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES	\$48,828	\$41,920
	\$147,886	\$135,965
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	\$524,746	(\$276,254)

LAS NOTAS ADJUNTAS SON PARTE INTEGRANTE DE ESTOS ESTADOS

MEXICO D.F. A 00 DE ENERO DE 1991

SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.
GERENTE GENERAL

SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991 Y 1990

(cifras en miles de pesos)

(1) ACTIVIDAD:

Actividad de la compañía.- La compañía fue constituida en agosto de 1980 en México, D.F., con el objeto de efectuar toda clase de actos mercantiles relacionados con las artes gráficas y editoriales.

(2) PRINCIPALES POLITICAS CONTABLES:

Las principales políticas contables de la compañía, las cuales están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, se resumen a continuación.

Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera.- Los estados financieros por los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 1991 y 1990 no revelan los efectos de la inflación en la información financiera, tal como lo establecen los principios de contabilidad generalmente aceptados, según el boletín B-10 emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. que requiere la actualización de inventarios, planta y equipo, capital contable, costo de ventas, posición monetaria y el resultado por tenencia de activos

no monetarios, además de no actualizar los estados financieros en términos de poder adquisitivo de moneda de cierre del último ejercicio, tal como lo pide el tercer documento de adecuación del citado boletín B-10. por lo anterior, las cifras de los estados financieros se presentan sobre bases históricas.

Transacciones en moneda extranjera.- las transacciones en moneda extranjera se registran a los tipos de cambio controlado o libre vigentes a la fecha de la operación, dependiendo del tipo de transacción, según se menciona en la nota # 4. Las cuentas en moneda extranjera se ajustan a los tipos de cambio aplicables en vigor al cierre del ejercicio. en 1991 no se realizaron operaciones en moneda extranjera.

Inventarios.- los inventarios se valúan bajo el método de costos promedios, el cual no excede al valor de mercado. al 31 de diciembre de 1991 y 1990 los inventarios se integran como sigue:

	<u>1991</u>	<u>1990</u>
PRODUCTO TERMINADO :	\$ 39,190	\$ 37,296
PRODUCCION EN PROCESO :	173,920	10,083
MATERIA PRIMA :	264,091	160,727
	-----	-----
TOTAL DE INVENTARIOS	<u>\$ 477,201</u>	<u>\$ 208,106</u>

Planta y equipo.- La planta y equipo se encuentra registrada al costo de adquisición. Al 31 de diciembre se integran como sigue:

	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>TASA DE</u> <u>DEPRE-</u> <u>CIACION</u>
MAQUINARIA Y			
EQUIPO			
INDUSTRIAL	\$ 699,088	\$ 691,149	10%
MOBILIARIO Y			
EQUIPO			
DE OFICINA	39,791	39,791	10%
EQUIPO DE REPARTO	221,722	118,495	20%
EQUIPO DE	65,552	43,606	25%
COMPUTO			
	-----	-----	
	1,026,153	893,040	
MENOS:			
DEPRECIACION	379,148	276,482	
ACUMULADA			
	-----	-----	
	\$ 647,005	\$ 616,558	
	=====	=====	

La depreciación de planta y equipo se calcula bajo el método de línea recta sobre los saldos finales. El importe de la depreciación aplicada a los resultados del año ascendió a \$ 132,080 y \$ 105,899. Al 31 de diciembre de 1991 y 1990 respectivamente.

ARRENDAMIENTO FINANCIERO:

La compañía sigue la política de capitalizar como activo fijo todos aquellos activos adquiridos por medio de arrendamiento financiero cuya opción de compra vaya a ejercerse, procediendo a capitalizar como costo el valor resultante de aplicar al total de pagos convenidos, el porcentaje establecido por la ley del impuesto sobre la renta, considerando el número de ejercicios del plazo inicial forzoso del contrato y la tasa de intereses aplicable al primer ejercicio del plazo pactado; la diferencia entre dicho costo y el importe total del contrato, que equivale a los intereses y gastos del mismo, se amortiza en el término de la vigencia del contrato.

GASTOS DE INSTALACION:

La amortización de los gastos de instalación se calcula sobre los saldos finales al cierre del ejercicio el porcentaje de amortización es del 05% anual.

