

878508

2ej
1

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO



LICENCIADO EN CONTADURIA
CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS
DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MEXICO

**"TOMO DE DECISIONES DEL
CONTRALOR EN UNA ENTIDAD"**

T E S I S

QUE PRESENTA:
PABLO ALARCON GOMEZ
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

MEXICO D.F.

1998

268832

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis papas:

Por todo el apoyo, cariño y comprensión que siempre me han dado y por el haberme dado todas las oportunidades para mi desarrollo profesional y por el haberme impulsado para que pudiera tener un título que sin su ayuda quizá no lo hubiera logrado

Mil gracias por estar siempre en todo momento conmigo. Son los mejores.

Con machismo cariño.

A mis abuelos:

Por todo el cariño que me dieron siempre y todo su apoyo, aunque tres de ustedes ya están en el cielo se que desde allá me han seguido apoyando.

A Marichu:

A ti por todo tu cariño y amor que me has dado todo este tiempo, y también por todo tu apoyo e impulso para obtener este título que es muy importante mi vida profesional. Eres increíble.

Con mucho cariño.

Pablo

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I CONTABILIDAD GENERAL

1.1.	ANTECEDENTES HISTORICOS	1
1.2.	DEFINICION DE CONTABILIDAD	5
1.3.	OBJETIVO DE LA CONTADURIA	9
1.4.	OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD	9
1.5.	AREA DEL CONTADOR PUBLICO	14

CAPITULO II CONTROL INTERNO

2.1.	DEFINICION	16
2.2.	ANTECEDENTES HISTORICOS	17
2.3.	PORQUE ES IMPORTANTE EL CONTROL INTERNO	19
2.4.	PRINCIPIOS	19
2.4.1.	EQUILIBRIO	
2.4.2.	DE LOS OBJETIVOS	
2.4.3.	DE LA OPORTUNIDAD	
2.4.4.	DE LAS DESVIACIONES	
2.4.5.	DEL COSTO	

2.4.6.	DE EXCEPCION	
2.4.7.	DE LA FUNCION CONTROLADA	
2.5.	ETAPAS	21
2.6.	CARACTERISTICAS	23
2.6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	23
2.6.2	OPORTUNIDAD	24
2.6.3	ACCESIBILIDAD	24
2.6.4	UBICACIÓN ESTRATEGICA	24
2.7.	ELEMENTOS	24
2.7.1.	ORGANIZACION	25
2.7.2.	PROCEDIMIENTOS	26
2.7.3.	PERSONAL	27
2.7.4.	SUPERVISION	28
2.8.	HERRAMIENTAS UTILIZADAS POR EL CONTRALOR PARA EL CONTROL DE UNA EMPRESA	29
2.8.1.	PLANEACION FINANCIERA	29
2.8.2.	ORGANIZACIÓN CONTABLE	34
2.8.2.1.	SISTEMA DE CONTABILIDAD	34
2.8.2.2.	CARACTERISTICAS DEL SISTEMA CONTABLE	34
2.8.2.3.	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	42
2.8.3	CONTROL INTERNO	45

**CAPITULO III
CONTRALORIA**

3.1.	ANTECEDENTES HISTORICOS	46
3.2.	DEFINICION	48
3.3.	FUNCIONES PRINCIPALES	51

3.4.	ESTRUCTURA ORGANICA	54
3.4.1.	ORGANIGRAMA	56
3.4.2.	FUNCION DE LOS DEPARTAMENTOS	56
3.4.3.	SUPERVISION DE LOS DEPARTAMENTOS	61
3.5.	REPONSABILIDADES DEL CONTRALOR	63
3.5.1.	RESPONSABILIDAD ANTE LOS ACCIONISTAS	71
3.5.2.	RESPONSABILIDAD ANTE EL CONSEJO DE ADMINISTRACION	73
3.6.	RELACION DEL CONTRALOR CON OTROS DEPARTAMENTOS	75
3.6.1.	DEPARTAMENTO CONTABLE	76
3.6.2.	PRESUPUESTOS Y ANALISIS FINANCIERO	81
3.6.3.	COSTOS	86
3.6.4.	AUDITORIA INTERNA	88
3.6.5.	AUDITORIA EXTERNA	93
3.6.6.	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	96
3.6.7.	RECURSOS HUMANOS	99

**CAPITULO IV
TOMA DE DECISIONES**

4.1.	CONCEPTO DE DECISION	103
4.2.	OBJETIVO	104
4.3.	TIPOS DE DECISIONES	105
4.4.	LA FACULTAD DE TOMAR DECISIONES	109
4.5.	BASES PARA LA TOMA DE DECISIONES	110
4.6.	PROCEDIMIENTO PARA TOMAR DECISIONES	112

CONCLUSIONES

114

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En una entidad son muy importantes las actividades que realiza el Contador Publico ya que su responsabilidad esta basada en su actuación como profesional para el desempeño de diferentes funciones o actividades

Una de las funciones mas importantes que tiene el Contador Publico es la contraloría general de la empresa, ya que es una función que ha alcanzado metas y ha despertado un gran interés en nuestro medio

El contralor tiene una participación diferente en cada uno de los departamentos de la empresa donde obtiene elementos de juicio suficientes para tomar decisiones adecuadas

También en mi trabajo de investigación hago mención de los aspectos generales de la contabilidad así como del aspecto financiero ya que todo va unido y finalmente se llega a tomar decisiones para alcanzar las metas establecidas.

Con los temas mostrados en esta investigación nos damos cuenta la importancia tan grande que tiene el contralor en una entidad para que el funcionamiento de esta marche correctamente.

En el capitulo I "Contabilidad General" Encontramos una breve historia de la contabilidad en la era antigua, posteriormente se definirán lo que es contabilidad, así como sus diferentes ramas y el objetivo de cada una de ellas.

En el capitulo II "Control Interno". Definiremos que es control, así como sus antecedentes históricos y veremos la importancia que tiene llevar un control adecuado dentro de una empresa.

En el capítulo III "Contraloría". Se encontrara la historia de la contraloría, así como su definición y el lugar tan importante que ocupa dentro de una organización y su relación con cada una de las áreas que conforman a la empresa.

En el capítulo IV "Toma de Decisiones" El objetivo que pretende llevar acabo una adecuada decisión, así como la manera en que estas se pueden clasificar de acuerdo a las necesidades o el fin que se pretenda llevar a cabo.

CAPITULO I CONTABILIDAD GENERAL

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

La Contabilidad que conocemos es el resultado de una evolución larga y gradual que se remonta a los primeros periodos griego y romano.

Podemos considerar que la evolución más importante de la contabilidad fue originada por el auge del comercio, sobre todo a causa de las cruzadas, emprendidas desde fines del siglo XI hasta finales del siglo XIII, que contribuyen al engrandecimiento del comercio, principalmente en las ciudades italianas.

En dicha época, los mercaderes transportaban sus mercancías o productos a otros países, con lo que se estableció un intercambio comercial, el cual, conforme avanzaba el tiempo, iba adquiriendo más poderío y fuerza económica. Y, a pesar de que los mercaderes tenían que hacer frente a la piratería que con frecuencia atacaba sus naves y a fuertes pérdidas cuando las tormentas del mar destrozaban sus embarcaciones, llegaron a dominar, desde un punto de vista económico, a los pueblos vecinos.

Es conveniente recordar que en la época feudal, el señor feudal se valía de la guerra y la conquista para acumular riquezas, las cuales consistirían en bienes de producción y tierras, además del comercio que hacía con la compraventa de los siervos que se utilizaban para labrar la tierra.

La administración de la riqueza del feudo estaba a cargo de subalternos del señor, los cuales tenían una preparación muy escasa pero eran quienes administraban las tierras y sus productos; ya que el señor feudal se interesaba, casi exclusivamente, del poderío militar y el prestigio.

Mucho se ha hablado de los orígenes de la partida doble; una cosa es cierta, se usaba ya desde el siglo XIV. Hasta hace poco tiempo se afirmaba que los primeros documentos contables que usaban la partida doble eran los de Franco Datini di Prato, de 1403 (archivo Datini) y los del veneciano Andrea Barbarigo, cuya fecha de inicio es el 2 de enero de 1431; sin embargo, el profesor Federico Melis ha encontrado recientemente un Diario operado en partida doble, en el Archivo de Estado de Florencia, que empieza el 1º De enero de 1391.

Contra la opinión generalizada están las afirmaciones del profesor Yves Renouard que nos dice: "Puede ser que los hombres de negocios de Génova hayan inventado la contabilidad por partida doble que entonces se llamaba contabilidad a la veneciana, ya que los venecianos la usaban mucho; de todas maneras, el libro más antiguo de contabilidad por partida doble que conocemos, es un registro Massari de Génova tenía sus cuentas por partida doble a partir del siglo XIV"

Gran cantidad de libros se han escrito sobre Paciolo; sobre sus obras, se han sustentado innumerables conferencias. La paternidad de la "Partida Doble", se ha discutido tanto en las universidades europeas como en las de América.

Han transcurrido varios siglos, y Paciolo sigue siendo material de estudio y de polémicas en la cátedra; unos alabándolo, otros criticándolo, algunos más acusándolo de plagio y de mentira; sin considerar, sin detenerse a pensar que Paciolo jamás dijo que él había inventado el "Método de la Partida Doble".

Siempre sustentó la tesis que él escribía únicamente "lo que había visto, lo que había aprendido en sus recorridos por las ciudades italianas".

Paciolo estudió, observó, con su talento peculiar, las operaciones y fenómenos mercantiles de su época, estudio que le permitió conocer las diversas modalidades que existían para celebrar las operaciones mercantiles; y poder evaluar el grado de adelanto de las escrituras de "ratione". Llegando a la conclusión de la necesidad de contar con un tratado, con una obra que auxiliaría, metódicamente, el registro de las operaciones.

Como resultado de sus estudios y experiencias sobre el comercio que se realizaba en su época, divulgó la "Partida Doble", para que fuera conocida y adoptada como un método de perfecta contabilidad; a tal grado que el trato de Paciolo fue la base de otras doctrinas de carácter contable, que trataron otros autores del siglo XVI

Paciolo, religioso de la orden de los Menores de San Francisco, ilustre matemático, pues en el año de 1470 escribió una obra de álgebra, la cual perfeccionó en 1475. Maestro extraordinario en sus cátedras de altas matemáticas, que impartió en Perugia, Nápoles, Padua; pero donde causó la máxima admiración por su brillante y vasta preparación, fue cuando se hizo cargo de la enseñanza en el "Archiginnasio" de Roma, por nombramiento expedido por el Sumo Pontífice León X.

Paciolo profundizó sus investigaciones sobre lo que se hacía y existía en Florencia y en Venecia respecto de las operaciones mercantiles que en estas ciudades se realizaban; y como resultado de sus estudios dio a conocer la técnica de la "cuenta", que, durante siglos, en todo el mundo se usa en el registro de dichas operaciones, bien se hagan de forma manuscrita, con máquinas mecánicas, con máquinas electrónicas, etc.

Con el correr el tiempo, se presentaron factores que auxiliarían la obra de Paciolo, que fueron el auge de la actividad económica operado en los siglos XIII, XIV y XV; en que nació el elemento decisivo que perfecciona al comercio, o sea, el elemento empresarial, el cual fue el que más influyó en los grandes mercaderes a efecto de que se encontraran sistemas para administrar sus actividades, para contabilizar sus fuertes operaciones y en cortos periodos nos dan a conocer métodos para registrar las transacciones. Así tenemos el de los Peruzzi, el de los Frescobaldi que, de forma incipiente, aplicaban la partida doble.

Paciolo continúa aumentando sus experiencias, sus estudios, sus ensayos, sus agudas investigaciones, con la entrega y paciencia, fuente de su disciplina característica del monje de la Edad Media, y en 1494 Paciolo termina su obra cumbre, de aceptación universal,

la cual estaría en todas las universidades; con sus doctrinas contables, de gran aplicación en el mundo de negocios. Y esta extraordinaria obra la tituló "Tractatus Particularis de Computis et Scripturis", donde expone la contabilidad por Partida Doble

En la obra citada (opinan los historiadores de la contabilidad), tiene suma importancia el capítulo XIV, que es el más admirable, si se considera de época en que fue escrito, pues se expone la manera de pasar los asientos del Diano al Libro Mayor, que lo trata con gran maestría; y, en el capítulo XVII, se supera al hablar del tecnicismo de la cuenta.

Creo necesario no ahorrarnos las opiniones de verdaderas autoridades sobre la historia de la contabilidad y en especial de la "Partida Doble". Así tenemos: Oswald Spencer nos dice: "La contabilidad por Partida Doble, inventada por Fray Luca Paciolo, ha constituido un acontecimiento decisivo para la economía occidental... el creador de ella merece ser puesto al lado de sus contemporáneos como Colón Copérnico ..".

La contabilidad por Partida Doble es un puro análisis del espacio y del valor referido a un sistema de coordenadas cuya base es la empresa.

Goethe, por medio de Werner, en el capítulo X del primer libro de los "Wilhelm Meisters Lehrjahre", "¡Cuáles ventajas nos otorga (al traficante) la Partida Doble de los libros! ¡Es una de las más bellas invenciones de la mente humana y cualquier buen dueño de casa debería introducirla en su administración!".

Sombart escribió: "La Partida Doble ha nacido del mismo espíritu del cual nacieron los sistemas de Galileo y de Newton, y las doctrinas física y de la química moderna"

En las cátedras, conferencias, seminarios, etc., se habla de Paciolo donde se comenta y se trata a fondo su obra. Sobre su vida, poco se ha escrito. Creemos que todos los contadores del mundo debemos conocer, aunque sea de forma somera, algunos datos de la vida de este egregio personaje.

Paciolo nació en Sansepolcro por el año de 1445, en esta ciudad pasó su juventud y estudió matemáticas con el famoso maestro Piero de la Francesca Cuando tenía 20 años se

trasladó a Venecia y continuó sus estudios de matemáticas con un maestro de gran renombre, llamado Dominico Bragadino. Los matemáticos de su tiempo, como León Batista Alberti, fueron tenidos en gran estima y admiración

El Duque Ludovico Sforza lo llamó a Milán, donde hizo gran amistad con Leonardo da Vinci. Fue en Milán donde escribió otra obra muy famosa llamada "La Divina Proporcione" (1497), que fue publicada en Venecia en 1509.

La fecha de su muerte no se conoce de forma precisa, pero se cree que fue en el año de 1515

1.2. DEFINICION DE CONTABILIDAD

El concepto de contabilidad que actualmente se tiene va de acuerdo con la nueva tecnología que emplean las empresas; aquélla responde a las necesidades de los negocios (en los tiempos modernos), proporcionándoles todos los medios necesarios para obtener derroteros administrativos, que conduzcan al negocio a un constante ritmo de progreso.

Por lo anterior, decimos: "La Contabilidad es la técnica que nos ayuda a registrar, en términos monetarios, todas las operaciones contables que celebra la empresa, proporcionando, además, los medios para implantar un control que permita obtener una información veraz y oportuna a través de los Estados Financieros, así como una correcta interpretación de los mismos"

La contabilidad se clasifica en varias ramas, según el área en la cual se aplica. Así, tenemos:

A) CONTABILIDAD FINANCIERA CONCEPTO

La Contabilidad Financiera se considera una rama de la Contabilidad centrada en los informes de uso general que describen la situación financiera y los resultados de las operaciones, los cuales se conocen como Estados

Financieros. La manera de participar la información financiera a quienes se encuentran fuera de la empresa es valerse de los Estados Financieros, que son:

- * El Estado de Situación Financiera (tradicionalmente llamado Balance General).
- * El Estado de Resultados.
- * El Estado de Flujo de Efectivo o Estado de Cambios en la Situación Financiera con Base en Efectivo.
- * El Estado de Cambios en el Capital Social y la participación de los accionistas.

Puede haber otra forma o clase de información financiera que no sean los estados mencionados; así, existen los informes periódicos semestral o anual, que el gerente presenta en alguna junta extraordinaria a los accionistas; o cierto tipo de actividades no comunes a la empresa, cuyos resultados positivos o negativos deben darse a conocer a los interesados principalmente en la marcha de la entidad.

A lo anteriormente expuesto, se debe agregar que la Contabilidad Financiera influye su ambiente, como las restricciones, los fenómenos económicos y los factores políticos y legales que varían según la época.

La contabilidad Financiera moderna tiene en cuenta que en la actualidad se vive con recursos escasos, que deben usarse en forma moderada, lo cual ha originado la aplicación de la medición del ingreso.

La Contabilidad Financiera acepta las disposiciones legales y de carácter ético que tiene la sociedad respecto del derecho al trabajo, para ayudar y proteger, por medio de métodos apropiados, este derecho.

Otro punto que contempla la Contabilidad Financiera es que reconoce que los capitalistas y propietarios entregan sus bienes a otros para que los administren, por lo cual su función es primordial.

Los objetivos de la Contabilidad Financiera, según Donald E. Riesgo, son:

- a) Toma de decisiones basadas en datos verdaderos.
- b) Los datos deben ser útiles para estimar el flujo de efectivo.
- c) Información sobre los recursos de la empresa
- d) Se dirige a los inversionistas, acreedores, fisco y trabajadores, pero debe obtener información clara y razonable sobre los negocios.

B) Contabilidad Administrativa

Como su nombre lo indica, la misión principal de la Contabilidad Administrativa es la de proporcionar al gerente y a los demás ejecutivos de la empresa todos los medios para lograr una eficiente administración, a fin de tomar decisiones oportunas y efectivas. Mencionaremos las más importantes:

- a) El gerente puede preguntarse.

¿Cuál compañía conviene más para hacer inversiones en títulos, bien sean acciones u obligaciones?

¿Cuál presenta más seguridades y rendimientos?

- b) ¿Qué tipo o clase de administración debe establecer la empresa, de tal manera que las decisiones emanen exclusivamente de la gerencia? bien, ¿se deben tomar las decisiones pro grupos?

c) ¿Qué clase de información debe recibir los jefes de departamentos, para que su labor sea más efectiva? ¿Deben conocer los subalternos esta información?

Entre las principales características de la Contabilidad Administrativa ésta el uso que la gerencia haga de los Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados) Necesita, además, otra clase de información, como la que proporcionan la estadística, las actas de asambleas, cierto tipo de contratos o documentos de carácter mercantil. Al gerente le interesa conocer lo referente a la maquinaria, para hacer cambios de acuerdo con las técnicas modernas, etc., y estar al corriente de todas las necesidades de la empresa, que le permitan aprovechar oportunidades futuras y tomar decisiones verdaderamente efectivas

C) CONTABILIDAD DE COSTOS

Es una rama de la Contabilidad Financiera, que proporciona procedimientos para obtener datos sobre los costos de artículos producidos, de servicios por departamentos, etcétera. Tiene importancia muy especial la determinación del costo de los artículos producidos; sin embargo, la Contabilidad de Costos tiene más aplicaciones puede ser utilizada para determinar el costo de distribución de productos de una empresa, o para conocer el costo de una operación en particular, como el costo de un servicio, etc ; generalmente, el objeto principal del sistema de Contabilidad de Costos consiste en determinar el costo por unidad

D) CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

La gran variedad de servicios que presta el Estado a la colectividad representa una operación amplia y complicada, en la cual la contabilidad desempeña un papel muy importante, como en cualquier entidad económica. En la presente época, los funcionarios de gobierno, para el desempeño de sus cargos o deberes administrativos, se basan en la acumulación de datos perfectamente ordenados y clasificados, que se logra por medio de la contabilidad. Dichos funcionarios auditan las declaraciones tanto del IVA como del Impuesto sobre la Renta, etc Así mismo, la contabilidad está presente tanto en las oficinas federales, estatales y municipales, como en las empresas descentralizadas, por ejemplo: Petróleos Mexicanos, Ferrocarriles, Comisión Federal de Electricidad, etcétera.

1.3. OBJETIVO DE LA CONTADURIA

La contaduría Pública persigue dos objetivos primordiales:

1. Obtener información financiera
2. Comprobar la confiabilidad de dicha información

Obtenerla, para ofrecer elementos de juicio a la administración de las entidades para decidir sobre las actividades futuras, a la vez que ejerce un control sobre los recursos.

Comprobarla, para verificar que ha sido obtenida correctamente, de acuerdo con sus lineamientos teórico-prácticos.

Partiendo de lo anterior, Elizondo López dice que la Contaduría puede definirse como la disciplina profesional de carácter científico (por cuanto que adopta el método de la ciencia, más no porque se considere ciencia) que fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso, obtiene y comprueba Información Financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas.

1.4.OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD

La función máxima de la contabilidad consiste en proporcionar todos los elementos que sean necesarios a fin de obtener información. Su finalidad presenta diversos grados de importancia, según el provecho que de ella se obtenga. Podemos decir que este objetivo central de la contabilidad, es el decir que este objetivo central de la contabilidad, es el corolario de una serie de funciones previas para llegar a adquirir la información deseada. Esta serie de objetivos comprende:

A) Registro de Operaciones:

Es indudable que entre las principales funciones de la contabilidad independientemente de las ya mencionadas, está el registro de los acontecimientos que se presentan en toda entidad económica. El sistema de registro que se emplee desde el primer documento que da origen a la operación, hasta que ésta termina adquiere gran importancia, pues de la

veracidad de su anotación depende el crédito que se dé a la información contable. El error que se cometa en el asiento, al afectar indebidamente a una cuenta en vez de la que corresponda, puede alterar un dato de sumo interés, al toma una determinación

Ejemplo: Si al comprar un mueble de oficina se carga a una cuenta de resultados, en vez de la cuenta de Activo que corresponda, notamos la alteración del resultado del ejercicio y la disminución de los bienes de la empresa.

B) Información Contable

Ya dijimos que el registro de las operaciones constituye un punto importante para proporcionar los datos que deben presentarse al propietario del negocio, a los administradores, proveedores o acreedores, al gobierno y a los trabajadores, etc. La información debe ser utilizada según la clase de usuario de que se trate:

- 1 El dueño del negocio o los administradores, si se trata de una sociedad mercantil, necesitan conocer periódicamente el desarrollo que ha tenido su empresa, así como la situación financiera de la misma. La información que reciben puede serles de utilidad, al efectuar comparaciones de ejercicios anteriores con el presente; y con los datos que se obtengan se podrán elaborar planes de trabajo para el futuro, respecto de las operaciones de la empresa.
2. Por lo que respecta a los inversionistas, cuando se trata de sociedades mercantiles, la información financiera que se pone a su alcance les permite formarse un juicio acerca de la solidez económica de la empresa, su radio de acción en el mercado, según la actividad a la cual se dedica. Tales datos son importantes para determinar la cuantía de sus futuras inversiones (acciones, obligaciones, etc), o bien, para abstenerse de formar parte de la empresa.
3. La información resulta de gran utilidad para los proveedores y acreedores que han concedido créditos al negocio, o bien si éstos les han sido solicitados. Pueden presentarse dos situaciones: cuando ya tienen créditos concedidos, si les conviene

conocer la seguridad de los mismos y, en caso necesario, ampliar su monto y cuando les son solicitados los créditos les interesa sobremanera conocer con seguridad la solvencia de la empresa, para determinar hasta qué cantidad pueden conceder y en qué condiciones. Están atentos a vigilar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

4. Otro de los fines de la contabilidad consiste en proporcionar control a la gerencia, a través de un plan de organización, para asignar a las personas que laboran en la empresa, sus atribuciones y grados de responsabilidad. Desde luego que el control contable está constituido sobre medidas o métodos que se emplean para proteger el Activo del negocio; para asegurar las normas de administración trazadas por la gerencia y el grado de confianza que merezca la información.

La Contabilidad presenta también una función de gran utilidad para la empresa, pues sirve como guía de actividades futuras, facilitando las bases para planes financieros, llamados también presupuestos. Gracias a la información que se obtiene de la contabilidad se pueden tomar medidas que en determinadas circunstancias sustituyen la labor del elemento humano, por medio de maquinaria; o bien, se crea una nueva línea de productos o se suprime alguno de ellos; medidas que se toman con base en los datos obtenidos de la información.

Ejemplo: Puede suceder que un gran almacén tenga, entre otros departamentos, el de camisas y calzado para caballero; y otro departamento, exclusivamente de casimires. Si en el informe en la partida de gastos se observa que éstos disminuyen considerablemente la utilidad, quizá la gerencia fusione los dos departamentos para ahorrarse sueldos de personal, etc. Tal medida es necesaria, sobre todo cuando las ventas de dichos departamentos no justifican que estén separados.

5. Es innegable que el Estado se interesa en la contabilidad de los negocios, y a sea por las contribuciones que éstos deban cubrir en su calidad de causantes, o bien como proveedores del propio Estado, según al ramo al cual se dediquen. Ejemplo: Los laboratorios que proveen medicina a instituciones de beneficencia, o las fábricas de papel.

que abastecen a las oficina gubernamentales. El gobierno, a través de los requisitos contables, puede saber si la empresa está cumpliendo o no con las leyes fiscales, de trabajo, reglamentos, etcétera

Los servicios que el gobierno presta a la colectividad son números y cada vez aumentan más, dadas las condiciones que prevalecen en la época actual. Como y a se dijo, la situación servicios a la colectividad, como en el caso de las empresas de transportes. La intervención gubernamental en algunos tipos de empresas es manifiesta, pues en ciertos casos las declara exentas de impuestos a fin de que proporcionen artículos de primer necesidad a bajos precios. Naturalmente que estas negociaciones deberán presentar la información necesaria a la Secretaría de Estado que corresponda. Tales informes son valiosos y contribuyen a que el Estado conozca la verdadera situación de esta clase de empresas.

6. Los trabajadores tienen especial interés en la información acerca de la empresa a la cual sirven, para saber si pueden contar con un trabajo más o menos estable, conocer los planes de jubilación y la participación en las utilidades. Los sindicatos, generalmente, basan sus peticiones en el conocimiento que tengan de la información que se obtiene del balance y Estado de resultados de las compañías, pues cuando plantean aumentos de salario consultan los costos y utilidades que permiten mostrar que sus peticiones son razonables.

7. Los datos numéricos que contienen los informes sirven, en parte, para la toma de decisiones; pero esto no significa que los gerentes se basen, exclusivamente, en las cifras; sino que hacen efectividad a la decisión que piensen tomar. Estos otros factores los vamos a ilustrar, para mayor claridad, con un ejemplo: al gerente de una empresa de turismo le interesan, desde luego, los ingresos obtenidos durante el ejercicio por los servicios prestados, así como las utilidades obtenida; pero estos datos no son suficiente; le interesa saber, además, el número de viajes realizados, supongamos a Europa o a Japón, según se su ruta. También será dato muy importante, el número de personas (respecto a su actividad) integran las excursiones; si son profesionales, hombres de negocios, estudiantes, etc

Todos estos datos aunados a los resultados del ejercicio le permitirán ampliar e incrementar sus excursiones.

Las cifras, en los informes, no siempre son rigurosamente exactas, debido a varias causas, entre las que podemos citar la depreciación. Ejemplo: al presentar un Estado de Resultados, digamos mensual, habrá algunas partidas, como la depreciación, que deben considerarse estimativas o aproximadas, pues el importe verdadero o real de la depreciación se conoce hasta que la maquinaria o equipo se vende; sólo en ese momento se puede saber con exactitud la depreciación, al reconocer el valor de desecho y el importe de la venta.

C . El Sistema de Contabilidad.

Hemos visto que la contabilidad es una fuente de información para los acreedores, el Estado, los inversionistas, etc Hay algunos aspectos importantes que sobre el particular expondremos:

El sistema de contabilidad que se implante en una empresa debe planearse adecuadamente para obtener una administración eficaz.

El catálogo de cuentas que se lleve, así como sus libros, registros y toda la documentación necesaria, deben ser los más apropiados a la naturaleza del negocio de que se trate; pues el sistema de registro de operaciones de un laboratorio tiene que ser necesariamente distinto al de una empresa cinematográfica. Al respecto dice el autor John Arch White " ..No existen dos sistemas de contabilidad iguales"; nosotros agregamos; puede haber semejanzas, pero siempre habrá algo que venga a diferenciarlos, pues cada negocio requiere un sistema de contabilidad adecuado.

El diseño del sistema de contabilidad es eficiente cuando los ejecutivos y demás empleados de la empresa están técnicamente preparados, conocen la negociación y se apegan a los lineamientos señalados para la aplicación y funcionamiento del sistema.

La condición mencionada contribuye grandemente a que la información que se prepare, reúna los objetivos que se persiguen. En la información que se presenta, por medio de los Estados Financieros, Balance o Estado de Resultados, de ninguna manera deben aceptarse las cifras como rigurosamente exactas, pues la contabilidad no proporciona datos matemáticos precisos. Algunos renglones de los Estados Financieros presentan valores estimativos; pues sabemos que en el importe de la depreciaciones del Activo Fijo, amortizaciones, cuentas incobrables, etc., influye el criterio, la capacidad y experiencia del contador, que calcula y asienta esta clase de valores

1.5. AREA DEL CONTADOR PUBLICO

La Contaduría Pública, como todas las disciplinas, no es autosuficiente y para el cumplimiento de sus objetivos, se apoya en otras con carácter de auxiliares como son.

1. Economía. Estudia los satisfactores que conforman la riqueza de un país.

2. Administración Estudia la optimización de los recursos al servicio de una entidad económica.

3. Finanzas: Estudian la óptima obtención y aplicación de recursos materiales en una entidad económica

4. Derecho. Estudia el marco legal de las entidades económicas.

5. Matemáticas Estudian el planteamiento, conceptualización y resolución de problemas que se presentan en la entidades económicas.

6. Estadísticas. Estudia los universos por medio de muestras y sus relaciones recíprocas.

7 . Informática. Estudia el diseño e implementación de sistemas de información en general.

8 . Psicología. Estudia la realidad individual de los recursos humanos de las entidades económicas.

9 . Sociología. Estudia la realidad social de los recursos humanos de las entidades económicas.

CAPITULO II CONTROL INTERNO

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos

El control bien aplicado es dinámico y promueve las potencialidades de los individuos, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores y no simplemente registrarlos.

2.1. DEFINICION

Al fin de poder emitir una definición de éste concepto, se revisarán algunas de las definiciones más aceptadas.

Henry Fayol lo define como: "Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan *nuevamente*".

George R. Terry lo define como: "El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, se es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución desarrolle de acuerdo con lo planteado".

Brut K Scalán lo define como: "Tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos".

Robert C. Appleby lo define como: "La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente".

Robert B. Buchele lo define como: "El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la relación de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias".

Tomando en cuenta los anteriores conceptos se puede definir al Control:

"La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias".

2.2. ANTECEDENTES HISTORICOS

En la antigüedad tanto el comerciante como el industrial no tenía problemas para poder controlar sus operaciones, ya que, al encargarse de la compra, guarda, procesamientos y realización de sus productos y por el relativo movimiento de los mismos, detectaban en cualquier momento las posibles fallas en que hubiesen incurrido y las repercusiones que traerían consigo afectando sus intereses. Por lo general ellos mismos se encargaban del manejo del negocio, pero en caso de que llegaran a necesitar de alguna persona o personas para poder atenderlo, únicamente los utilizaban en esas tareas más no para hacerse cargo directo del mismo.

Sin embargo, a raíz de la Revolución Industrial en el siglo XIX, se comenzaron a observar las deficiencias en los controles de los negocios, ya que al sustituirse las labores manuales de producción por las mecanizadas, trajeron consigo una mayor capacidad de procesamiento y elaboración de productos, aumentando por tal motivo el volumen de las operaciones, las cuales para entonces, ya no eran tan fáciles de controlar.

Las empresas se creaban automáticamente sin antes haber sido estructuradas, organizadas y promovidas, sumando esto con el gran número de fraudes que se sucedían por la falta de control en las operaciones, era inevitable el fracaso y quiebra de los capitales.

Una de las primeras referencias en la literatura profesional de auditoría sobre la necesidad de revisar el control interno, apareció en la publicación de 9129 intitulada Verificación de Estados Financieros. Esta fue una revisión hecha por el Instituto Americano de Contadores, de un folleto impreso en la edición de abril de 1917 del boletín de la reserva federal, reimpreso para la distribución general bajo el nombre de Métodos Aprobados para la Preparación de Estados de Balance.

En 1936 una revisión del folleto de 1929 fue preparada por el Instituto Americano de Contadores Públicos Independientes. En dicha publicación, la importancia de la evaluación del control interno es resaltada y se define por primera vez en el folleto de 1936.

El término "verificación y control interno" se usa para descubrir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización en sí, para salvaguardar el efectivo y otros activos de la compañía, como para verificar la exactitud del registro en los libros contables. Los salvaguardas cubrirán asuntos tales como los ingresos de las ventas en efectivo, pago de nóminas, etc. Estas salvaguardas con frecuencia tendrán la forma de una segregación definitiva de deberes, o la utilización de implementos mecánicos

Con el paso de los años y el rápido crecimiento de los negocios, las empresas fueron obteniendo utilidades, y sus metas fueron principalmente alcanzar mayor expansión para poder satisfacer las demandas que les fueran requeridas olvidándose totalmente de la eficiencia interna de sus operaciones.

En la actualidad y en vista de la crisis financiera de las industrias y comercios, así como de la lucha por los mercados, ha sido necesaria la implementación de sistemas de control interno, cada vez más complejos que tienen por objetivo, la vigilancia y correcto funcionamiento tanto de las actividades administrativas, contables, financieras y operativas.

2.3. PORQUE ES IMPORTANTE EL CONTROL

El Control es de vital importancia dado que

- a) Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- b) Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- c) Determina y analiza rápidamente la causas que pueden originar desviaciones, para que nos se vuelvan a presentar en el futuro
- d) Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se realizan medidas correctivas
- e) Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- f) Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- g) Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa

2.4. PRINCIPIOS

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

2.4.1. EQUILIBRIO

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para

verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.

2.4.2. DE LOS OBJETIVOS

Se refiere a que el control existe en su función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de los establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos.

2.4.3. DE LA OPORTUNIDAD

El Control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo.

2.4.4. DE LAS DESVIACIONES

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas

2.4.5. DEL COSTO

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo de éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúe resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación

2.4.6. DE EXCEPCION

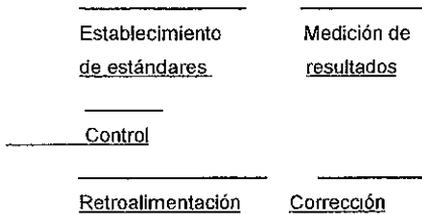
El Control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costo y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control.

2.4.7. DE LA FUNCION CONTROLADA

La función controlada por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de éste principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros de una empresa no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.

2.5. ETAPAS

La secuencia de etapas necesaria para efectuar el control aparecen a continuación.



*) Establecimiento de Estándares:

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Los estándares representan el estado de ejecución deseado, de hecho, no son más que los objetivos definidos de la organización. Los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, preferentemente, debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; ejemplos:

1 . Rendimiento de beneficios: Es la expresión de los beneficios obtenidos por la empresa, que resulta de la comparación o relación entre las utilidades y el capital empleado en cada una de las funciones

2 . Posición en el mercado: Estándares utilizados para determinar la aceptación de algún producto o servicio en el mercado, y la efectividad de las técnicas mercadológicas.

3 . Calidad de los productos o servicios: Este standar se establece para determinar la primacía en cuanto a la calidad del producto o servicio, en relación con la competencia.

4 . Desarrollo de Personal: Su objetivo es medir los programas de desarrollo de la gerencia, y su efectividad.

5 . Evaluación de la Actuación: Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente sirve para determinar, objetivamente, los límites de productividad del personal de la empresa

***) Medición de Resultados:**

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. El establecer dichas unidades es uno de los problemas más difíciles, sobre todo en áreas con aspectos eminentemente cualitativos

Para llevar a cabo su función, ésta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación).