IMPUESTOS DIFERIDOS:

El impuesto sobre la renta y la participación de las utilidades diferidos según los principios de contabilidad deben reconocer el aumento o disminución de la provisión generada por diferencias temporales acumuladas importantes, cuya realización se identifica en el tiempo. Debido a que en 1991 y 1990 se consideraron de poca relevancia tales diferencias, no se registro ningún efecto.

PASIVO POR SEPARACION:

De acuerdo con la ley federal del trabajo, la compañía tiene pasivos contingentes por el pago de indemnizaciones y primas de antigüedad a trabajadores que dejen de prestar sus servicios bajo ciertas circunstancias, el balance general adjunto no incluye una reserva para cubrir este pasivo, en vista de que la compañía sigue la política de cargar estos pagos a los resultados del año en que se efectúan.

(3) OPERACIONES CON COMPAÑÍAS AFILIADAS:

Al 31 de diciembre los saldos con las compañías afiliadas son como sigue:

POR COBRAR (POR PAGAR)	1991	1990
LABORATORIOS FLOX,S.A. DE C.V.	\$ 514,496	\$ 430,141
ARRENDADORA FLASH,S.A. DE C.V.	(452,897)	(40,257)
INMOBILIARIA CEDRO,S.A. DE C.V.	(109,375)	(16,296)

CONSULTORES METAL,S.A. DE C.V.	(104,052)	(35,457)
	-----	-----
	\$ (151,828)	\$ 338,131
	=====	=====

Las principales operaciones durante 1991 fueron las siguientes:

LABORATORIOS FLOX,	"Venta"	\$ 2,991,817.
S.A. DE C.V.		
ARRENDADORA FLASH,	"Arrendamiento Equipo"	(409,210.)
S.A. DE C.V.		
INMOBILIARIA CEDRO,	"Arrendamiento Inmueble"	(132,657.)
S.A. DE C.V.		
CONSULTORES METAL,	"Servicio de Asesoría"	(90,041.)
S.A. DE C.V.		

(4) TIPOS DE CAMBIO:

Al 31 de diciembre de 1990 el tipo de cambio en el mercado controlado que sólo puede ser obtenido en ciertas condiciones eran de \$ 2,948. por un dolar.

(5) POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA:

Al 31 de diciembre de 1990 la compañía tenía activos en moneda extranjera convertidos al tipo de cambio vigente a esas fechas, como sigue:

MONEDA EXTRANJERA	TIPO DE CAMBIO	MONEDA NACIONAL	
DOLAR	5,000	\$ 2,948.	\$ 14,740.
	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>

(6) DOCUMENTOS POR PAGAR :

Al 31 de diciembre se integra como sigue:

<u>CORTO PLAZO</u>		<u>LARGO PLAZO</u>	
<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1991</u>	<u>1990</u>
ARRENDADORA MAVE, S.A. DE C.V.			
\$119,584	\$119,584	\$ 9,966	\$ 129,550

Contrato de arrendamiento financiero por adquisición de maquinaria y equipo industrial con vencimiento hasta enero de 1993

(7) CAPITAL CONTABLE:

Capital social: Al 31 de diciembre de 1991 y 1990 el capital social esta representado por 250 acciones de la serie "A" que representan el capital fijo y 6,109,750. acciones de la serie "B" a la "D" que representan el capital variable,

haciendo un total de 6,110,000 acciones nominativas, con un valor nominal de \$100.00 (CIEN PESOS) cada acción.

En asamblea general ordinaria de accionistas celebrada el 30 de abril de 1990, los accionistas acordaron aumentar el capital social en su parte variable, por la cantidad de \$ 605,050 mediante aportaciones en efectivo.

Reserva legal.- La utilidad neta del año terminado el 31 de diciembre de 1991 esta sujeta a la disposición legal que requiere que el 5% de las utilidades de cada año sea traspasado a la reserva legal, hasta que el saldo de esta sea igual al 20% del capital social; el saldo de esta reserva no es susceptible de repartirse entre los accionistas, durante la existencia de la compañía, excepto como dividendo en acciones.

Dividendos.- Los dividendos que se paguen de la cuenta de "Utilidad Fiscal Neta", no estará sujeta a impuesto.