Una vez efectuada la medición y obtenida ésta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

***) Corrección**

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo con asesoría del Contralor, no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Un ejemplo frecuente de ésta situación sucede cuando existe una baja en la ventas, lo que indica que algo no se ha ejecutado de acuerdo con lo planeado, pero antes de incrementar vendedores o entrenarlos, es conveniente analizar si ésta baja no es causa de la mala calidad en el producto o de una publicidad muy pobre.

***) Retroalimentación**

Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema.

2.6. CARACTERÍSTICAS

Puesto que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos, éste debe reunir ciertas características para ser efectivo:

2.6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Así una pequeña empresa necesita de un sistema de control distinto al de una empresa grande, los controles que se implanten en el departamento de ventas serán diferentes a los controles del departamento de producción. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

2.6.2. OPORTUNIDAD

Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan. El control será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

2.6.3. ACCESIBILIDAD

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas, en lugar de ser útiles, crean confusiones.

2.6.4. UBICACIÓN ESTRATEGICA

Resulta imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico. Esta característica se relaciona con el principio de excepción; enfatiza el hecho de que es necesario establecer punto de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

2.7. ELEMENTOS

El Control para el logro de sus objetivos requiere de los siguientes elementos: organización, procedimientos, personal y supervisión.

- a) La protección de los activos del negocio.
Necesitan de la organización para un buen plan de seguros.
- b) La obtención de información adecuada, correcta y segura. Necesitan de los procedimientos para el registro de las operaciones.
- c) Promover la eficiencia de las operaciones.
Necesitan de la división de labores, asignación de

funciones y responsabilidades, coordinación y cooperación del personal, etc

d) El cumplimiento de las políticas establecidas. Necesitan de la supervisión para cerciorarse de su cumplimiento.

Entonces los elementos del control son los siguientes:

2 7.1 ORGANIZACION

Se debe establecer un plan de organización que proporcione segregación apropiada de funciones, mediante independencia en los departamentos de operación, custodia y registro. Los elementos del control interno en que interviene la organización son

a) Dirección. Es el elemento responsable de establecer y supervisar la comunicación y las políticas generales, así como de toma de decisiones.

b) Coordinación. Adapta las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico, que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

c) División de Labores. Al hecho de separar las funciones de operación, custodia y registro, con la finalidad de señalar la especialización de labores, mejorar la calidad de los productos; de los servicios que se ofrecen, evitando que una persona, es decir, una misma transacción debe pasar por varias manos, independientes entre sí.

d) Asignación de responsabilidades. Que se establezcan con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía, y delegue facultades de autorización congruentes con las

responsabilidades asignadas. El principio fundamental en este aspecto consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello. Debe, en todo caso, existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinarias de menor importancia en que la aprobación claramente puede entenderse como táctica.

2.7.2. PROCEDIMIENTOS

Son principios que se aplican en la práctica y que garantizan una buena organización, es decir, la existencia del control interno no se demuestra solo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

Los elementos de los procedimientos son

a) **Planeación y Sistematización.** Es importante encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación; la división de labores; el sistema de autorizaciones y fijación de manuales de procedimientos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tiene por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa; uniformar los procedimientos; reducir errores; abreviar el período de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de ordenes verbales y de decisiones apresuradas

b) **Información.** Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de las empresas y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, desde luego, no basta la preparación periódica de informes internos, sino de su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias. La función de la información dentro de la entidad es un elemento indispensable para su correcto desarrollo, pues esto obliga a la elaboración de estados financieros periódicos para que los interesados tomen decisiones. Esto también

origina que el personal interesado posea capacidad y autondad para analizar, interpretar y corregir deficiencias.

c) **Registros y formas.** Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos, y el establecimiento de las formas necesaria para el manejo y trámite de las operaciones. Cada entidad debe diseñar su papelería para registrar las operaciones en sus diversas etapas, procurando que sean accesibles para las personas que la emplean

2.7.3. PERSONAL

Los recursos humanos constituyen el elemento más importante en las organizaciones, motivo por el cual deben hacerse estudios y evaluaciones especiales con la finalidad de colocar a cada persona en el puesto ideal. Los elementos del personal son:

a) **Entrenamiento.** Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos del negocio. El mayor grado de control interno logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleo, así como la reducción de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio

b) **Eficiencia.** Si la entidad cuenta con buenos programas de entrenamiento, éstos lograrán que el empleado cumpla con sus responsabilidades y que logre mayor eficiencia. Es necesario que las organizaciones cuenten con métodos especiales para evaluar lo desempeñado por el trabajador, que le permitan detectar errores y proponer medidas correctivas.

c) **Moralidad** Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes del control. Por tal motivo, es indispensable que la empresa cuente con un departamento de selección de personal que fije requisitos mínimos de admisión y también que los directivos fijen determinadas políticas tendientes a motivar a su personal.

d) **Retribución** Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia, que en haber planes para desfalcarse al negocio. Los sistemas de retribución al personal; planes de incentivos y premios, pensiones por vejez y oportunidades que se brindan para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

2.7.4. **SUPERVISION**

Una vez que se planea y se implementa un sistema de control interno, este debe de vigilarse constantemente y corresponde al auditor interno ejercer una vigilancia constante sobre el cumplimiento del sistema de control interno de entidad.

Los elementos de la supervisión son:

a) **Sistematización.** Una buena planeación y sistematización de procedimientos, y un buen diseño de registros, formas e informes; permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos de control interno. No es únicamente necesario el diseño de una buena organización sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta.

b) Auditoría Interna. En negocios de mayor importancia, la supervisión del control interno amerita un auditor interno o un departamento de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de las empresas con los otros elementos del control: organización, procedimientos y personal; así la función de auditoría interna que vigila la existencia constante del control interno, es a su vez un elemento muy importante del mismo control interno.

2.8. HERRAMIENTAS UTILIZADAS POR EL CONTRALOR PARA EL CONTROL DE UNA EMPRESA

Son tres los puntos a tratar:

- 1) Planeación Financiera
- 2) Organización Contable
- 3) Control Interno

2.8.1. PLANEACION FINANCIERA

Un financiamiento adecuado es parte medular en el éxito de las empresas. Debe invertir en materia prima la cantidad correcta, la suma erogada por el concepto de mano de obra debe ser aprovechada en forma eficiente, los desembolsos por el concepto de gastos de administración deben ser los necesarios para funcionar la empresa a su máximo aprovechamiento, la inversión en terrenos, locales y equipo deben ser suficientes para mantener las operaciones de la empresa a un nivel compatible y otorgar crédito en forma prudente que le permita a la empresa cumplir con sus obligaciones en el curso normal de sus operaciones, manteniendo en ésta forma una solvencia y una situación financiera necesaria para sostenerse en el futuro.

Tomando en cuenta lo anterior, la planeación financiera consiste principalmente en la obtención y uso eficiente de los fondos monetarios con que cuenta un organismo económico para ser operado. Para lo cual se debe determinar la selección de medios de financiamiento, el manejo de créditos, la determinación del capital fijo y el capital de trabajo o circulante.

Capital Fijo es aquel que permanece constante con la inversión inicial de una empresa, no siendo fácilmente convertible en dinero, y está constituido por los rubros que forman el activo fijo, como es el terreno, locales, equipo e instalaciones

Capital de Trabajo o Circulante, es aquel que se puede convertir en dinero en un momento dado, o que cambia de una a otra forma dentro de un ciclo financiero normal, por ejemplo: las materias primas, las materias en proceso, el producto terminado, dinero, documentos y cuentas por cobrar.

La planeación financiera trae consigo una serie de decisiones sobre el curso de acción a seguir, la determinación de políticas, procedimientos, y programas respecto a la obtención y uso eficiente de los fondos necesarios para operar la empresa; muchas de estas decisiones descansan en el análisis financiero de las cifras contables, el cual se realiza a través de la razones financieras, las cuales muestran a continuación:

1 . Del Capital de Trabajo= $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Medida para cubrir compromisos en el futuro cercano.

2 . Del Margen de Seguridad= $\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Medida de las Inversiones de acreedores y propietarios.

3 . Severa a Prueba del Acido= $\frac{\text{Activo Rápido}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Medida del índice de solvencia inmediata.

4 . De Protección al Pasivo Circulante= $\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Medida de la protección de propietarios a los acreedores.

5 . Del Capital Inmovilizado= $\text{Activo Fijo Tangible/Capital Contable}$

Mide el origen de las inversiones del activo fijo

6 . De Protección al Capital Social= $\text{Superávit/Capital Social}$.

Mide la política en el reparto de dividendos

7 . Del Índice de Rentabilidad= $\text{Utilidad Neta/Capital Contable}$. Inic.

Mide el rendimiento sobre la inversión de accionistas.

8 . De liquidez o disponible= $\text{Caja y Bancos/Pasivo Circulante}$.

Mide el índice de liquidez inmediata

9 . De Endeudamiento= $\text{Pasivo Total/Activo Total}$

Mide la porción de activos financieros por deuda

Siendo el fin primordial de la función financiera, las utilidades más altas, debe determinarse el volumen de producción con sus costos fijos, variables y agregando una utilidad razonable sobre el capital total, para éste fin nos son de mucha utilidad los presupuestos, ya que por medio de éstos podemos conocer y alcanzar los objetivos para el año, así como las utilidades esperadas.

1) Necesidad del Presupuesto:

El presupuesto viene a ser una necesidad en la empresa restaurantera, necesidad que se ve reflejada al planear los resultados en todas sus fases, tomando en consideración las disponibilidades de la misma, así como la necesidad de controlar la eficiencia en la ejecución de lo planeado así como la debida coordinación de lo que se va a llevar a cabo.

El desarrollo y crecimiento de una empresa generalmente se obtiene como resultado de una adecuada atención a todas las fases de operación por parte de todos aquellos que tengan a su cargo la responsabilidad de dirigirla.

Dentro de las funciones de la dirección encontramos la de planear y organizar las actividades de los empleados para alcanzar los objetivos de la negociación. Para éste fin la dirección debe formular planes, coordinar las actividades indicando a su vez los medios para alcanzar los resultados deseados; por lo que la dirección debe de disponer de la información necesaria que le proporcione el Contralor acerca de si los resultados se obtuvieron de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es uno de éstos medios, el cual está reconocido como el mas útil para el planteamiento, coordinación y control de actividades.

Los propósitos de los presupuestos son:

- Encontrar el curso de acción más adecuado para las operaciones.
- Desarrollar un programa bien balanceado y coordinado.
- Ayudar al control de las operaciones al poner en ejecución el programa.

Tomando en cuenta lo anterior, podemos afirmar que el presupuesto es un instrumento de administración para alcanzar uno de sus objetivos que es el de obtener y lograr la eficiencia.

2) Concepto de Presupuesto:

Presupuesto: Es el computo anticipado, en términos numéricos (expresado en unidades monetarias, unidades de producción, horas máquina y horas-hombre), de las necesidades futuras y que abarca algunas o todas las actividades de una empresa, para un período definido (un mes, un trimestre, un año, cinco años, etc).

Según Cristóbal del Río nos lo define como: "La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado".

En suma, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado

3) Ventajas de los Presupuestos:

Entre las principales ventajas de los presupuestos tenemos:

a. Permite delegar autoridad y fincar responsabilidades.

b. Busca la forma más racional de la utilización de los factores de producción.

c. Obliga a colaborar y estrecha los lazos e unión entre los distintos departamentos, secciones o divisiones.

d. Obliga por otra parte a la empresa a tener sistemas de contabilidad adecuados, que le permitan de una manera pronto y oportuna la determinación de las desviaciones.

e. Obliga a los directivos a planear en términos de tiempo y a preparar planes antes de tomar cualquier decisión.

f. Evitar la incertidumbre, pues la empresa a través de los directivos, visualiza el futuro, y conoce la marcha del negocio y lo que le puede deparar el futuro.

g. Promueve el análisis de su propia actividad u operación, promoviendo la observación de los hechos reales y los esperados a alcanzar.

h. Evita el desembolso excesivo, promoviendo la reducción de costos.

2.8.2. ORGANIZACIÓN CONTABLE

La Organización Contable implica el establecimiento de un sistema o una serie de sistemas que depende de la contabilidad en su funcionamiento, teniendo presente la coordinación y el control de los elementos necesarios para el registro de las operaciones de la empresa y con la finalidad de cumplir con las tres fases que le son imputables: de registro, de control y de información. Así como también determinar:

1. Si la empresa alcanzó el fin propuesto de una manera eficiente.
2. Si los estados contables se proporcionan de una manera veraz y oportuna.
3. Si se obtuvo una eficiencia esperada o cuáles fueron las causas que provocaron tales anomalías.

2.8.2.1 SISTEMAS DE CONTABILIDAD

El organizador debe elegir aquel sistema de contabilidad que mejor se adapte a las necesidades de su empresa, tomando en consideración la estructura de la misma para que le permita obtener de una manera rápida y práctica los resultados de sus operaciones.

2.8.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA CONTABLE

Para que una empresa obtenga los beneficios esperados de un sistema de contabilidad debe de llenar ciertos requisitos que se traducirán en ventajas en la ejecución del mismo. Las cuales son:

- a) La sencillez en su manejo y desarrollo.
- b) Evitar el análisis complicado y sin ninguna utilidad definida.
- c) Facilitar, de manera práctica, una variada y eficiente información que ayude a Control y asesorar adecuadamente a los altos ejecutivos en la toma de decisiones.
- d) Registro y control de bienes y operaciones con exactitud.
- e) Bajo costo de su funcionamiento
- f) Permita la división de labores

Para el buen funcionamiento de un sistema de contabilidad se requiere de la implantación de los siguientes elementos.

1. Catálogo de cuentas
2. Formas de Registros
3. Libros de Contabilidad
4. Estados Financieros

1. Catálogo de Cuentas:

A la empresa le es necesario establecer un catálogo de cuentas que cubra sus necesidades de registro diario de las operaciones que realice.

El Catálogo de Cuentas es una lista pomenorizada y ordenada de una serie o juego de cuentas que se han de llevar para el registro de ciertas operaciones, para ser aplicadas en determinada clase de negocios, o bien, para sistematizar la contabilidad de una empresa

2. Formas de Registros:

Las Formas es toda la papelería impresa que sirve para registrar y controlar las operaciones de la empresa, mejor conocidas como Pólizas.

Para que a toda forma contable o póliza se le considere eficiente para coordinar los hechos, debe cubrir las siguientes funciones:

- a . Captar las operaciones
- b . Justificarlas, comprobarlas y controlarlas
- c . Servir como un medio de registro en los libros
- d . Servir para informar sobre el movimiento de valores

Las operaciones contables se producirán en base de los documentos que los originan y conforme se cumplan las funciones de cada departamento.

Para el registro de las operaciones se utilizarán los siguientes documentos contabilizadores:

- | | |
|------------------------|---------------------|
| 1 . Póliza de Ingresos | 3. Póliza de Cheque |
| 2 . Póliza de Egresos | 4. Póliza de Diario |

Los registros contables son importantes porque sirven para comprobar las operaciones en las diversas pólizas y documentos, conocer el resultado de dichas operaciones a una fecha determinada para conocer la situación financiera a través de la formulación de los estados financieros y por último ejercer un medio de control.

Después de haber registrado las operaciones en sus respectivas pólizas, y haberles anexado sus respectivos comprobantes, se capturan en computadora con lo que se podrán obtener auxiliares y acumulados de las cuentas, con lo cual se partirá para el pase a libros.

3. Anexos de Contabilidad

Los libros de contabilidad se pueden clasificar en:

Los libros principales Son aquellos que se denominan contablemente como libro diario, mayor y de inventarios y balances

Los libros auxiliares. Son aquellos que se utilizan para registrar en forma analítica las operaciones de la empresa.

El libro diario es aquel en el cual se registran en orden progresivo de fechas cada una de las operaciones que se van efectuando.

En el libro diario se deben de describir las operaciones detalladamente indicando no solo el nombre de la cuentas de cargo y abono sino además una serie de datos de carácter informativo como lo son.

- Fecha de operación
- Número de orden de la operación
- Redacción de la operación de que se trate

El Libro Mayor, es aquel en el cual se abre una cuenta especial para cada concepto de activo, pasivo y capital. Al libro mayor se deben de trasladar por orden progresivo de las fechas, los asientos del libro diario

El libro de inventarios y balances deberá estar foliado y encuadernado, en él deberá anotarse cuando menos, el balance y el estado de resultados que corresponda a cada ejercicio

Independientemente de la disposición legal, que obliga a las empresas de llevar los libros estipulados en el Código de Comercio, en concordancia con al Ley del Impuesto sobre la Renta, es de gran utilidad para cualquier empresa, llevar en forma ordenada, cuenta y razón de las operaciones que realiza, registrando para este efecto en los libros principales y registro auxiliares con asientos periódicos dichas operaciones

Los registros contables son importantes porque sirven para comprobar las operaciones anotadas en las diversas pólizas y documentos, conocer el resultado de dichas operaciones a una fechas determinada para conocer la situación a través de la formulación de los estados financieros y por último ejercer un medio de control

4 . Estados Financieros:

Siendo el objetivo principal de la contabilidad el de proporcionar información en la cantidad que lo requieran los gerentes y altos directivos de la empresa; aún cuando los libros de contabilidad, las pólizas y demás documentos de registro, constituyen informes de carácter contable, no les sirven a los directivos para poder formarse en juicio acerca de la posición y resultados de la misma empresa, porque en su conjunto son muy voluminosos y abrumadores, lo que les haría perder mucho tiempo, del cual muchas veces no disponen del necesario para poder tomar una decisión urgente, por lo que para evitarles perder el escaso tiempo de que disponen, lo que ellos requieren es una información condensada y concreta sobre los hechos que a ellos interesan.

De aquí que es conveniente la formulación de Estados Financieros, que reúnan los requisitos antes dichos; constituyéndose en la etapa final del registro contable que proveerá al Contralor y altos directivos de informes vitales sobre la situación financiera, para formar su criterio sobre las medidas administrativas y de control que deberán tomar en el futuro.

Los Estados Financieros pueden definirse como los documentos resumen que expresados en términos numéricos, muestran el resultado de las operaciones de una empresa por un periodo o a una fecha determinada.

Los Estados Financieros principales en una empresa son

- A) Balance General o Estados de Situación Financiera.
- B) Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias
- C) Estados Financieros Pro - Forma.
- D) Estados Financieros Combinados.

A) BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACION FINANCIERA:

El Balance General es el estado contable que muestra la situación financiera de las empresa a una fecha determinada, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Existen ciertas normas relativas a las formas en como deben presentarse los diferentes bienes y la relación de propiedad de éstos para que el conjunto sea considerado Balance General.

El Activo comúnmente se ordena atendiendo a su grado de disponibilidad: Circulante, Fijo y Diferido

El Pasivo generalmente se ordena de acuerdo con el grado de exigibilidad de los acuerdos a favor de los acreedores y el vencimiento de las obligaciones: A corto y a largo plazo.

El Capital Contable normalmente se divide en: Capital Social, Reserva Legal, Resultado de Ejercicios anteriores y Resultado del ejercicio.

B) ESTADO DE RESULTADOS O ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

El Estado de Resultados muestra los ingresos o productos obtenido y los gastos y costos incurridos en un período determinado, la diferencia de los cuales arroja la utilidad o pérdida obtenida en ese período, de acuerdo a los pncipios de contabilidad generalmente aceptados.

En el Balance General aparece el valor de la utilidad o pérdida del ejercicio, pero no la forma en la que se ha obtenido, que es lo más interesante y por lo cual se dio origen al estado de resultados.

C) ESTADOS FINANCIEROS PRO - FORMA:

Para una empresa no hay nada más interesante que especular sobre sus acciones futuras, de ahí la necesidad de conocer previamente las circunstancias que habrá de afrontar en un futuro no muy lejano, lo que permitirá tomar decisiones adecuadas y oportunas para poder obtener así resultados esperados.

Para contribuir a la toma de decisiones, se presentará a los funcionarios los Estados Pro-Forma como un elemento de juicio muy útil, que les ayude a prevenir en forma condensada los efectos de decisiones administrativas que se lleven a cabo.

Los Estados Pro-Forma, deben de proporcionar información financiera oportuna de las operaciones que se han realizado y las que se van a realizar en un futuro próximo, derivadas de un plan bien definido, un contrato, acuerdos de consejo, etc.

Mancera Hermanos, Contadores Públicos nos dice

"Son Estados que presentan total o parcialmente situaciones o hechos por acaecer y que se preparan con el objeto de presentar la forma en que determinadas situaciones aún no consumadas pueden modificar la posición financiera de la empresa".

En la presentación de los Estados Financieros Pro-Forma se pueden emplear los procedimientos siguientes.

- 1 . En una sola columna destinada a cifras pro-forma.
- 2 . En dos columnas, separando en el cuerpo del mismo

Estado Pro-Forma, los datos de que solo están propuestos, de los que provienen de las situaciones reales de las cuales se parten.

3. Utilizando tres columnas en el contenido del Pro-Forma, una para cifras reales, otra para datos al ajuste de las transacciones planeadas y en la última para la suma de las dos anteriores que reflejará las cifras pro-forma.

En cualquier forma de presentación, debe cuidarse de distinguir, los datos reales de los que solo están planeados para evitar posibles confusiones a los lectores interesados y mostrar mayor claridad y objetividad.

Tanto el Balance General como el Estado de Resultados se pueden presentar y objetividad

D) ESTADOS FINANCIEROS COMBINADOS:

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., los Estados Financieros Combinados son aquellos que presentan la situación financiera y resultados de operación de compañías afiliadas financiera y resultados de operación de compañías afiliadas como si fueran una entidad, independientemente de sus personalidades jurídicas, y se formulan sumando los estados financieros individuales de compañías afiliadas después de eliminar los saldos y transacciones entre las mismas

Los Estados Financieros deben de reunir las siguientes características:

a) **Veráz:** Deben presentar realmente la situación económica y financiera de la empresa.

b) **Completos:** Informar sobre todos los elementos que afecten la situación económica de decisiones

c) **Claros:** Deben narrar los hechos en forma concisa, para no confundirse en la toma de decisiones.

d.) **Oportunos:** Los hechos que se den a conocer deben de ser de actualidad para tomar las medidas adecuadas y evitar seguir incurriendo en los mismos errores.

El Contralor, debe ser capaz de enterarse de los problemas que se les plantee a los ejecutivos de los diferentes departamentos, para proporcionar una información más amplia, en la cantidad que satisfaga sus necesidades administrativas.

Para recopilar la información se precisa de una cooperación estrecha entre el departamento de contabilidad con todos los demás departamentos existentes.

Es necesario también que el Contralor sepa qué informes se necesitan y con qué periodicidad deben ser presentados, pues como ya sabemos, la única razón lógica para la existencia de un informe, es el uso que se va a hacer del mismo, porque crear informes solo por el hecho de crearlos sin justificación alguna, es generar un desperdicio, por lo que al organizar y controlar una empresa, se deben precisar los informes que se requieran y planear como se pueden proporcionar dichos informes.

Ahora bien, para efectos de planeación de la información, se necesita determinar qué informes se necesitan y por quién deben emplearse, la forma de obtener los datos con mayor facilidad, a qué tratamiento deben a quiénes son dirigidos, y la forma que deben de tener para que se obtenga de ellos el mayor beneficio posible.

2.8.2.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

El término análisis significa, la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

Visto más ampliamente el análisis de los Estados Financieros es el estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de una empresa, expresados por un

conjunto de Estados Contables correspondientes a un período y de las tendencias que dichos elementos pueden observar en varios ejercicios sucesivos

El objeto del análisis de los Estados Financieros, es obtener suficientes elementos de juicio, para apoyar las opiniones que se hayan formado respecto a la situación financiera y de la productividad de una empresa.

Para lograr lo anterior, se considera necesario simplificar las cifras mostradas en dichos estados, así como también las relaciones existentes entre los elementos, para facilitar la comprensión y significado del contenido de los mismos así como su valor intrínseco

Después del examen de los elementos de operación y situación se deducirán las condiciones correspondientes para llegar a la conclusión medular del análisis de los estados financieros que es la suficiencia o insuficiencia de las utilidades y por ende de la actuación de sus administradores.

Los análisis proporcionan indicios, provocan insinuaciones, sugerencias y ponen de manifiesto hechos y tendencias que de otra forma quedarían ocultos, pero no sustituyen el pensamiento y la experiencia acumulada, porque por perfecto que sea el método nunca podrá ocupar el lugar del juicio

El análisis permite conocer los elementos favorables y desfavorables existentes en la empresa, pero lo que más interesa al Contralor para asesorar a los administradores son los elementos desfavorables porque de su intensidad dependen las anomalías y el fracaso de la empresa. Dichos elementos desfavorables el Balance y en segundo lugar la referentes a su productividad las cuales muestra el Estado de Resultados.

Elementos desfavorables de Situación Financiera

- a . Exceso de inversión en saldos de clientes
- b . Exceso de inversión en inventarios
- c . Exceso de inversión en activo fijo

d . Capital insuficiente

Elementos desfavorables de Operación:

- a . Ventas insuficientes
- b . Excesivo costo de ventas
- c . Inadecuada distribución de utilidades

El análisis de los informes exige una inteligente interpretación de los resultados obtenidos, con su aplicación, para derivar explicaciones relativas a la actuación de tales causas en la marcha de la empresa y dar los primeros pasos para eliminar las deficiencias y ver las posibilidades que pueden advertirse, es necesario interpretar las causas que hayan dado origen a tales deficiencias. Sin la interpretación adecuada, el conocimiento de las deficiencias será únicamente exterior, o sea, las causas, más no el por qué de las mismas

La necesidad de interpretar los Estados Financieros, estriba, en que los estados financieros no contienen toda la información requerida por la administración lo que puede inducir a conclusiones erróneas, lo que se evitará el someterlos a previo estudio y a una adecuada interpretación por una persona capacitada, la cual utilizará las razones financieras enunciadas con anterioridad.

Como ya sabemos, en los Estados Financieros se encuentran reflejados los resultados de las decisiones tomadas por los altos ejecutivos en el desarrollo del proceso administrativo, por lo que al hacer la interpretación de los mismos es necesario tener en cuenta una serie de factores externos que en un determinado momento pueden influir en los resultados de los mismo: condiciones del mercado; localización de las fuentes de abastecimiento de materia prima con respecto a la empresa; las características de transportación; leyes tributarias en vigor; condiciones de la mano de obra; política de precios; etc

2.8.3. CONTROL INTERNO

Como mencione anteriormente toda actividad debe ser controlada a excepción de la actuación de los altos ejecutivos, o sea, sobre decisiones ejecutivas, ya que en ellas interviene la experiencia, conocimiento, y criterio de la persona que las toma, las cuales no pueden ser controladas.

Uno de los medios de que se vale el Contralor para llevar a cabo el proceso del control, es precisamente el "Control Interno" que consiste en una comprobación constante de las normas y procedimientos establecidos para obtener el grado máximo de eficiencia de una empresa.

Según Joaquín Gómez Morfin nos define al Control Interno como:

"Es un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de manera tal que la administración de una empresa puede depender de éstos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los activos de la empresa, así como para promover la eficiencia en las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita".

Por otra parte el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, nos lo define de la manera siguiente: "Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada, se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

En síntesis, Control Interno es el conjunto de métodos y procedimientos de que se vale la administración de una empresa para alcanzar en forma eficiente los objetivos que se ha fijado.

Es difícil concretar la forma como se ejerce el Control Interno dentro de las diferentes áreas de actividades de una empresa, ya que los métodos y procedimientos varían según el tipo de actividad que se controle.

CAPITULO III CONTRALORIA

3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

En apariencia resulta sencillo dar un concepto exacto de la palabra Contraloría, ya que ha sido utilizada tanto en el sector comercial como en el industrial, e inclusive en las diferentes asociaciones de profesionistas. Pero en realidad, se complica dar un concepto concreto ya que la Contraloría esta en constante evolución en las empresas. Es decir, el desarrollo, crecimiento y el progreso de las empresas, van ligados con la Contraloría.

La importancia de la función financiera o específicamente la importancia de la Contraloría, es indiscutible. En la actualidad se ha consolidado en los primeros planos de trascendencia, ya que las empresas ponen una mayor atención en la obtención y canalización de los recursos para lograr un mejor control de los mismos; e inclusive se podría mencionar que en un futuro futuro solo vivirán y alcanzaran éxito aquellas empresas que tengan una administración financiera eficiente.

La función financiera esta conformada por un conjunto de actividades, las cuales tienden a lograr los objetivos de invertir y custodiar el total de los valores que posee una empresa, obtener los sistemas de información óptimos para el control adecuado de sus activos y de las operaciones de la empresa, así como para proteger el capital invertido.

En consecuencia, y por la complejidad de sus funciones, se podrían dar muchas definiciones que harían una actividad fácil para la alta dirección de cualquier empresa.

Pero, analizando la etimología de la palabra "Contraloría", deriva de "controle" en el idioma francés que significa registro y que a su vez se deriva de "controle", que se forma de las palabras "controle" que significa contra y de "role" que significa registro. Es decir, la Contraloría es ejercer el control por medio del cotejo contra registros, libros o documentos originales.

La Real Academia Española dice que la palabra "Countrallear", deriva del latín "Contrarotalus" que significa copia de un documento que ha sido utilizado para verificar el original.

Durante el siglo XIII y XIV, se usaba la palabra "Countrallear" en el idioma inglés, para definir a la persona que se dedicaba a controlar tanto las entradas como las salidas de mercancías, dinero u otros valores pertenecientes a una empresa u organización.

Pero, ya a finales del siglo XIV la Contraloría tenía un verdadero apogeo. Surge la figura de Lucca da Borgo Pacoli (considerado el Padre de la Contaduría) con la obra más antigua sobre la teneduría de libros llamado el "tratado de Contabilidad", publicado en 1494, que sirve de base para el desarrollo público del arte de la contabilidad.

El origen de la Contraloría en México se da en las dependencias gubernamentales el 25 de diciembre de 1917 con la promulgación de la ley de Secretarías de Estado, estando en la presidencia el Sr. Venustiano Carranza.

En el año de 1918, se crea el Departamento Autónomo de contraloría y a su vez, la Ley orgánica del Departamento de la Contraloría. Dicha ley señalaba las funciones que debería de ejercer el Departamento de Contraloría recién creado las cuales eran las siguientes:

1. Analizar y estudiar el control interno que existía en el gobierno Federal, los procedimientos, métodos y sistemas; así como los gastos de las diferentes Secretarías de Estado y todas sus dependencias, con el propósito de ahorrar en las erogaciones y obtener una mayor eficiencia en los servicios.
2. Controlar el número de los empleados que tenía el gobierno Federal.
3. Autorizar y analizar los créditos que van en contra del Gobierno Federal
4. Controlar la fiscalización de la Deuda Pública.

5. Controlar, supervisar y manejar en su totalidad la contabilidad de la hacienda Publica
6. Todos los bienes, fondos que pertenecen a la nación aun aquellos que están bajo la custodia y guarda de la misma, deberán de fiscalizarse

En 1941 se crea en el Banco de México, S.A el puesto de Contralor, quien nada mas realizaba funciones de auditoria interna por lo que desapareció el puesto doce años mas tarde.

En 1968, se crea el puesto de Contralor General en el Instituto Central realizando las siguientes funciones:

1. Analizar e interpretar los estado financieros.
2. Controlar los presupuestos.
3. Supervisar la contabilidad y elaorar estadísticas.
4. Crear sistemas, métodos y procedimientos.

En las empresas privadas surge el primer Contralor en el año de 1946 en la Foro Motor Comuna creando dicho puesto. Le sigue en 1948 la Industria Electrica de Mexico, y , en el año de 1952, se crea el puesto de Contralor en la general Popo, S.A

En la actualidad, la gran mayoría de las empresas medianas o grandes de magnitud, ha creado un puesto de Contralor dentro de la organización administrativa de la empresa; dadas las circunstancias del desarrollo económico, avances y alcances de la industria y de la ciencia, así como de la investigación creadora del elemento humano.

3.2.DEFINICION

Aparentemente resulta fácil resumir en unas cuantas palabras la definición del termino de Contraloría. Sin embargo, no es así, ya que sus partes y componenetes no han sido plenamente identificadas, porque las funciones y labores que se le atribuyen y la posición

que ocupa dentro de la empresa y la jerarquía que se le confiere, vanan plenamente entre las empresas, aun cuando estas sean de características semejantes.

Pero, una de las definiciones mas simples y mas validada de la Contraloría es "La actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoria externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica"

Es decir, la Contraloría es el análisis de las operaciones de la empresa antes de que se realicen y la eficiente utilización de los procedimientos contables, con el fin de dar mayor protección los activos de la empresa y proporcionar la adecuada información que ayude al planeamiento y control de las operaciones de la empresa, según las políticas establecida por la administración de la empresa.

Debido a las polémicas sobre la definición concreta de lo que es la Contraloría, a continuación se mencionan varias opiniones de diferentes autores, los cuales nos dan su diferente punto de vista.

James L. Pierce en su libro "Contraloría un nuevo concepto", define a la Contraloría como sigue: "No es función después de todo, mas bien es un estado de animo, es un sentido de presencia si se quiere, que enriquece y vitaliza las actividades de cualquier compañía que se encuentre".

W Paton en su "Manual de contralor", define a la Contraloría como "Aquella actividad que tiene que ver con la salvaguarda de ir y venir del dinero y con llevar a emplear cuentas estadísticas".

Anderson y Schmidt define a la Contraloría de su libro "Contraloría Práctica" como: Es el proceso de reunir, registrar, reportar e interpretar la función cuantitativa, para la cual es necesario conocer el negocio en todos sus aspectos, el esquema de organización, de

autoridad y responsabilidad, los problemas a los que tendrá que enfrentarse al gerencia y disponer de un plan para obtener la información requerida”.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su obra “El Manual del Contador Publico” , al hablar de la Contraloría dice: “Podemos definir a la contraloría como la función coordinadora en un negocio, actuando en una forma separada e imparcial, con la responsabilidad de planear para obtener utilidades adecuadas

Constituye la función investigadora, de análisis, de sugestión y de consejo, que estudia constantemente el negocio desde todos sus puntos de vista y formula los planes que deberían ponerse en practica con respecto a ventas, producción y finanzas, cuyos planes aceptados o modificados por los directores, se convierten en las practicas autorizadas para uso en las funciones de la empresa”.

Se podrían seguir dando conceptos y definiciones de muchos autores, que, aunque son definiciones diferentes, con de gran importancia para el estudio de la Contraloría.

Considerando que casi siempre el manejo de un negocio se lleva a acabo según los planes trazados por el administrador financiero y delegados a la contraloría, se puede decir que sin ella no existe un control sobre el cumplimiento de los objetivos, de la implantación de técnicas adecuadas de los intereses de cada unlad económica, de la interpretación profesional y en forma sencilla de la situación financiera, estadística y presupuestal de la empresa para la eficiente toma de decisiones realizada por la dirección de la misma.

De lo antenor, se puede exponer la siguiente definición.

“La Contraloría es la función de planear, controlar, vigilar informar y precisar oportunamente la Dirección de la empresa, coordinando los sistemas establecidos de control interno, para beneficio, garantía y protección de la misma”.

La contraloría se ha desarrollado al paso de los años y su progreso no se puede apartar del progreso de la industria, el comercio, las empresa gubernamentales, la banca y las asociaciones que agrupan a personas que desarrollan labores de esta actividad, llegando su

extensión a una complejidad seria de labores y funciones, que trae un alcance real y lógico en el funcionamiento de las empresas

3.3.FUNCIONES PRINCIPALES

La mas conocida versión sobre las funciones de la Contraloría es la realizada por el Comité de Etica y Normas de Elegibilidad del Instituto de ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos y aprobada por su junta Nacional de Directores en septiembre de 1949, la cual señala que las principales funciones de la Controlaría son las siguientes:

1.Proveer de una adecuada protección a los activos del negocio Dicha función, incluye el establecimiento y mantenimiento de un adecuado control interno y auditoria; así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas

2.Informar e interpretar sobre el efecto de las influencias externas en la obtención de los objetivos de la empresa. Esta función incluye evaluar cotidianamente los fenómenos económicos, sociales y las influencias gubernamentales, que tienen a repercutir en las operaciones de los negocios.

3.Informar a las diferentes dependencias gubernamentales de los datos requeridos y supervisar todos los asuntos relacionados con los impuestos

4.Presentar la información sobre la validez de los fines de la empresa y de lo efectivo de sus normas, la estructura básica de la organización y los procedimientos aplicados que logren llegar a la meta trazada. Al efecto, se consideran los elementos de juicio puestos a la consideración de la mayoría de los funcionarios responsables, quienes comparecen ante la Gerencia, siendo además su intervención o acción congruente con la política previamente trazada, tratándose de cualquiera de las fases a que están expuestas las operaciones de la organización, relacionadas con la debida realización de esta función.

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

6. Establecer, coordinar, mantener por medio de la Gerencia autorizada, un plan analítico, estudiado a fondo, para controlar las operaciones de la empresa abarcando todos los aspectos de la misma, desde los fundamentales, hasta los insignificantes. Desde luego se incluyen los costos aplicables, los requeridos presupuestos de gastos, los diversos factores que permitan pronosticar las ventas, algunos programas para invertir los capitales disponibles, elaboración de métodos para incrementar la venta, planeación de las utilidades, diversos aspectos del financiamiento, fideicomiso, etc., y los procedimientos que se requieren para llevar a cabo estas ideas.

Haciendo un desglose de las funciones mencionadas con anterioridad, el mismo Instituto de ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos, presenta una lista de deberes específicos que a continuación menciono>

1) Preparación y/o aprobación de las disposiciones o las prácticas dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos.

2) Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de la empresa y la comprobación de que esas salidas se realizan de acuerdo a los reglamentos establecidos por el Consejo de Administración.

3) Aprobación para su pago de todos los cheques, pagares y otros documentos negociables de la empresa, que han sido firmados por el Tesorero o por los funcionarios autorizados.

4) Mantener los registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes.

- 5) Comprobar corrientemente que las transacciones financieras incluidas en las actas del consejo de Administración son efectuadas y registradas con exactitud.
- 6) Mantener los registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilicen correctamente
- 7) Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas de toda la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos.
- 8) Comprobar correctamente que los bienes de la empresa, estén asegurados en forma debida y adecuada.
- 9) Preparar en unión con otros funcionarios y jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al Consejo de Administración antes del comienzo del año fiscal.
- 10) Preparar y archivar las declaraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
- 11) Preparar y archivar las declaraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
- 12) Obtención y calculo de los costos de los inventanos físicos.
- 13) Obtención de los costos de distribución
- 14) Obtención de los costos de producción.
- 15) La auditora continua de todas las cuentas y registros de la empresa

16) Preparación e interpretación de los estados financieros de la empresa

17) Establecimiento y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.

3.4. ESTRUCTURA ORGANICA

Una vez conocidos los deberes, funciones, definiciones y el significado de la contraloría, y después de saber que es una función necesaria para el desarrollo de la empresa, es necesario señalar cuál es su ubicación dentro de la organización, es decir, cuáles son sus relaciones, líneas de supervisión, canales de comunicación, autoridad y división de labores.

Resultaría un poco impráctico pretender definir, en forma categórica y definitiva, la posición de la Contraloría en un organigrama y que este se aplicara como norma general a todos los negocios; la razón es que existen diversos factores que condicionan el que debe nombrar al contralor, ante quien debe reportar y cuál es su sitio dentro de un esquema de organización; entre esos factores están:

1. Magnitud de la empresa.
2. Grado de desarrollo del proceso de administración de la empresa.
3. Estructura general de la empresa.
4. Labores que se le encomiendan a los funcionarios de finanzas.

En la práctica, existen organigramas que difieren totalmente unos de otros, en cuanto al tratamiento que le dan y la posición en que presentan la división de la Contraloría, lo cual resulta lógico, puesto que aquellos se elaboran de acuerdo a las características y necesidades específicas de cada empresa en particular.

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

La Contraloría, se presenta dependiendo de la Dirección general, pues, como señala la Asociación francesa de Ejecutivos de Finanzas: la responsabilidad de la función de Contraloría debe fluir del nivel mas alto de la dirección de la empresa, lo que significa que el contralor debe de ser nombrado por el nivel mas alto en la dirección de la empresa y colocado dentro del grupo de los ejecutivos y funcionarios de primera categoría, que dependen y reportan directamente a la dirección, con lo cual, se lograrán las siguientes ventajas:

1. Estará siempre informando de los objetivos y políticas de la Dirección, con lo cual podrá formular los programas y planes de trabajo que considere adecuados para la buena marcha del negocio.

2. El contralor estará revestido de la jerarquía y autoridad que le corresponde, dada la importancia de las funciones que se le encomiendan, y las considerables responsabilidades que asume.

3. La contraloría es responsable de una gran cantidad de funciones y deberes, las cuales una sola persona no las puede llevar a cabo, dada la cantidad y complejidad de las mismas. Por lo tanto, el contralor deberá delegar la autoridad correspondiente a otras personas, para que bajo su dirección y supervisión, se encarguen de la ejecución de las funciones. A efecto de organizar el departamento de contraloría, se debe determinar en primer lugar, cuales son los objetivos generales y con base a ello dividir o subdividir sus funciones, en tantos departamentos como se considere necesarios; esto igualmente da por resultado una gran cantidad de alternativas, en cuanto a cual es la mas apropiada estructura funcional de dicha división, lo cual se agrava con la existencia de algunos otros factores que deben tomarse en cuenta

El hecho de que normalmente la división de contraloría no es el resultado de una planeación anticipada; sino que sus funciones y deberes, son el producto de una gran serie de cambios, traslados y adiciones, como resultado de la expansión y desarrollo de las empresas.

B.límites de la función de la contraloría.

C.Las características particulares de cada negocio.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se anotan algunas normas de observancia general cuando se organiza una división de contraloría:

- Determinar los departamentos necesarios para poder lograr los objetivos.
- Determinación de los objetivos, en cuanto a control de operaciones y funciones, control de propiedades y necesidades de información.
- Señalar la jerarquía, relaciones, límites y líneas de comunicación de cada uno de los departamentos.
- Delegar la autoridad suficiente al supervisor de cada función, a fin de que pueda cumplir ampliamente su gestión.

3.4.1.ORGANIGRAMA

A continuación, presento un organigrama de la División de la Contraloría, que incluye los departamentos que se consideran necesarios para el desarrollo de sus funciones (en una empresa de regulares proporciones)

CONSEJO DE ADMINISTRACION					
DIRECCION GENERAL					
CONTRALORIA			AUDITORIA INTERNA		
MERCADO- TECNA		PRODUC- CION		ADMON Y FINANZAS	RECURSOS HUMANOS

3.4.2.FUNCION DE LOS DEPARTAMENTOS

DIRECCION GENERAL

Es un departamento cuyas funciones son las de dirigir, coordinar y vigilar a todos los demás departamentos que integran a la empresa y las relaciones entre los mismos para con ello obtener el máximo rendimiento de cada uno de ellos.

El objetivo inmediato del Director general debe ser el de lograr los planes trazados para el año que se trabaja, con lo que a largo plazo se lograra el crecimiento y desarrollo económico de la empresa.

El Director general debe contar con una formación superior o universitaria, respaldada por el título profesional, además, de un doctorado en administración. Debe tener, como mínimo, una experiencia de 5 a 10 años, preferentemente en una dirección administrativa

En cuando a su actitud, debe de demostrar cualidades humanas de comprensión, de tacto, de diplomacia y, al mismo tiempo suficiente firmeza como para imponerse al objeto de hacer aplicar la política de la organización; debe de expresar con facilidad sus ideas y sus directrices, tanto verbalmente como por escrito, de una forma clara, precisa y persuasiva, debe de procurar una excelente relación desenvolviéndose cómodamente todos los medios y a todos los niveles.

CONTRALORIA

Es un departamento staff, cuyas funciones son las de establecer, coordinar y mantener por medio de la dirección autorizada un plan integrado para el control de las operaciones, medir la realización de dichas operaciones comparándola con los planes aprobados, interpretando los resultados, informando y asesorando a la dirección de la empresa, para una toma de decisiones adecuada.

Debe evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de su organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. También debe interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos de la empresa y proveer la adecuada protección de los activos del negocio

El contralor debe de tener una formación universitaria y contar con el título profesional, además es indispensable una experiencia de 4 a 5 años de una empresa. Debe tener habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros, así como para expresar con claridad sus ideas tanto en forma verbal como escrita.

Debe tener conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, finanzas, personal, contabilidad y sistemas de procesamiento e información, además de conocimientos acerca de la historia, funciones y actividades de la empresa.

AUDITORIA INTERNA

El departamento de Auditoria Interna ocupa un primerísimo lugar entre las armas con que el contralor cuenta para supervisar y vigilar el que las políticas, programas y procedimientos que se han establecido e implantado en la empresa, como medios para alcanzar sus metas y objetivos, sean fielmente observados y acatados por todos los miembros de la organización.

Es un departamento staff cuyas funciones se resumen en: la revisión de métodos y procedimientos de trabajo de cada departamento o sección de la empresa, verificación, comprobación y estimación del cumplimiento e disposiciones fiscales y legales

Es necesario que el Auditor interno cuente con un título de enseñanza superior en contaduría pública, además debe tener experiencia financiera, contable y administrativa adquirida en una empresa de 5 años como mínimo. Debe de estar dotado de una autoridad

natural y susceptible de integrarse fácil y rápidamente en el equipo de dirección ya empleado. Deberá dar pruebas de cualidades de organizador y analista

MERCADOTECNIA

Las principales funciones de este departamento son la investigación de mercado, los lineamientos que habrán de seguir la Venta de cada empresa, las relaciones públicas, la publicidad, etc. Observa y sigue la evolución del mercado y evalúa su potencial presente y futuro, define una estrategia de mercado apta para asegurar la mejor adaptación al mercado, efectuando para ello proposiciones relativas a: presentación, precios de venta, lugares apropiados, publicidad y promoción de ventas.

El director de mercadotecnia debe de contar con un título universitario, tener una experiencia de por lo menos 4 años adquirida en la venta de productos de consumo y completada mediante una experiencia en métodos modernos de mercado resumidos en estudios comerciales y gestión de productos.

Este cargo requiere un hombre enérgico, de fuerte personalidad capaz de formar y de motivar una fuerza de ventas para obtener un rendimiento óptimo. Al mismo tiempo, debe ser reflexivo, metódico y poseer imaginación con un espíritu abierto par poder juzgar acerca de los estudios comerciales necesarios y llevarlos a efecto.

PRODUCCION

Las funciones principales de este departamento son las de una selección adecuada de los proveedores, evaluación de la cantidad y calidad, control de los pedidos, desde el momento de su requisición hasta la llegada de la materia prima, determinación del punto de pedido y de reporte, comprobación de precios de compra. También este departamento vigila la cantidad específica tanto de las materias primas como en el producto terminado.

Regula en forma óptima las existencias de los almacenes en cada uno de sus puntos, para que cuenten con un inventario suficiente y poder satisfacer sus necesidades.

El Director de Producción debe tener un título de estudios superiores, además de una experiencia necesaria de 4 años en una empresa, conocimiento de los métodos de producción, de transformación, de los sistemas de compras, de los sistemas de control de calidad, etc. Su personalidad requiere una autoridad natural, una gran facilidad de contactos a todos los niveles y un sentido muy desarrollado de organización.

ADMINISTRACION Y FINANZAS

Las funciones de este departamento son:

1. Es responsable de la contabilidad general de la empresa y en tal calidad:

-Vela por el respeto de los sistemas financieros y contables fijados.

-Es responsable del planteamiento de los balances y cuentas de pérdidas y ganancias de la empresa.

2. Es responsable de los presupuestos y en tal calidad:

-Fija, en conexión con los otros departamentos los presupuestos provisionales de ingresos y gastos.

-Analiza de forma periódica los resultados, hace surgir las diferencias y busca la causa.

3. Es responsable de la obtención de créditos.

4 Regula todas las cuestiones legales y fiscales, de conformidad con la legislación vigente

5 Esta encargado de asegurar la utilización efectiva de los recursos financieros con los que cuenta la empresa, para lo cual necesita vigilar estrechamente la solvencia y estabilidad financiera de la misma.

El directo de administración y finanzas debe de tener un título de enseñanza superior en Administración o Contaduría además de contar necesariamente con una experiencia financiera contable y administrativa, de por lo menos 5 años, adquirida en una empresa; debe contar con conocimientos de gestión presupuestaria y debe ser un excelente organizador y analista además de contar con un sentido agudo de lo concreto y de la rentabilidad.

RECUROS HUMANOS

Las funciones de este departamento son las de preparar y realizar las campañas de reclutamiento de personal para la empresa, estudios muy especialmente las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, los métodos de selección y de introducción de personal; la evaluación, formación y promoción de personal; el

nivel de las remuneraciones del personal y establece buenas comunicaciones entre los diferentes departamentos de la empresa, evalúa la higiene y seguridad, así como los servicios y las prestaciones para cada trabajador y la actuación de los mismos.

El director de recursos Humanos debe tener un título universitario, además de una experiencia absolutamente indispensable de 4 a 5 años de los métodos modernos de gestión de personal a nivel de una dirección de personal.

Debe poseer cualidades de diplomacia con la suficiente autoridad natural como para hacer aplicar las decisiones adoptada. Son igualmente necesarias cualidades de método y de

organización de be tener cualidades humanas de comprensión y de tacto y una excelente relación con todos los departamentos.

3.4.3.SUPERVISION DE LOS DEPARTAMENTOS

Ha quedado anotada la necesidad del contralor en cuanto a delegar autoridad a las personas, que como gerentes o supervisores de departamento, le asisten en el desarrollo de sus funciones. Lógicamente, se debe evaluar la eficiencia de esa delegación, mediante una supervisión que asegure que se cumplan los programas de trabajo, y que las funciones y operaciones se desarrollen dentro de las normas establecidas.

Dicha supervisión debe ser constante y lo bastante profunda para que permita al contralor conocer la marcha del negocio, los problemas que se presenten y sus posibles soluciones; pero debe ser medida razonable, de tal manera , que no se convertía en una supervisión autocrítica que coarte la libertad de acción, débil u holgada que coloque al contralor fuera del cuadro de acción, como un ejecutivo de escritorio desconectado de la problemática de la empresa.

El contralor debe ejercer una vigilancia estrecha sobre el logro de sus objetivos establecidos para cada uno de los departamentos bajo su dirección, para tal efecto es recomendable el establecimiento de la obligación para cada supervisor, de preparar semanal, quincenal o mensualmente, un reporte de actividades, en el cual se asienten claramente los siguientes conceptos:

- Labores realizadas
- Problemas de carácter interno o externo encontrados en el desempeño del trabajo
- Comentarios sobre posibles soluciones a los mismos
- Labores a realizar durante el siguiente periodo
- Sugestiones o recomendaciones para incrementar la eficiencia de las operaciones correspondientes

Los reportes antes mencionados independientemente de presentar al contralor una panorámica amplia de la gestión de cada supervisor y departamento y de mantenerlo conectado con los problema de su división, le permitirá evaluar y medir el desarrollo de las actividades y operaciones encaminadas a alcanzar los objetivos departamentales; dichas mediciones se deben reflejar en gráficas o archivos de consecución, con lo cual se podrá evaluar el progreso o grado de alcance de las metas, modificar los propósitos originales, adicionar nuevos objetivos o bien suprimir los que se consideren innecesarios, dictar medidas correctivas, etc

Las ventajas que reportara al Contralor y a la Empresa el empleo de esta técnica, se manifestara en:

A)Una mejor planeación y coordinación de funciones al traducir lo objetivos de contraloria a planes de acción departamentales.

B)Utilización optima de los recursos humanos al dirigir sus esfuerzos al logro de determinadas metas.

C)Incremento de la responsabilidad en el personal, al establecer metas definidas

D)Una mejor comunicación al promover el flujo de información en ambos sentidos, es decir, de contralor a supervisores y viceversa.

3.5.RESPONSABILIDADES DEL CONTRALOR

El contralor por ningún motivo debe descuidar el aspecto humano, siendo una de las bases del éxito de todo funcionario, para alcanzar la cúspide de su carrera, aparte de los conocimientos técnicos y la experiencia adquirida a través de los años.

Las relaciones humanas es una rama de la sociología que nos enseña a conocernos, a tratarnos y la manera de cómo hacerlo, genéricos de nuestra personalidad, logrando objetivos positivos mejorando la conducta humana a través de los medios de comunicación adecuados, para el logro de un mejor aprovechamiento de los recursos humanos

En estos conceptos se encuentra vertido todo lo referente a las relaciones humanas que son todas las actividades que surgen del contacto de dos o mas personas. En muchos casos el individuo podrá influir positivamente en esos resultados, cuando dicho individuo es la fuente de la realización interpersonal.

Las relaciones humanas no son, ni una forma de lograr popularidad, ni un código de buenas costumbres, ni una relación de las diferentes reacciones que pueden darse entre seres humanos, ni mucho menos una técnica de simulación e hipocresía o de manipulación de la gente de acuerdo con nuestros propósitos.

Todos somos diferentes, porque somos personalidades únicas, pero tenemos muchas cosas en común que nos dan luz para el conocimiento mutuo y para la comprensión de los demás.

Trataremos el comportamiento humano del contralor dentro de una organización, analizando los puntos de vista a la luz de las ciencias del comportamiento humano, la administración y su aplicación actual.

Debido a la incapacidad para lograr cooperación y entendimiento con el personal se crean los problemas que se presentan en las empresas. La administración es el trabajo que presentan en las empresas. La administración es el trabajo que se hace con y por medio de individuos y grupos para alcanzar las metas de la organización. Dentro de la dirección, los autores coinciden en que es la manera de tener influencia e injerencia en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos que se realicen encomendados al logro de metas en una situación dada.

Si analizamos los conceptos y definiciones entre administración y dirección, al efecto debemos considerar que la dirección es un concepto mas amplio que la administración. Siendo la administración considerada como una clase especial de dirección, donde lo mas importante es llegar a la meta trazada por la organización.