(8) ENTORNO FISCAL:

Impuesto Sobre la Renta e Impuesto al Activo.- La compañía causo Impuesto Sobre la Renta por los años terminados el 31 de diciembre de 1991 y 1990, por lo que la provisión correspondiente se registro en resultados; el Impuesto al Activo causado fue inferior al Impuesto Sobre la Renta.

Conciliación del resultado contable y la utilidad fiscal.- Las principales partidas que afectaron la determinación de la utilidad fiscal de la compañía son las relativas a la diferencia entre compras y costo de ventas, la depreciación indexada y los efectos del componente inflacionario. La participación de utilidades a los trabajadores se determina sobre la utilidad fiscal, excepto por la exclusión de los efectos del componente inflacionario y la depreciación indexada.

Perdidas amortizables.- De acuerdo con la ley del impuesto sobre la renta en vigor, las pérdidas fiscales pueden amortizarse en los siguientes cinco años a aquel en que se incurrió la pérdida. Al 31 de diciembre de 1990 las pérdidas fiscales se actualizaron de acuerdo con el Art. 55 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta ascendiendo a \$ 81,185 y se amortizaron contra la utilidad fiscal de 1990.

México D.F. a 00 de enero de 1992

SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD,S.A. DE C.V.

Gerente General

SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991 Y 1990

(CIFRAS EN MILLES DE PESOS)

METODO DE ANALISIS HORIZONTAL METODO DE AGENTES Y DISTRIBUCIONES

ACTIVO:	1991	1990	AGENTES DISTRIBUCIONES	PASIVO:	1991	1990	AGENTES DISTRIBUCIONES
CIRCULANTE:				CIRCULANTE:			
DEPOSITO EN CASH & BANKS	\$1,462	\$1,149	\$9,810	DOCUMENTOS POR PAGAR	\$19,296	\$19,296	\$9
CLIENTES	\$1,761,346	\$1,612,891	\$1,281,136	PROVISIONES	\$1,297,491	\$1,297,491	\$1,297,491
COMPANIAS PELLAS	\$23,897	\$28,145	\$26,128	COMPANIAS PELLAS	\$99,254	\$12,894	\$29,254
ANTICIPOS	\$1,173	\$1,817	\$1,140	ACCIONES POR PAGAR	\$4,287	\$1,643	\$12,748
DEUDOS DIVEROS	\$8,111	\$28	\$1,147	IMPUESTOS POR PAGAR	\$49,124	\$49,124	\$4,897
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO POR ACQUIETA	194	1,048	\$7,892	IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$9	\$4,888	\$24,891
				PARTICIPACION DE TERCEROS A LON TRAMITADOS	\$1,183	\$7,291	\$1,716
	\$2,257,183	\$2,439,031	\$1,667,111	TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE:	\$1,886,484	\$2,667,174	\$1,747,887
RENTA PARA CUENTAS INCOMPLETAS	\$27,288	\$1,897	\$2,194	DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$1,994	\$125,599	\$1,994
	\$2,284,471	\$2,440,928	\$1,669,305	TOTAL DE PASIVO:	\$1,888,478	\$2,792,773	\$1,749,881
EXCESO DE PAGO PROPORCIONAL DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL ACTIVO DIVEROS	\$7,716	\$7,716	\$4,289				
IMPUESTOS	\$1,193	\$1,193	\$29,891				
IMPUESTO PAGADO POR ANTICIPADO	\$4,193	\$1,111	\$1,916				
ADORNAMIENTO FINANCIERO POR AMORTIZAS	\$1,136	\$1,136	\$9				
TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE:	\$1,743,763	\$1,939,165	\$1,703,609	CAPITAL CONTABLE:			
FIJO:				CAPITAL SOCIAL	\$1,136	\$1,136	\$9
PLANTA Y EQUIPO NETO	\$47,466	\$46,391	\$46,497	RESERVA LEGAL	\$1,911	\$1,911	\$9
DIFERIDO:				UTILIDADES POR AJUSTAR	\$46,499	\$46,499	\$274,136
ADORNAMIENTO FINANCIERO POR AMORTIZAS	\$1,281	\$6,891	\$12,396	UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	\$24,716	\$274,136	\$24,716
IMPUESTOS DE PAGAR	\$1,913	\$1,913	\$4,289	TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	\$1,164,262	\$1,460,681	\$247,141
COSTO DE INSTALACION NETO	\$14,199	\$13,394	\$13,394				
TOTAL DE ACTIVO FIJO:	\$146,859	\$140,589	\$74,576	TOTAL DE PASIVO MAS CAPITAL	\$1,742,740	\$2,653,454	\$1,749,891
TOTAL DE ACTIVO:	\$2,431,322	\$2,580,514	\$1,778,185				
RESERVA RESERVA	\$1,462,000	\$1,462,000	\$1,462,000	RESERVA RESERVA	\$1,462,000	\$1,462,000	\$1,462,000

SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS

POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1991 Y 1990

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

METODO DE ANALISIS (HORIZONTAL METODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES)

	1991	1990	AUMENTOS (DISMINUCIONES)
VENTAS	\$8,804,593	\$5,327,066	\$3,477,527
COSTOS DE VENTAS	\$6,154,804	\$4,080,699	\$2,074,105
UTILIDAD BRUTA	\$2,649,789	\$1,246,367	\$1,403,422
GASTOS DE OPERACION			
GASTOS DE VENTAS	\$833,882	\$518,448	\$315,394
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$1,063,778	\$711,038	\$352,740
UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACION	\$782,129	\$(233,119)	\$725,288
(GASTOS) PRODUCTOS FINANCIEROS	\$(511,845)	\$(399,999)	\$48,954
OTROS INGRESOS (GASTOS)	\$21,548	\$(17,131)	\$38,679
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES	\$672,633	\$(714,239)	\$812,921
PROVISION PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES	\$99,058	\$94,045	\$5,013
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	\$482,728	\$(810,284)	\$1,293,012

ESTADOS FINANCIEROS DE PRODUCTORA, S.A. DE C.V.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991 Y 1990

(CIFRAS EN MIL DOLARES)

SECCION DE ACTIVOS MONETARIOS Y FINANCIEROS

ACTIVO	1991	1990	AÑO BASE 1990	TERMINICA	PASIVO	1991	1990	AÑO BASE 1990	TERMINICA
CIRCULANTE:					CIRCULANTE:				
DEPOSITOS EN CASH Y BANCOS	\$1,114	\$11,000	100.0%	100.0%	DEPOSITOS POR PAGAR	\$1,314	\$11,000	100.0%	100.0%
CLIENTES	\$7,744	\$41,000	100.0%	100.0%	PROVEEDORES	\$1,241	\$10,000	100.0%	100.0%
COMPRA DE INVENTARIO	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%	OTROS DEUDOS FINANCIEROS	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
IMPUESTOS	\$1,000	\$10,000	100.0%	100.0%	ACUERDOS DE PROVISIONES	\$1,000	\$10,000	100.0%	100.0%
IMPUESTOS A PAGAR	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%	IMPUESTOS POR PAGAR	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
IMPUESTOS AL VALOR AGREGADO POR ACREDITAR	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%	IMPUESTOS SOBRE LA RENTA	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
	\$1,000	\$10,000	100.0%	100.0%	PARTICIPACIONES DE VOTACION A LARGO TERMINACIONES	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
	\$1,000	\$10,000	100.0%	100.0%		\$1,000	\$10,000	100.0%	100.0%
TOTAL DE ACTIVOS MONETARIOS Y FINANCIEROS	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%	TOTAL DE PASIVOS CIRCULANTES	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%	DEPOSITOS POR PAGAR A LARGO PLAZO	\$100	\$100	100.0%	100.0%
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%	TOTAL DE PASIVOS	\$21,958	\$101,000	100.0%	100.0%
EXCEDENTE DE VALORES MONETARIOS Y FINANCIEROS	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%		\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
RESERVA DE IMPUESTOS AL VALOR AGREGADO	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%		\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
RESERVA DE IMPUESTOS AL VALOR AGREGADO	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%		\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
RESERVA DE IMPUESTOS AL VALOR AGREGADO	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%		\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
RESERVA DE IMPUESTOS AL VALOR AGREGADO	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%		\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
TOTAL DE ACTIVOS CIRCULANTES	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%	CAPITAL CONTABLE:				
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%	CAPITAL SOCIAL	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%	RESERVA LEGAL	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%	RESERVA POR UTILIDADES	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%	RESERVA POR PROVISIONES DE DEPRECIACION	\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%		\$10,000	\$10,000	100.0%	100.0%
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%	TOTAL DE CAPITAL CONTABLE	\$21,958	\$101,000	100.0%	100.0%
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%		\$21,958	\$101,000	100.0%	100.0%
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%	TOTAL DE PASIVOS Y CAPITAL CONTABLE	\$21,958	\$101,000	100.0%	100.0%
	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%		\$21,958	\$101,000	100.0%	100.0%
TOTAL DE ACTIVOS	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%		\$21,958	\$101,000	100.0%	100.0%
TOTAL DE PASIVOS	\$21,858	\$101,000	100.0%	100.0%		\$21,958	\$101,000	100.0%	100.0%

SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS

POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 1991 Y 1990

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

METODO DE ANALISIS HORIZONTAL TENDENCIAS

	1991	1990	AÑO BASE 1990	TENDENCIAS
VENTAS	32,804,593	33,337,066	100%	163.28%
COSTO DE VENTAS	14,134,304	14,082,699	100%	130.83%
UTILIDAD BRUTA	18,670,289	19,254,367	100%	113.69%
GASTOS DE OPERACION				
GASTOS DE VENTAS	3283,382	3338,088	100%	138.36%
GASTOS DE ADMINISTRACION	11,043,778	11,111,038	100%	149.61%
	12,327,160	12,349,126	100%	132.42%
UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACION	6343,129	6905,241	100%	-3821.79%
(GASTOS) PRODUCTOS FINANCIEROS	(331,843)	(389,399)	100%	51.89%
OTROS INGRESOS (GASTOS)	321,548	(317,131)	100%	-113.79%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES	6472,834	6208,711	100%	-479.68%
PROVISION PARA IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES	399,056	394,043	100%	185.31%
	648,828	641,970	100%	116.48%
	617,886	633,963	100%	168.77%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL AÑO	585,476	(516,354)	100%	-189.37%

ESTADOS CUANTITATIVOS DE PUBLICIDAD, S.A. DE CV

ESTADOS FINANCIEROS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 Y 1996

Cuentas	FORMULA	1997		1996	
		1997	%	1996	%
1. SALDOS PENDINGES	ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE	62,74,405	1.06	67,212,005	1.06
2. CAPACIDAD INMEDIATA DE PAGO (PASIVO DE ACTIVO)	ACTIVO CIRCULANTE / IMPUESTOS / PASIVO CIRCULANTE	62,75,219	1.04	67,046,270	1.01
3. MANEJO DE INVENTARIO	CAPITAL DE TRABAJO / PASIVO CIRCULANTE	60,97,272	1.10	62,441,236	1.04
4. AN ALARGAMIENTO FINANCIERO	PASIVO TOTAL / CAPITAL CONTABLE	68,37,119	1.40	67,046,266	0.99
5. GRADO DE APORTACIONES DEL CAPITAL PROPIO	CAPITAL CONTABLE / ACTIVO TOTAL	37,276,267	0.46	37,047,127	0.37
6. PARTICIPACION DEL CAPITAL EXTERNO	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	31,100,852	0.50	30,000,000	0.50
7. CAPITAL CONTABLE A PASIVO TOTAL	CAPITAL CONTABLE / PASIVO TOTAL	37,276,267	0.72	37,047,127	0.76
8. VALOR CONTABLE DE LA APORTACIONES	CAPITAL CONTABLE / MANEJO DE ACCIONES	37,276,267	0.30	37,047,127	0.71
9. IMPRESION DE CAPITAL	ACTIVO FIJO / CAPITAL CONTABLE	507,705	0.01	604,276	0.10
10. EFECTIVACION DE LAS VENTAS	VENTAS NETAS / VENTAS NETAS	624,246	0.06	627,623,000	0.05
11. PRESERVACION DEL CAPITAL	VENTAS NETAS / CAPITAL CONTABLE	1,644,246	0.17	1,679,246	0.16
12. DEPENDENCIA DE LA DIVULSION	VENTAS NETAS / ACTIVO TOTAL	624,246	0.10	627,623,000	0.10
		57,362,000		62,000,000	

COMENTARIOS

Con base al análisis practicado en el balance general y el estado de resultados de los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 1991 y 1990 tenemos:

CAPITAL DE TRABAJO

	1991	1990
ACTIVO CIRCULANTE	\$ 2,974,925.	\$ 1,255,042.
PASIVO CIRCULANTE	2,181,553.	910,716.
	-----	-----
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 693,372.	\$ 344,326

El capital de trabajo tuvo un incremento nominal de \$ 449.05 millones de pesos en relación al año de 1990 lo que representa un aumento del 230.41 %.