Una vez que se han estudiado las funciones del contralor y determinado la capacidad del contador publico como el funcionario idóneo para tal cargo, es conveniente mencionar algunos aspectos que debe observar como parte de su comportamiento dentro de la empresa.

1.Trato Personal. En la practica de su vida profesional el contralor deberá tener relaciones con un gran numero de personas ajenas o no a ala empresa, debiendo tener cierta habilidad para ganarse la confianza de las personas que lo rodean o que tengan trato directo con el. Así mismo cuidara su forma de expresión tanto escrita como verbal, de que de este depende la calidad de sus trabajos presentados a la direcciones invariablemente acudirá a las juntas de consejo, donde versara sobre diversos temas, dependiendo el éxito de su misión en gran parte, a la facilidad de expresión. Dependerá también de su calidad humana, comprender las distintas situaciones o personalidades de la gente, con quien va a desarrollar sus actividades, logrando o buscando siempre acercamientos para garantizar las buenas relaciones.

2.Amplio criterio: El contralor analizara la problemática que se le presenta en la realización de todas las operaciones que efectúe la empresa, debiendo tener la capacidad suficiente para hacer una separación de lo que generalmente importa, y de lo que es superfluo, aplicando a la solución de dichos problemas, las políticas específicas trazadas por la empresa.

3 Aplomo y carácter: El funcionario dedicado a estas labores de la contraloría, deberá estar consciente de los arduo, áspero y difícil de su labor, ya que deberá estar dispuesto a trabajar a un ritmo acelerado, dando el ejemplo de máximo rendimiento, animándose con un autoespíritu de firmeza a cada instante, para reforzar cada uno de sus esfuerzos y aspiraciones.

4.Honestidad: Sin duda alguna todo ejecutivo debe caracterizarse por su honradez a toda prueba, y el contralor esta mas obligado de acuerdo con el reglamento de ética profesional

de los contadores públicos y como el responsable de la salvaguarda de los activos de la empresa.

A continuación trato de ampliar un poco mas a fondo los conceptos señalados anteriormente:

Como ya se ha indicado, el contralor es responsable y manejador de valores, de sistemas y de capitales, siendo a la vez un conductor de hombres, dando apoyo y seguridad a sus colaboradores, confiriendose en indicador de caminos para que juntos lleguen a los objetivos deseados.

Para saber proyectar el futuro deberá convertirse en hombre pensante, capaz de tomar sus propias decisiones, contando con la iniciativa necesana para actuar sin esperar ordenes y así poder medir la calidad y cantidad de su éxito, con cierto dinamismo.

Deberán ser cualidades determinantes en el contralor, entre otras: iniciativa, pulcritud en el trabajo y en el vestir, prudencia , organización y coordinación, dinamismo, personalidad y mente objetiva.

Todos aquellos obstáculos encontrados a su paso, deberán ser salvados no permitiendo que impidan su acción, por el contrario, son pruebas de superación personal no debiendo conformarse con dar sus ordenes e ideas, sino verificando la realización y cumplimiento de las mismas.

Existe un pensamiento filosófico que dice que el éxito de la administración no depende tanto de las ideas brillantes, como de la perseverancia y tenacidad, debiendo el contralor ser constante, acometiendo sus responsabilidades cada día, con mayor entusiasmo y tenacidad que el día anterior.

Deberá tomar los consejos desinteresados de gente que sepa mas que el sobre asuntos técnicos, debiendo echar mano de los recursos humanos con que cuente la empresa, procediendo ordenadamente, y cuando surgen los errores, buscara la falla, meditando en la causa del error y desde luego buscando el remedio.

El contralor debe ser prudente, estudiar, verificar, juzgar imparcialmente, examinar pausadamente sin confundir paciencia con lentitud, conociendo a fondo el sentido de la proporción de las posibilidades. El contralor, acomete sus actividades con valentía debiendo ser amable, reflejando su buen humor, tratando a su personal con educación, atención, cortesía y respeto.

Además de suma discreción, debe congratular al personal, sin caer en la adulación, sin hacer exageraciones ni abuso de su autoridad. Con estos atributos o cualidades, se hará mas agradable su estancia en la empresa, cuidando de considerar la iniciativa de ideas de los demás: sin lastimar orgullos, no estorbar el progreso de la organización.

Existen otros aspectos fundamentales dentro del código de ética profesional que tiene por objeto señalar a los miembros de la profesión, la manera de comportarse con la comunidad, clientes, colegas, empresas que contratan sus servicios, aplicando a su campo de acción las normas de la ética.

Son estas una combinación de principios morales, psicología social, relaciones publicas e ideales. Tiene como propósito evitar situaciones inconsistentes con la actitud profesional y atraer la confianza del publico. Dentro de los objetivos de la profesión y los principios éticos son normas que voluntariamente se imponen los miembros de la profesión.

La coordinación forma buena parte de los atributos de todo contralor, por medio de la cual hace elaborar eficazmente a sus auxiliares, dando las ordenes claras, fomentando el espíritu de unión y haciendo el trabajo mas espontaneo.

El autor Wladimiro Galezzi en su libro *La contraloría en la moderna organización de los negocios*, señala algunas de las cualidades básicas del contralor, que se relacionan con su comportamiento dentro de la empresa:

A.-Tener mente ordenada que busque las causa y pueda encontrar una serie de significados en un conjunto de hechos.

B.-Sentido de perspectiva , para distinguir lo importe de lo que no es, para ver las operaciones de cada departamento, no en forma aislada, sino en relación al negocio como unidad y la operación misma del negocio, en relación a al industria o a la economía en general.

C.-Mente objetiva que pueda abarcar, estimar y valorar los varios factores concurrentes en una operación y en el negocio.

D.-Paciencia para construir un crecimiento de hechos y cifras, antes de resolver cada problema del negocio. Paciencia para persuadir y sugerir antes de ordenar.

E.-Personalidad que inspire confianza en la gente y trabajar con ella.

F -Sentido de vendedor, mejor dicho, ser el mismo un vendedor que logre la aceptación de sus delicados productos: las normas de control, cambios de procedimientos, etc.

Dentro de los incentivos se encuentra la moral del individuo, que se apoya en la medida en la que la relación entre el dar y el recibir es percibida por el mismo: esto debe considerarse con mucho cuidado, ya que solamente debe valer cuando existe una co-relación entre prestación y contraprestación y por lo tanto, cuando aumentando la segunda se aumenta la primera

Todo lo anterior se ha expuesto para considerar la naturaleza de la contraprestación, igualmente del contenido del incentivo a hacer, esto es, a trabajar mejor en interés de la organización.

No existe un factor general para juzgar en forma unánime la motivación del empleado y de los incentivos que lo mueven, existiendo variantes por la diversificación de culturas, de

piases, de idiosincrasias, entre grupos étnicos de una misma cultura, e incluso entre individuos de una misma nación.

El contralor debe estar consciente, de que los incentivos se conciben no como una realidad objetiva, sino en relación a lo que son capaces de producir en la mente y en la conciencia del individuo que trabaja, y desde luego la eficaz actuación de un sistema de incentivos que requiere un profundo e íntimo conocimiento de las actitudes y de la conciencia de los individuos a los que se pretende aplicar aquellos. Esto a su vez depende de la existencia de un sistema de comunicaciones dentro de la organización. Los incentivos conscientemente pueden agruparse en tres categorías principales.

A) Los relacionados con las necesidades y deseos del sujeto, haciendo obstrucción de la situación del trabajo en que el mismo se encuentre, es decir, aquellos que proceden de la situación de trabajo.

B) Los que proceden de la situación de trabajo y de las relaciones del grupo al que el sujeto pertenece.

C) Los que se refieren al fin o fines de la organización

Dentro del primer grupo encontramos que forman parte, los siguientes factores:

1. Incentivos de carácter material, retribución o bienes en especie, son complementos de la retribución; casa habitación, despensas, etc.

2. Existen incentivos de carácter personal, tales como prestigio, status, cierto poder, injerencia, dar influencia, dignidad, etc.

3. Ofrecer al empleado o trabajador ciertas condiciones de trabajo, cercanía del lugar de trabajo al hogar, horario conveniente, música, oficinas modernas y agradables; esto es, comodidad en el trabajo.

4.Sentido de lealtad hacia la empresa, orgullo profesional, cariño hacia la organización o tal vez hacia la familia, ciudad, etc

5.Aceptacion con relación a manifestaciones que en caso determinado, podrían violar valores o prejuicios hondamente arraigados.

6.La conveniencia de participar en actividades importantes.

7.Conformidad con las practicas y actitudes desarrolladas ya habitualmente.

8.Sentido de tener seguridad personal, equivalente a seguridad económica, social y psicológica.

9.Sentido de equidad, sobre todo en aquellos actos en que el individuo pudiera pensar que van a ser violadas sus costumbres.

10.Tener comunicación y prometer mejoras económicas al personal que lo amerite aumento de sueldo, promociones, otorgar cierto prestigio y en su momento, dar oportunidad al personal de hacer carrera dentro de la empresa.

11.Evitar al máximo el aburrimiento, la monotonía en las labores desarrolladas, el cansancio, etc.

12.Hacer consideraciones acerca de los peligros que afrontan los trabajadores y tratar de evitar riesgos innecesarios, previniendo accidentes.

13.Hacer notar que cada individuo contribuye en forma eficaz y necesaria, a la elaboración del producto, tratándose de empresas de fabricación en serie.

14.Otorgar nombramientos, traslados y ascensos

Los estudiosos en materia de psicología industrial, pretenden que la base de los incentivos económicos sea su referencia simbólica a otros factores tales como el prestigio, poder y dignidad. Considerando lo anterior, se deduce que tanto en el supuesto de que el factor económico derive su significado de su propia necesidad o utilización inmediata, como en el supuesto que sean las ventajas inmateriales que ayuden a procurar, no debe desconocerse que constituye todavía un incentivo de gran importancia.

El contralor debe estar consciente de que dentro de su papel de Director Administrativo, se encuentra concretamente el de conseguir un sistema de incentivos capaces en los límites de lo posible, de incrementar al máximo el rendimiento de los subordinados. Debe conseguir que la organización funcione de tal manera que garantice la lógica consecución de sus objetivos.

Entre otras funciones se deben considerar:

*Aquellas que lleven como meta, actuar sobre la personalidad de los miembros de la empresa para conseguir la necesaria prestación de obras y servicios.

*Hacer posibles la coordinación y la comunicación para dirigir la contribución de cada participante hacia la plena realización del producto final.

*Definir y presentar continuamente los objetivos de la organización.

Existen vanos intentos de controlar la conducta humana que viola la naturaleza del hombre y que hay que tratar de evitarlos. La gente dinero y trabaja mas para ganarlo en mayor cantidad. De acuerdo a esto valoramos los empleos y se otorgan premios o incentivos, pero no es suficiente, hay que dar también el aplauso o aprobación.

3.5.1.RESPONSABILIDADES ANTE LOS ACCIONISTAS

Las relaciones del contralor con accionistas y funcionarios deberá de ser de consejo y asesoría. Referente a sus obligaciones, coordinara sus actividades y cooperara con ellos

mutuamente, creando un clima ideal de relaciones entre el superior y el subordinado, empleando una gran habilidad y tacto para crearlo, dominando las relaciones humanas en sumo grado, llevándose bien con otras personas y unidades, cuanto mas con los accionistas de la empresa.

Son los accionistas las personas mas interesadas en conocer la situación económica y financiera de su empresa, como dueños que son de la misma, así como los rendimientos que les ha proporcionado su inversión, conociendo también la forma en que fueron obtenidos.

Es el contralor por su posición dentro de la empresa, el elemento de enlace entre esta y todas aquellas personas que sean accionistas y que por algún motivo tienen necesidad de estar informadas en un momento determinado de la situación que guarda la empresa dentro de su ámbito comercial; siendo el quien posee las fuentes necesarias para proporcionar la información y el responsable de la veracidad de la misma, proporcionándola además al Consejo de Administración.

A continuación, presento ciertas características que el Contralor deberá tener ante los accionistas de la empresa:

1. Creara criterios, en vez de seguirlos.
2. Creara reglas, en vez de obedecerlas.
3. Debera ser tolerante con los dilemas
4. Se dirigirá hacia metas, que nos e encuentre limitadas por los métodos clásicos.
5. Debera ser capaz de utilizar la ambigüedad para su propio fin.
6. debera reducir la incertidumbre por sí mismo, en vez de esperar a que la organización lo haga por el.
7. No deberá resistirse al cambio o al experimento.
- 8 Debera adaptarse a los fracasos de la empresa.
9. Debera ser capaz de improvisar en situaciones inestables.
10. Debera ser capaz de vivir en medio de la confusión.

11.No vacilara en actuar, sin consultar a sus superiores.

12.Creara su propia interpretación del criterio, en vez de buscar su protección en las decisiones.

Dichas características, se relacionan con la idea de que el contralor necesita una gran dosis de confianza en si mismos, y, al respecto se puede decir que :

1.Siendo mayor la confianza en si mismo, menos inclinado se sentirá el directivo a dedicar tiempo a crear un grupo que lo asesore, a intervenir en su trabajo, y a enterarse de sus informes, de manera tal, que puedan aplicarse criterios objetivos.

2 Si no existe la confianza en si mismo, se conduce a la intransigencia, en cuanto a que se admita el beneficio de la labor del contralor o a una total confianza en el

3.Cuanto mayor confianza tenga en contralor en si mismo, mayor será la tendencia hacia valoraciones del asesoramiento.

3.5.2. RESPONSABILIDADES ANTE EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Los propietarios de la sociedad, eligen a los representantes llamados consejeros, quienes tienen como misión y como grupo formado, dirigir a la sociedad; esto tiene repercusiones legales de vital importancia, siendo una de ellas la separación entre las responsabilidades de la sociedad y la de los accionistas, limitando la responsabilidad de estos últimos.

El contralor tiene entre otras funciones, la de control, que consiste en asegurar que los hechos se desarrollen de acuerdo con la planeación trazada; los consejeros al determinar los objetivos de la sociedad y al formular los planes de acción mas esenciales, esta ejecutando una planificación básica.

Con esta valoración se esta efectuando algo mas que una simple revisión de los aspectos financieros y obtener un informe regular de un auditor independiente responsable ante el consejo.

Ahora, en el aspecto financiero reviste importancia, ya que significa una cuidadosa revisión de las previsiones con respecto a las disponibilidades de efectivo, de todos los gastos e ingresos operativos, así como de los desembolsos que se dedica a inversiones de activo fijo.

La amplitud de ese control debe ser extendido a toda el área de la formulación de la política a seguir, ya que en la práctica se ve que los consejeros de administración aprueban diversas políticas y algunos programas de planificación, olvidándolos más tarde.

Es de considerar que la aprobación final de presupuesto de una empresa, es una actividad clave para el Contralor con los consejeros. Dichos presupuestos ya sea que tengan aplicación a los ingresos, efectivo, a los gastos, o para simples desembolsos, son verdaderos instrumentos de planificación, por medio de los cuales los resultados deseados se ven reducidos a términos totalmente numéricos.

Cuando el plan se ha aprobado, se puede decir con toda propiedad, que se ha convertido en forma de medición del verdadero rendimiento en un período determinado, de tal manera que los presupuestos son tanto medios de planificación, como control.

La experiencia ha enseñado que el contralor es a la vez el funcionario que por merecimientos propios y su labor desarrollada dentro de la empresa, posee conocimientos amplios de la misma, siendo aconsejable que asista a las juntas de consejo que se efectúen, emitiendo juicios y opiniones acerca de las nuevas políticas que se van a implantar, para poder vigilar que se cumplan al pie de la letra.

El contralor al llevar a cabo sus funciones, sirve de asesor a los demás funcionarios, dando posibles soluciones a diversos problemas específicos, sobre los cuales deberá informar al consejo, quien con base en las opiniones emitidas por el contralor, podrá tomar decisiones para la solución de problemas que se presenten en determinadas circunstancias.

Los miembros del Consejo, frecuentemente hacen preguntas perspicaces, teniendo cierta habilidad en hacer preguntas sagaces, sin embargo, algunos de los mejores consejeros no conocen con exactitud el funcionamiento de la empresa, por lo común, son personas acostumbradas a enfrentarse a una variedad de situaciones

Más que responder a una serie de preguntas embarazosas, en las deliberaciones del consejo, el contralor debe preparar una propuesta antes de su presentación ante el mismo, prepararse y poner cuidado en lo que va a responder, tratando de evitar problemas de trascendencia, conociendo de antemano que los informes que va a presentar, serán objeto de revisión y habrá de informar sobre ellos, pero procurara que estos reflejen los objetivos y políticas que desee.

En base a esto, y por consecuencia, se llega a las siguientes consideraciones según Morris Herrero Hnos. en el libro Dirección de Empresas en Acción>

1. Se debe hacer uso de presentaciones visuales así como de los informes, mismos que deberán ser breves, fáciles de interpretar y con cifras concisas.

2. En la sustentación de opiniones se requiera gran simplicidad de ideas y de lenguaje

3. Es necesario saber convencer, pero el saber convencer es difícil de definir en forma operacional

4. Será prudente que de antemano se conozca psicológicamente a los actuantes del consejo de administración para actuar según las circunstancias.

Cada una de estas ideas obtenidas, da una considerable experiencia, es el fruto de la realidad, que contiene un germen de verdad. La intuición forma parte activa en la obtención de resultados, y su aptitud para adivinar algunas veces el pensamiento del consejo de Administración, ya que en algunos casos la apreciación de contralor, lleva inherente un

grado de mística, debe ser una especie de genio directivo que se refleja en todos los auténticos hombres de éxito en el mundo de los negocios.

Igualmente la intuición es una guía que sirve para pronosticar el futuro brillante de los acontecimientos de una empresa, sin necesidad muchas veces de recurrir a datos de frecuencia relativa.

3.6. RELACIÓN DEL CONTRALOR CON OTROS DEPARTAMENTOS

Una vez tratada la importancia de la contraloría en la estructura orgánica de la empresa y que mediante su implantación se mejora el rendimiento, existe la comunicación y una atinada coordinación, elementos que por sí solos explican la necesidad de la contraloría, como una función gerencia incrementada a las funciones tradicionales e indispensable sean la estructura jerárquica de las empresas.

La estrecha relación que la contraloría guarda con otros departamentos de la empresa, da una visión amplia de su desarrollo: dando lugar a comentar dichas relaciones, que en su forma definitiva, reflejan el actual, reflejan el actual desenvolvimiento de la contraloría. Tratando de considerar las relaciones del contralor con los mas importantes departamentos, dentro del organismo instituido en la empresa; detallo a continuación solo algunas de las actividades, que siendo tan propias a la contraloría guardan importancia con ella:

3.6.1 DEPARTAMENTO CONTABLE

Dentro del marco de las funciones de la contraloría, se encuentra medir la realización comparándola con los planes de operación generales aprobados, informando los resultados de las operaciones, a todos los niveles de la gerencia. Desde luego incluye dicha función, el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registro, determinando la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieren.

Esto enmarca la responsabilidad del contralor en esas áreas, donde nace la función contable, la que según las características de cada empresa, puede desarrollarse por una

sección o grupo de secciones, como contabilidad general, contabilidad de costos y procesamiento de datos.

Si partimos de lo que se entiende por contabilidad tenemos: que es la técnica que nos permite controlar las operaciones de una empresa, mediante el registro sistemático de la misma, cuyos resultados se encuentran resumidos en dos estado financieros que son básicos en todas las empresas: Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados , mismos que son examinados y analizados por el Contralor, verificando la corrección de su información y que esta se haya obtenido de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con base consistente al año anterior.

Es indiscutible la responsabilidad del contralor, en cuanto a las políticas y sistemas contables, que controlen las operaciones de la empresa, coadyuvando a llevar a cabo sus labores al Departamento de Contabilidad General.

Siendo esencial que el registro de las operaciones sea correcto, es decir, que todas las transacciones se registren en forma íntegra, para que la contabilidad cumpla con su finalidad más importante, la de asegurar un registro correcto y detallado de los aumentos o disminuciones de las inversiones de los propietarios y el efecto que estos producen en las propiedades y obligaciones, siendo uno de los objetivos esenciales de toda empresa, el propósito o fin de lucro, aumentando las inversiones de los propietarios.

Todo sistema de contabilidad por sencillo que sea deberá contar con un catálogo de cuentas, del sistema general de libros de registro, de los informes y estados financieros. Para establecer el catálogo de cuentas deberán considerarse varios aspectos fundamentales, que incluyen notablemente en este, como los aspectos legales, financieros y administrativos.

Así mismo, el uso de un bien implantado catálogo, trae consigo una mayor eficiencia en el desempeño de las labores de empleados auxiliares, ya que se establecen cuentas control en el libro mayor, analizando el detalle de las mismas, en los registros auxiliares, sirviendo las

cuentas principales para definir responsabilidades de los empleados encargados de la custodia de los bienes y derechos, tales como documentos, efectivo, activo, cuentas por cobrar, etc., representando esto un aspecto de vital importancia, ya que desde el punto de vista administrativo, la contabilidad se enfoca para obtener el máximo resultado en la administración interna.

La administración necesariamente exige una información con la que se pueda identificar y debidamente clasificar el universo de operaciones, gastos, costos o la variedad de ingresos en relación con los departamentos responsables de los mismos, agrupándolos de acuerdo a su naturaleza y es aquí donde surge la contabilidad por áreas de responsabilidad, siendo un auxiliar valioso de la administración y cuyo establecimiento es preponderantemente dominio de contralor

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 este; 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 captación 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 puedan ser compilados e informadas 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 de áreas o departamento.

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

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

2.Determinar y codificar las áreas de responsabilidad.

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

4.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, como 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 estos 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 por áreas de responsabilidad

5.Separar los gastos en controlables y no controlables.

6.Diseñar los informes internos necesarios.

Las ventajas que el uso de la contabilidad por áreas de responsabilidad, proporciona, con las siguientes:

1.Se logra una coordinación muy 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.

2.Los informes, si son bien diseñados, provocan la decisión y acción correctiva en forma oportuna.

3.En un resumen de los ahorros efectivos logrados, se puede sorprender la administración de los resultados.

4 Todo ahorro en gastos se traduce en relación directa en un efecto favorable en la utilidad.

5.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 venta a las gerencias del mercado, en la generación de ventas por zonas de la ciudad o de la república, en la cobranza efectiva de cuentas a clientes, etc

6.No es necesana la elaboración de análisis especiales de los gastos para buscar zonas de gastos superfluos. El diseño y el sistema permiten la elaboración periódica de esta análisis.

7 Los presupuestos se convierten en un sistema mas operable, ya que cada jefe de área puede elaborar su propio presupuesto y responder de su actuación en el control de sus gastos periódicamente

8.Se eliminara todo traspaso o elusion de responsabilidad en el control de los gastos. Las malas decisiones o falta de acción correctiva se reflejaran en forma permanente.

9.La supervisión se hace mas factible por su misma división por áreas de responsabilidad.

10.La selección de lo importante y la desatención a lo que no resulta significativo para cumplir con el plan de utilidades, es evidente que 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: presupuestos y 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 una y otra son interdependientes.

La implantación del sistema contable comprende el entrenamiento del personal, expresándole claramente las actividades a desarrollar, sus relacione 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.

El análisis y evaluación de puestos tiene por objetivo determinar cuales son los puesto necesarios para realizar las funciones del departamento, y cuales las labores especificas de cada puesto, cual es el grado de autoridad necesario en cada posición cual es el nivel de responsabilidad de cada una de ellas. Igualmente este análisis, determinara la jerarquía de

cada uno de los puestos y servirá de base para establecer la coordinación necesaria entre los mismos.

Una vez instalado el sistema, será necesario formular un manual de procedimientos contables, el que deberá cubrir entre otros aspectos.

1. 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.

2. Posición del departamento dentro de la empresa.

3. Objetivos del departamento.

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

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

6. Registros, formas y documentación comprobatoria a utilizar, como: registro de inventarios, de cuentas por pagar, polizas, documentos contabilizadores

7. 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.

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

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

El flujo y presentación de la información es la adecuada presentación a todos los interesados de 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 cumple con sus objetivos de registro y contabilización

de operaciones y proporción de información veraz y oportuna a los demás departamentos y secciones de la empresa.

Al respecto es bueno señalar, que este departamento es fundamentalmente auxiliar para las otras secciones de la compañía a través de la información que les proporciona como memoria o historia de las operaciones, y que debe servir de base para el planteamiento de sus operaciones futuras.

3.6.2. PRESUPUESTOS Y ANALISIS FINANCIERO

El departamento de Presupuesto y Análisis financiero, es aquel donde el contralor realiza la función de planeación y análisis financiero, al amparo de aspectos de su organización interna, la distribución de sus labores, las características propias de su personal, etc., cambiando dichos factores entre empresas, y según las condiciones específicas de cada una de ellas.

Podemos definir los presupuestos, como el conjunto de programas que sirvan a la administración para planear, coordinar y controlar todas las operaciones de la negociación, con el fin de obtener el máximo rendimiento como el mínimo esfuerzo: establecer responsabilidades, analizar las erogaciones efectuadas y allegarse los fondos necesarios en el momento preciso. El objeto primordial es ayudar al logro de las utilidades planeadas y proveer una guía que venga a reforzar el establecimiento de prácticas de control financiero, donde se incluyen incrementos en las inversiones de activo fijo, inventarios y posición de caja; como una herramienta de supervisión permitiendo una vigilancia cercana a las operaciones individuales, así como de la administración del negocio en conjunto. Así mismo, cabe señalar las funciones más importantes de este departamento:

1. Elaboración del manual de presupuestos. Por lógica su aplicación no puede generalizarse, ya que dichos manuales son elaborados para satisfacer necesidades propias, pero en términos generales se puede decir que debe cubrir:

a) Objetivos de control presupuestal.

b) Perdiciones básicas, es decir, información referente a los factores internos y externos, que influyen en las operaciones de la empresa, tales como: eliminación de productos, variación en calidad o cantidad de materiales utilizados, variación en los volúmenes de producción o ventas, condiciones en los negocios, etc., que por necesidad deben tomarse en cuenta al efectuar la planeación de operaciones.

2. Definición de términos. Es necesario definir con cierta exactitud, los términos técnicos que se utilizan, a fin de nombrar criterios, facilitando los innumerables problemas que se presentan en la planeación y control presupuesta.

3. Presupuestos que entran en el sistema presupuestal y su duración. Enunciar los presupuestos que forman el plan de operaciones y el plan financiero de la empresa, así como la duración que cubre el presupuesto; el que se puede separar a corto y a largo plazo.

4. Formas. Modelos y cédulas a utilizar en la elaboración y preparación de presupuestos, haciendo anotaciones en las mismas, referentes a su contenido y la manera como deben ser elaboradas.

5. Instructivos y calendarios. Es menester preparar instructivos para cada uno de los presupuestos que forman el sistema, debiendo ser comprensibles. Igualmente deberá establecerse un calendario estricto, señalando fechas de elaboración de los presupuestos, revisándolos y efectuando los ajustes necesarios para sincronizar todos los elementos y factores que intervienen en la elaboración de los mismos, y se señalen fechas para que los datos e informes que intervendrán en ellos estén preparados con anticipación.

6. precisar responsabilidad y autoridad. Delinear los límites de intervención de funcionarios y empleados, que toman parte en la elaboración del presupuesto y en el control del mismo.

Los presupuestos se utilizan de modo general en la planeación de futuras actividades, considerados como medios de que se vale la dirección de la empresa, para fijar metas en

plazos variables, pudiendo ser de un mes, un semestre, un año, tres años, etc. El contralor debe considerar los presupuestos, como el plan administrativo que cubra todas las fases de las operaciones de un periodo, siendo la expresión formal de políticas, ideas, y otros objetivos establecidos como una sola unidad y para cada una de sus subdivisiones.

Son necesarios tres elementos para que los presupuesto funcionen como es debido y ellos son:

A. Que la gerencia tenga la convicción de que existe la necesidad de la elaboración de presupuestos para que la misma ofrezca su apoyo general.

B. Que una persona sea capaz de coordinar y dirigir la elaboración de los presupuestos, proporcionando los elementos necesarios para su debido control.

C. Que la empresa cuente con un adecuado sistema de contabilidad, que permita proporcionar información oportuna, veraz y confiable sobre las operaciones.

Contando el contralor con estos elementos, se puede proceder a la elaboración de los presupuestos, si se considera que estos no son tarea de un solo hombre, siendo conveniente que intervenga el personal directivo de la empresa, debiendo tener conciencia de su responsabilidad, de su función y de la forma en que se adapte su presupuesto parcial al presupuesto general.

Siendo los presupuestos la base de la contabilidad, es de vital importancia la creación de una información comparativa, que se prepare sobre las mismas bases que los presupuestos, o sea que los costos y gastos reales se registren en cuentas y subcuentas que faciliten su clasificación por áreas de responsabilidad, siendo mas factible la comparación del presupuesto con las cifras reales, donde se pueden mostrar las decisiones también clasificadas por responsabilidad, las que lógicamente tendrá que investigar el contralor.

Es necesario integrar los diversos presupuestos en una armonía, para lograr el máximo beneficio de el control presupuestal, mismo que se refleja en los estados financieros básicos; el balance general y el estado de resultados proforma, a la vez todo esto sirve de base para

formular el proyecto de aplicación de recursos proforma. A este conjunto o integración de presupuestos se le conoce como planeación de utilidades siendo tarea propia del contralor como directo del área de presupuestos y análisis financiero.

El plan de utilidades merece tratamiento especial, ya que es la expresión contable de los mismos datos que contienen los presupuestos, lo que viene a determinar si las metas propuestas por la dirección pueden lograrse. El estado de resultados proforma le da a conocer al contralor, los resultados que se van a obtener según los planes trazados y de esta forma valorar el impacto que tiene cada presupuesto de operación en la ganancia tan esperada del negocio, permitiendo también el control de las operaciones y su correcta planeación, alcanzando así, los objetivos motivo de la existencia de la empresa.

En este departamento existen dos funciones principales, que el contralor fácilmente puede identificar, y por medio de las cuales tiene una mayor relación con el ejecutivo responsable y que son las siguientes:

*Deberá funcionar como plan, teniendo la necesidad de contar con ciertos elementos en una fecha determinada, pero a plazo futuro, que sirvan de base para tomar decisiones y desde luego siendo las mismas decisiones.

*Deberá seguir como control, incorporando criterios de costos o de labores que se someten a comparaciones contra los informes o datos reales, lo que facilita la evaluación y la integración de medidas de mayor eficiencia.

Naturalmente, en el presente estudio no se detallan las técnicas para la obtención de determinada cosa, sino únicamente para señalar la intervención y la relación del contralor con esta área, que desde luego requiere del asesoramiento de este, como especialistas, cumpliendo acertadamente su misión.

El plan general para su aprobación deberá ser sometido a la consideración del contralor y este a su vez lo presentara ala dirección. No hay que olvidar que el contralor deberá estar presente en las juntas con los ejecutivos, que verifican, revisan y aprueban el presupuesto,

sugiriendo y proponiendo determinadas alternativas, para lograr las metas deseadas asumiendo responsabilidad de carácter personal, por la confirmación del plan establecido; el que lógicamente deberá conocer hasta en su mas íntimos detalles.

La realización íntima del contralor con los presupuestos y el análisis financiero, le da pauta para la elaboración de estados financieros y su análisis e interpretación, definiéndolo como a continuación se menciona: Es un estudio de las relaciones que existen entre los diversos elementos financieros de un negocio, manifestados por un conjunto de estados contables pertenecientes a un mismo ejercicio y de las tendencias de esos elementos, mostrados en una serie de estados financieros correspondientes a varios periodos sucesivos.

3.6.3. COSTOS

La contabilidad de costos (John Neuner en "Contabilidad de Costos") es una fase amplificada de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil, que proporciona 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 los métodos y sistemas propios de la contabilidad de costos, que permitan la formulación de estado financieros mas exactos, por cuanto toca a la determinación de costos de producción y de ventas, y al control de los elementos del costo y a que facilita la planeación de utilidades y la elección de alternativas.

De tal importancia, se deriva el que se considere como lo mas 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 o serle antagónico, sino para que por medio de diferentes métodos, registros, informes y procedimientos se integren y complementen entre sí, en una estructura que es la contabilidad en su mas alta expresión.

Aceptando que es el contralor quien supervisa el departamento de costos, esa supervisión se debe manifestar en auxiliar y asesorar al supervisor del mismo, en la fijación y determinación del sistema de contabilidad de costos a utilizar que pueden ser los siguientes:

1. Absorbente o directo.
2. De costo histórico, estimados o estándar.
3. Por ordenes de producción o procesos.

La selección del sistema adecuado, no es sino el resultado de un análisis cuidadoso de las características particulares de la empresa, en cuanto a: tipo de la misma, campo de actividades, volumen de operaciones, organización existente, particularidades del sistema contable, grado del desarrollo del sistema presupuestal, recursos técnicos, materiales, humanos, etc., en razón a lo cual se decide entonces, cual es el sistema de contabilidad de costos mas conveniente; el cual además, debe estar acorde a los objetivos de la misma y ofrecer flexibilidad y economía en su utilización.

El diseco del sistema de contabilidad de costos; idealmente, debe ser el resultado del trabajo conjunto del contador de costos y el ingeniero industrial, los cuales, después de elaborar los diagramas de proceso de las operaciones, diagramas de proceso de recorrido, diagramas de actividades múltiples, análisis de operaciones y estudios de tiempo y movimientos, que consideren necesarios; deben identificar clara y precisamente, cuales serán necesarios; deben identificar clara y precisamente, cuales serán las partidas o elementos del costo y como se aplicaran esos elementos al producto.

Una vez que el sistema ha sido seleccionado y que existe un diagrama de flujo del mismo, el siguiente tramite será su instalación, lo cual requiere para una completa y verdadera eficiencia; promocionar el sistema en los diferentes niveles de la empresa, adiestrar al personal encargado del trabajo, implantar el sistema gradualmente y sobre todo, evaluar los resultados del mismo.

Las funciones del departamento de costos son las siguientes:

- a) Controlar los elementos del costo.
- b) Determinar el costo total de producción.
- c) Determinar el costo unitario del producto.
- d) Determinar el costo de ventas.
- e) Servir de base para evaluar inventarios.
- f) Proporcionar información para la planeación de operaciones y elección de alternativas.
- g) Informar a todos los niveles de la empresa acerca de la situación de costos de la misma.

Para llevar a cabo la instalación del departamento de contabilidad de costos es necesario cuidar los siguientes aspectos:

*Señalamientos de los objetivos del departamento.

*Descripción de las operaciones, que caen dentro del campo de la contabilidad de costos y su tratamiento contable por medio de esta técnica.

*Determinación de los puestos necesarios para que el departamento realice sus actividades, así como la evaluación esos puestos, a fin de determinar las labores específicas de cada uno de ellos, su grado de autondad, responsabilidad y jerarquía.

*Elaboración de instructivos para el manejo de las cuentas, tanto de balance como de resultados, que estén a cargo del departamento de contabilidad de costos; las cuales naturalmente, deben ser enunciadas dentro del sistema de costos implantado

3.6.4 AUDITORIA INTERNA

El departamento de auditoria interna ocupa un primer lugar, entre las armas y herramientas con que el contralor cuenta para supervisar y vigilar el que las políticas, programadas y procedimientos que se han establecido e implantado en la empresa, como medios para alcanzar sus metas objetivos, sean fielmente observados y acatados por todos los miembros de la organización

Este departamento, aparece en un nivel superior y preponderante al que ocupan otras secciones, puesto que su función de considerarse como de Staff, es decir, con autoridad funcional sobre aquellas; la cual podrá ejercer a través del propio contralor , aconsejando o sugiriendo mejoras y medidas correctivas para el desarrollo de sus funciones

Igualmente es necesario anotar que la Auditoria Interna, no puede ni debe circunscribirse a una simple revisión mecánica de la exactitud de las cifras contables, la correcta utilización de cuentas, la verificación del cumplimiento de determinados preceptos legales y fiscales o el desarrollo de actividades tendientes a descubrir fraudes' todo lo cual, indiscutiblemente, es importante y sigue teniendo validez. Sin embargo, la era moderna, requiere y demanda de la auditoria interna, un enfoque mas dinámico y de mayor compenetración de las funciones administrativas, de tal manera que se contribuya en un auxiliar valioso de la administración; llevando a cabo revisiones a departamentos, sistemas, métodos, procesos y operaciones, con objeto de medirlas, evaluarlos, y sugerir las demoras o medidas correctivas que aseguren el logro de las metas de la empresa con la mayor eficiencia.