INDICES:

- a) El índice de solvencia inmediata (liquidez) muestra que la compañía tiene 1.36 y 1.38 en 1991 y 1990 respectivamente lo que representa que la compañía ha estado cubriendo sus obligaciones con recursos propios de la actividad normal, lo que significa que no ha hecho un uso apropiado de financiamiento externo. El óptimo resultado que se

recomienda es de 2/1, es decir, que por cada peso de deuda con proveedores o acreedores a corto plazo debe existir por lo menos dos pesos de activo circulante para cubrir esas deudas. Lo que se recomienda hacer uso de financiamiento externo.

b) Índice de capacidad inmediata de pago (prueba del ácido), muestra una proporción de activo de fácil realización \$ 1.14 y \$ 1.15 durante 1991 y 1990 respectivamente. Lo que muestra una gran capacidad de pago que tiene la empresa, lo que nos da una clara evidencia de que dentro de su giro normal se encuentra con efectivo ocioso ya que se esta en posibilidades de realizar excelentes inversiones en bienes de fácil convertibilidad.

c) Margen de seguridad.- La empresa guarda una relación con sus pasivos de \$ 0.32 y \$ 0.38 para 1991 y 1990 respectivamente, mostrando con esto que la empresa cuenta con un margen de capital para seguir adelante en sus objetivos.

d) Estructura financiera.- La compañía se encuentra financieramente estructurada de la siguiente forma:

	1991	%	1990	%
PASIVO	\$ 2,191,519.	58.25	\$ 1,040,266.	49.87
TOTAL				
CAPITAL	1,570,567.	41.25	1,045,812.	50.13
CONTABLE				
	-----	-----	-----	-----
ACTIVO	3,762,086.	100.00	2,086,087.	100.00
TOTAL				

En lo referente a la proporción que existe entre capital contable a activo total nos muestra que la compañía tiene \$ 0.42 y \$ 0.50 de capital contable en los años de 1991 y 1990 respectivamente. Por cada peso invertido en activo total mostrando con ello una buena situación en la empresa.

Apalancamiento financiero la razón que guarda en los años de 1991 y 1990 son 1.40 y 0.99 % respectivamente. esto significa que el 140. % y el 99 % del capital contable esta representado por pasivos.

Considerando que los medios de acción de una empresa tiene dos orígenes, uno el de los dueños o accionistas y otro el de los proveedores o prestamistas la relación que guarda la empresa es desfavorable ya que los proveedores reciben la mayor parte de las utilidades que genera la empresa en forma de intereses.

VENTAS Y PRODUCTIVIDAD

Las ventas del ejercicio se incrementaron nominalmente en \$ 3,478. millones de pesos lo que viene a representar un incremento porcentual del 165.28% en relación al año de 1990, este incremento en las ventas se debió a la participación de todos los departamentos de la empresa, ya que el buen desempeño en grupo lograron cumplir con las políticas de la empresa así como lograr con las metas que cada departamento se propuso para el año de 1991.

Costo de ventas.- Durante el ejercicio se origino un incremento nominal de \$2,074. millones de pesos lo que representa un incremento porcentual del 150.83 %, considerándose normal, ya que fue en forma proporcional al incremento de ventas.

Gastos de operación.- En este rubro se registro un incremento nominal de \$ 678. millones de pesos lo que representa un incremento porcentual de 153.42% con relación al año de 1990.

Este incremento se debió principalmente a las políticas de bajar gastos de operación e incrementar la utilidad, gracias al apoyo de los diferentes departamentos para lograr los objetivos propuestos.

La utilidad antes y después de impuestos y participación de utilidades sufrieron un incremento nominal de \$ 822. y \$ 801. millones de pesos respectivamente a comparación del año de 1990.

Este incremento se debió a un incremento de ventas y disminución de gastos y costos también principalmente al no amortizar perdidas de ejercicios anteriores que ya por el año de 1990 se amortizaron todas.

A continuación hacemos un breve análisis de las cuentas del activo, pasivo y capital de los años analizados.

Clientes.- Este rubro sufrió un incremento nominal de \$ 1,258. millones de en relación al año de 1990, lo que representa un incremento porcentual del 382.21 %

Este incremento se origina principalmente a que en el mes de diciembre no se recupera la cartera oportunamente sufriendo un atraso de 30 días adicionales a la recuperación oportuna de este rubro, y a la política de alcanzar las metas fijadas de venta.

Anticipos.- Este rubro tuvo una baja de \$ 51. millones de pesos lo que representa un porcentaje del 5.32% con relación al año de 1990. Esta baja se debió a que la compañía fijo una política de no otorgar mas anticipos a sus proveedores.

Inventarios.- Este rubro reflejo un incremento de \$ 269. millones de pesos y un incremento porcentual del 229. % con relación al año de 1990. Esto se origina principalmente a que en el inventario existen articulos a procesar con un grado de avance del 80 % lo que nos representa una pronta entrega.

Planta y equipo.- Este rubro refleja en 1991 un incremento nominal de \$ 30. millones de pesos lo que representa un incremento porcentual del 5 % en relación al año de 1990. Este incremento no se torna considerable ya que en los años de 1989 y 1990 la empresa cambio de ubicación de su planta siendo en estos ejercicios donde se determino reemplazar muebles y enseres en los departamentos administrativos así como en la inversión de equipo industrial

La proporción que representa el capital contable en relación al activo fijo fue de 0.41, 0.59 para 1991 y 1990 respectivamente la proporción a ido a la baja por los acontecimientos antes mencionados.

Proveedores.- Este rubro tuvo un incremento nominal de \$ 666. millones de pesos lo que representa un incremento porcentual del 273. % en relación a 1990, el aumento fue originado en virtud de que la empresa ha proyectado un aumento en las ventas con relación al año de 1991.

Compañías filiales.- En este rubro tuvo un incremento nominal de \$ 599 millones de pesos y un incremento porcentual del 751 % a comparación del año de 1990 este incremento se origino principalmente a que en la politica fijada de pagos

se preocupo por pagar a proveedores y no en la misma proporción a las compañías afiliadas así entonces hay un endeudamiento con las compañías afiliadas.

Documentos por pagar a largo plazo.- Este rubro tuvo una baja de \$ 120 millones de pesos. Esta baja debió a el pago oportuno del arrendamiento financiero con ARRENDADORA MAVE, S.A. DE C.V. por el arrendamiento del equipo industrial.

Capital contable.- se reflejo un incremento nominal de \$ 525 millones de pesos que representa el 150 % de aumento, este aumento se debe en su totalidad a las utilidades obtenidas en el ejercicio de 1991.

OBSERVACIONES

A continuación proporcionamos al consejo de administración, algunas de las observaciones de los puntos deficientes en la situación financiera que con motivo del estudio practicado encontramos :

- 1.- Al verificar la inversión en activo fijo, pudimos darnos cuenta de que existe una sobre inversión en lo concerniente al equipo industrial, que podría quedar subsanada con el crecimiento y expansión de la compañía. esta observación la mencionamos para llamar la atención en lo referente a que se cuiden los recursos de la empresa y se invierta solo en lo necesario.
- 2.- Al hacer nuestra prueba sobre la capacidad de endeudamiento en la compañía, pudimos darnos cuenta de que la empresa esta trabajando solo con recursos propios; por lo cual sugerimos que la empresa haga uso del financiamiento externo ya que su margen de liquidez aunque es positivo no guarda la proporción deseable, con esto proporcionaría mayores ventas y por consiguiente una rentabilidad mayor.
- 3.- Cabe señalar que aunque existe establecido un sistema de control presupuestal en la empresa, es necesario que dicho control lo aplique en una forma mas completa, ya que le permitirá analizar las variaciones existentes proyectos mas redituables.

OPINION

Después de llevar a cabo el estudio de los estados financieros de la compañía SERVICIOS GRAFICOS EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V., terminados el 31 de diciembre de 1991 y 1990 y reportar las observaciones que nuestra opinión podría ayudar a dicha empresas a determinar de la mejor forma posible su situación financiera, para poder llevar a cabo con éxito sus planes de expansión sin sufrir en sus intereses concluimos :

La estructura financiera de la empresa como se comento en su oportunidad se encuentra bastante solida, pero consideramos que no se ha utilizado el adecuado capital ajeno, en virtud, de que sólo se esta financiando con capital propio.

La estructura de capital de trabajo es adecuada ya que cuenta con un ciclo de operación ágil, lo que le permite cumplir con adecuadamente con sus compromisos tanto con proveedores como con acreedores.

La rentabilidad que esta obteniendo la empresa por el capital social confiada a ella es buena, ya que los productos que distribuye son de buena calidad y de excelente demanda en el mercado, lo que permite fijar condiciones en sus operaciones.

En lo relativo a la adquisición de equipo industrial en donde la compañía piensa invertir y que tiene como política cubrir dicha compra de contado, es donde pensamos que la medida a tomar no es la adecuada en virtud de que la empresa congelaría recursos que podría utilizar para hacer frente a sus obligaciones normales y liquidar parte del endeudamiento con compañías filiales. Por lo cual sugerimos como una posible solución el obtener dicha maquinaria, como ya lo hizo en 1989, contratar un arrendamiento financiero dicho contrato con opción a compra, lo cual permitirá que la empresa cuente con una mayor cantidad de recursos disponibles.

Atentamente

CONSULTORES EN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.

CONCLUSIONES

En los últimos años se ha contemplado un notable desarrollo del papel del contralor en casi todas las empresas. Debido al desarrollo productivo y financiero de las empresas, en la actualidad existe la necesidad de actualización de la misma, para subsistir dentro del sistema actual, la calidad más que la cantidad de la información emanada de sus controles (reportes, gráficas, estadísticas, informes, etc.) es de vital importancia para que en base a estos informes saber a qué problemas tiene o tendrá que enfrentarse.

La dirección llama al contralor para solicitar información, análisis y asesoría en una amplia gama de actividades de toma de decisiones. El contralor necesita cumplir con su obligación de mantenerse actualizado.

El contralor es una persona clave dentro del cuerpo gerencial de la compañía, ya que además de ser la persona responsable del buen funcionamiento administrativo-financiero de la empresa, tiene también una actuación muy importante en el campo de las otras dos grandes áreas de la empresa, principalmente supervisando y coordinando, para incrementar la eficiencia operativa de ella y de esa manera provocar que estas sean más rentables.

Esto lo logrará con el conocimiento amplio que tiene sobre la técnica contable y financiera en todas sus áreas ya que al establecer un sistema adecuado y suficiente de información, logra apoyar a la gerencia en la toma de decisiones.

En este contexto concluyo que el Contador Público y/o el Lic. en Contaduría, debido a sus conocimientos técnicos del área administrativa-contable, la objetividad y sentido común que lo caracteriza, así como su cotidiana intervención en las operaciones financieras, cuentan con la suficiente experiencia y conocimientos necesarios para llegar a ocupar el puesto de Contralor Financiero.

BIBLIOGRAFIA

1. CONTRALORIA PRACTICA

David R. Anderson
Leo A. Schmidt
Ed. UTHEA, México, 1985

2. CONTRALORIA, ESTUDIO MONOGRAFICO N° 4

Jorge Pinto Castillo
Ed. ECASA

3. LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES

César A. González
Ed. ECASA

**4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION
FINANCIERA**

Alberto García Mendoza
Ed. CECSA

5. LOS ESTADOS FINANCIEROS: SU ANALISIS E INTERPRETACION

Alfredo Pérez Harris
Ed. ECASA

6. MANUAL DEL CONTRALOR

Sam R. Goodman
Ed. McGraw Hill

7. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

México, 1986.

8. MANUAL DEL PASANTE PARA OBTENER SU TITULO

César Calvo Langarica

9. COSTOS

Cristóbal Del Rio González

Ed. ECASA

10. ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y PRACTICA

Agustin Reyes Ponce

Ed. Limusa

11. CODIGO DE ETICA PROFESIONAL

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

12. LA CONTRALORIA

José Luis Morfin

Tesis, UNAM, 1973.

13. LA CONTRALORIA, SU DESARROLLO, SUS FUNCIONES Y SU ORGANIZACION

José Mario Barbosa R.

Tesis, UNAM, 1981.