Es indudable que el departamento de auditoria interna, no va a efectuar una evaluación del departamento de contraloría, sino que lo hará pero de otros departamentos; analizando y revisando de que manera los otros departamentos están efectuando sus funciones, pudiéndose afirmar la existencia simultánea de auditoria interna y contraloría, justificando ambos departamentos su existencia, además de que la primera queda comprendida dentro de las funciones encomendadas al contralor.

Entre otras diferencias que se encuentran entre el departamento de auditoria interna y la contraloría, se encuentran las siguientes.

- 1.La auditoria interna vigila el funcionamiento contable de la empresa
- 2.Supervisa la observancia de los instructivos.
- 3.Controla el adecuado registro y conservación de su patrimonio.

4. Efectúa sus labores con elementos históricos, sobre operaciones que ya se han realizado
5. Analiza y depura los hechos transcurridos estudiándolos, con el objeto de mejorar el control existente de las operaciones que ya se ha realizado.
6. La contraloría desarrolla sus funciones con elementos actuales, o simplemente que no se han desarrollado todavía
7. Aprueba o desaprueba una operación antes de que esta se realice, y en caso de no reunir o satisfacer determinados requisitos de exigibilidad de la empresa
8. Al adquirir un activo, la contraloría esta en la obligación de cerciorarse si la compra es la mas conveniente y las ventajas que va a reportar.
9. Al asumir la empresa una obligación, es el departamento de contraloría, quien debe vigilar si dicha obligación puede ser soportada, y cumplirla sin demoras ni cargas adicionales
10. Al existir otro tipo de obligaciones, es la contraloría también, quien debe vigilar que antes de contraerse reúnan las formalidades y requisitos tanto de tipo administrativo, como legal.

Es innegable que los campos en que se desenvuelve un departamento y otro son fácilmente identificables, así vemos que la auditoría interna se desarrolla al amparo de las instrucciones de la contraloría siendo un eficaz colaborador al servicio de la misma.

Al hablar de auditoría interna nos referimos a la actividad de evaluación "Independiente" dentro de cualquier organización. Control que mide y evalúa la efectividad de los otros controles, su función principal, es la de dar servicio a la dirección de la empresa, auxiliando en todo momento al departamento de contraloría.

El contralor esta íntimamente relacionado con el departamento de auditoría interna, debido a la política general de este departamento de basarse en el examen y pruebas de los libros y registros contables, de la apreciación de las políticas administrativas establecida y de los planes y procedimientos de la organización.

El departamento de auditoría interna debe tener un continuo e independiente control administrativo y debe desplegar una actividad de apreciación, tendiente a determinar lo siguiente:

- a) Que los estados financieros e informes relativos sean correctos y completos.
- b) Que los activos se encuentren debidamente protegidos contra posibles pérdidas y que existan responsabilidades adecuadas.
- c) Que los controles establecidos funcionen adecuadamente.
- d) Que los planes administrativos, las políticas y los procedimientos se han observado y han sido ejecutados efectiva y eficientemente.

El contralor debe cuidar que el personal del departamento de auditoría interna, sea contratado bajo las siguientes condiciones:

1. Que tenga amplios conocimientos sólidos, teóricos y prácticos sobre la contabilidad, así como de los objetivos y finalidades de este.

2. Que cuente con una visión administrativa que le permita captar el problema directivo, referente a la optimización en el empleo de medios par la obtención de recursos o maximización en la producción contribuyendo con ello al progreso de la empresa.

3. Que tenga lo que comúnmente se conoce como "Don de gentes"

4. Pueden citarse las siguientes características:

- a. Raciocinio lógico.
- b. Fluidez en la expresión.
- c. Criterio objetivo y honradez.
- d. Integridad de carácter.

El contralor debe vigilar que se estimule el personal, a fin de que tomen cursos de actualización y especialización, relacionados con la actividad de auditoría interna; ademas de

mantener una biblioteca con las mas recientes publicaciones sobre este t3pico en especial y con un contenido general con todos los temas relacionados con dicha actividad

La evaluaci3n del personal debe ser continua, comprendiendo aspectos fundamentales que conjuntamente contribuyan a la formaci3n de un buen elemento *responsabilidad, ejecuci3n del trabajo, conocimientos t3cnicos, relaciones humanas, habilidad para obtener resultados, iniciativa, contabilidad, adaptabilidad, juicio critico, etc.(. Se elaboraran adem3s reportes peri3dicos que sirvan de estimulo al personal (procurando incentivos a los mejores o mas destacados elementos).

Es deseable la elaboraci3n de un plan de trabajo anual, que incluya tanto las revisiones de rutina, como las especiales, es decir, que el departamento de planear su operaci3n para poder efectuar ex3menes peri3dicos o trabajos y estudios especiales, solicitados por la direcci3n, consejo o contratoria.

Las responsabilidades del auditor interno son las siguientes:

- Determinar que los controles internos sobre las operaciones de la empresa, funcionen adecuadamente y efectivamente, recomendando cambios cuando sea necesario.

- Verificar que las pol3ticas de la empresa se han llevado a cabo en la forma en que fueron establecidas.

- Determinar la existencia de protecciones adecuada, de los activos contra posibles perdidas

- Determinar el grado de confianza que pueda tenerse en los registros e informes de la empresa, ya sea que estos se refieran a aspectos contables financieros, de producci3n, ventas, etc., previniendo e investigando fraudes y otras irregularidades.

- Desarrollar trabajos para auditoria externa, con objeto de mantener los honorarios al m3nimo. Coordinar c3dulas y programas de auditoria.

Programar las auditorias buscando la coordinaci3n efectiva con las actividades de otros departamentos, visitando otras plantas o unidades operativos para examinar registros y procedimientos de control informado a la direcci3n de los resultados obtenidos

-Examinar los informes de auditores locales o regionales presentados en relación con auditorías de contra plantas o unidades operativas. Ayudar en la elaboración y mantenimiento de procedimientos de auditoría para estas actividades y viajar periódicamente con estos auditores para apreciar su desenvolvimiento.

-Efectuar trabajos especiales solicitud de la dirección, consejo o de contraloría, seleccionar y entrenar personal para el cuerpo de auditoría interna

El contratador debe supervisar que la función de auditoría cumpla con las funciones para las que fue creada, siendo entre otras:

A)Examen sistemático de libros y documentos, con fines de verificación, comprobación y estimación de operaciones y resultados.

B)Crítica de las funciones, constructiva y ejecutiva.

C)Análisis e interpretación financiera. Todo trabajo de auditoría deberá ser ejecutado por un auditor *interno o externo(que lógicamente será un contador publica. Este auditor deberá hacer así mismo la crítica del control interno, contable y financiero, para lo cual deberá efectuar:

- Estudio preparatorio.
- Programa.
- Pruebas.
- Papeles de trabajo
- Análisis
- Informe o dictamen.

Como resultado del trabajo de auditoría, se presentan informes que incluyen recomendaciones sobre los hechos importantes que lo ameriten y de cuya revisión por el ejecutivo indicado, se deriva la acción que deba tomarse. Pueden ser de varias clases los reportes que se envíen a la dirección, sobre la actividad de ese departamento, por ejemplo:

- 1.Rutinarios: por cada revisión que se realice.

2.Periodicos: destacando los hechos relevantes durante el periodo.

3 Anuales: resumen de los trabajos y actividades principales del departamento durante el año.

3.6.5 AUDITORIA EXTERNA

En la época moderna las empresas son cada vez mas complejas, sobre todo en el aspecto financiero. Es necesario contar con una opinión externa que aconseje a la empresa sobre problemas financieros y de contabilidad; dicha opinión deberá ser emitida por un auditor externo, quien prestara servicios profesionales a la empresa haciendo comentarios y elaborando análisis e informes los que servirán para:

1.Fundar el otorgamiento de créditos por banqueros y proveedores, desarrollando buenas líneas de crédito.

2.Realizar inversiones en proyecto, sobre todo por el análisis critico de las finanzas de la compañía, para poder hacer la inversión.

3 Preparar declaraciones fiscales.

4.determinar la buena situación financiera.

5.Determinar las tendencias de la situación financiera.

6.Determinar el rendimiento de las operaciones.

7.Determinar las acciones que legalmente proceda tomar en casos de quiebra o insolvencia.

8.Determinar las acciones que proceda tomar en los casos de fraude.

9 Rendir información digna de fe para accionistas y obligacionistas y otros propietarios y acreedores, por medio de estados de amplio alcance, aunque comprendidos de los beneficios netos y de la situación financiera que les sean sometidos a intervalos regulares por un tercero imparcial

10.Proporcionar información derivada de algún cambio propuesto en la estructura o la dirección de una empresa, tal como una venta, conversión en sociedad o expansión del negocio etc.

11.Determinar las cantidades pagaderas cuando existe convenios o contratos.

*Que se basen en las utilidades.

*Para el prorrateo o la participación en los gastos.

*De los llamados de porcentaje de recargo sobre el costo.

12. Proteger a la empresa contra los malos métodos, la carencia de inspección o control interno, la negligencia de los empleados y los procedimientos inadecuados de registro o de contabilidad

13. Salvaguarda para el público, cuando tales informes son el resultado del examen de las cuentas de los departamentos gubernamentales, compañías de servicios o empresas privadas, en los casos en que se requiere una información exacta para la regulación de tarifas o de precios.

De esta manera las empresas pueden obtener asesoramiento financiero y contable mediante el empleo de hombres bien entrenados y versados en el campo de la auditoría. Por ser el auditor persona ajena a la empresa y con capacidad intelectual analítica' aporta ideas, produciendo el efecto de estimular a empleados y funcionarios a rendir su capacidad y honradez máximas, pudiendo el auditor distinguir fácilmente al empleado eficiente del ineficaz.

Sabemos que la auditoría comprende la interpretación de los estados financieros, así como un análisis crítico de la empresa sometida a revisión; abarcando desde un análisis detallado de cada operación que realiza la empresa, hasta una revisión y examen general del negocio, su contabilidad, operaciones financieras y sistemas establecidos.

Naturalmente las actividades descritas anteriormente se encuentran localizadas en el campo de acción del contador público, siendo el profesionalista ideal para abarcar con sus amplios conocimientos, capacidad y experiencia, los conceptos mencionados anteriormente, proporcionando la información y orientación necesaria para coadyuvar a una administración que conduzca al éxito. El contador público independiente deberá ser controlado por el consejo de administración, a quien deberá rendir sus informes y comentarios que considere pertinentes.

Es importante la relación que existe entre el contralor y el contador publico independiente, ya que el segundo proporcionara el primero un grado mas de tranquilidad, ya que por labor propia vigilara los sistemas contables y administrativos de la empresa, considerando su control interno, sus programas, tendencias, políticas, etc., situación que viene a garantizar al contralor el buen funcionamiento de la empresa

Naturalmente el contralor debe colaborar en forma cordial con el contador publico independiente, a quien dará toda la información financiera que le sea requerida, de igual manera deberá acordar con el, todo lo referente al trabajo que debe desarrollar.

3.6.6 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

El contralor no puede esperar a que los planes se realicen por si solos, ya que el programa de planeación no asegura por si mismo las metas que se han fijado en el aun cuando hayan sido conjugados los objetivos, programas, políticas, etc., trazados por la empresa. Después de la función de planeación, como fase del proceso administrativo es necesario atender otros problemas, que exigen solución inmediata, tales como: organización y coordinación necesana entre las diferentes actividades que se requieren para llegar a cabo los planes; esto es, se requiere organización, que es "George Terry "Principios de administración": el arreglo de las funciones que se estimen necesarias par lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas"

Al desempeñar el contralor la función de planeación, lo hace como miembro del grupo de alta gerencia y participa en la organización de la negociación, donde aplica sus conocimientos sobre mercadotecnia, finanzas, producción y políticas de la empresa; organizando además su propio departamento y los departamentos que de el dependen.

Para llevar a cabo lo anterior, también deberá el contralor definir las actividades que sean indispensable separa cumplir con los objetivos, además de integrar los departamentos con características propias, que guarden cierta relación entre sí.

El personal asignado debe ser el que se necesita, ni un mas ni uno menos, al que deberá delegarse la autoridad y señalar responsabilidad a cada encargado de una actividad.

Es en este departamento que el contralor cumple su misión por lo que a la coordinación de funciones se refiere, así como control de operaciones de la empresa, por medio del cual se acrecienta su interés en la investigación para el desarrollo e implantación de métodos y programas, para poder realizar la serie de actividades logrando de esta manera, una adecuada y bien estudiada distribución de labores y la consecuente delegación de autoridad

La relación del contralor con este departamento, es obvia, solo nos basta pensar que sin los sistemas adecuados, la mayoría de las empresas de nuestro país y del mundo entero, no podrían obtener beneficios o estarían muy lejos de alcanzarlos.

El departamento de sistemas y procedimientos es complicado, atendiendo a que su establecimiento de ser cuidadosamente planeado, recomendado al efecto, las siguientes consideraciones:

1. Deberá ser constituido no sin antes haber estudiado las características de cada empresa, sus necesidades, posibilidades y labores específicas.

2. Deberá ser originado mediante una base de flexibilidad, permitiéndole una adaptación completa los cambio en las diferentes situaciones de la empresa.

3. Deberá tener como función principal, la de realizar una labor permanente en cuanto a asesoría, planeación, revisión de cambios en el sistema de métodos, etc.

El departamento de sistemas y procedimientos se desarrolla mediante un buen ideado plan o programa de actividades siendo sus funciones principales, las que a continuación se mencionan.

A) En primer término, redactar o elaborar el manual de los principios y técnicas, que deberá usar el departamento que nos ocupa y que vendrá a ser la guía o fuente de información para el personal que compone el mismo y que abarcará lo siguiente.

-La posición del departamento dentro del organigrama de la empresa

-Las operaciones internas, para su conocimiento.

-Principios y técnicas de investigación.

-Diseño y control de formas en cuanto a normas de trabajo se refiere

Distribuir los instructivos para desarrollar el trabajo de planeación y el debido estudio de sistemas y procedimientos.

B) Elaborar el manual de organización de la empresa, mismo que abarcará:

- Introducción o prólogo

- El anexo con el organigrama general.

- Interpretación de la estructura orgánica y gráficas necesarias señalando la división departamental.

- Políticas de la negociación

- Descripción de puestos.

- Procedimientos

- Análisis de puestos

- Índice de personal directivo

C) Elaboración de manuales que deberán usar los diferentes departamentos de la empresa.

D) asesoría continua para mejorar el sistema de oficina y estudios para establecer normas para el uso de equipo y maquinaria.

E) Estudio y desarrollo de sistemas de archivo y procedimientos de manejo de registros.

F) Evaluaciones del trabajo de oficina

G) Revisión de documentación

H) Investigación de sistemas.

- I) Capacitación del personal de sistemas y procedimientos, así como la auditoría
- J) La elaboración de informes que muestren el resultado de las últimas revisiones y evaluaciones llevadas a cabo por el contralor, como ejecutivo responsable

Es importante hacer notar que este departamento debe estar en armonía en sus relaciones con los demás departamentos de la empresa, por la ayuda que pueda prestarles en cuanto a sistemas, procedimientos, métodos, ideas de trabajo a seguir, normas, etc., pero indiscutiblemente, sus funciones deben ser llevadas a cabo con inteligencia, poniendo en juego todos los factores posibles convenientes en cada caso, desde luego con la ayuda de los supervisores de cada departamento con la intención de que sean aceptadas las sugerencias y opiniones, colaborando a propagar un espíritu de cooperación entre el elemento humano que integra la empresa.

Las relaciones de este departamento con el departamento de auditoría interna, se encuentran tan íntimamente ligadas, que en un momento dado se puede decir, sin temor a caer en equivocaciones o errores, que se complementan de tal manera que del resultado de las revisiones y verificaciones de auditoría interna, quedan señaladas las áreas donde se estén necesitando que los sistemas y métodos se perfeccionen; pero a la vez el departamento de sistemas y procedimientos puede señalar que las actividades requieren de una auditoría.

3.6.7. PERSONAL

Es menester que el contralor mantenga buenas relaciones con este departamento que es uno de los principales auxiliares en la dirección de la empresa. Su función principal es responsabilizarse de la preparación de los instructivos para el personal, así como de su contratación y resolución de problemas que pudiesen presentar con el mismo, de tipo legal.

En la mayoría de las grandes empresas, existe un Gerente de Personal, quien será el más indicado para establecer aquellas relaciones que son indispensables entre él y el contralor, derivadas del ejercicio de las funciones que cada uno de ellos desempeña.

En la vida industrial o comercial moderna, se habla con especial énfasis del elemento humano, ya que es un aspecto importante en la organización u funcionamiento de la empresa. Debemos estar conscientes de que debe dársele al elemento humano el valor que le corresponde, de lo contrario, de nada servirán los recursos de que se disponga.

De ahí la conveniencia de contar con una administración adecuada del personal, logrando con esto los fines que toda empresa persigue, debiendo existir relaciones directas entre el encargado de este departamento y el contralor para el buen desarrollo de los recursos humanos.

Es igualmente importante la intervención que tiene este departamento en la organización de instituciones que benefician al personal que agrupan, encausándolos a la formación de cajas de ahorro, pensiones, fondos para riesgos por accidentes, etc. y poder proporcionar a los trabajadores y empleados, con la aprobación de la dirección, cierta comodidad y superación personal.

El contralor, así mismo deberá supervisar que este departamento establezca las normas que deberá seguir en lo referente a la contratación, sistema de salarios, aumentos de sueldos, ascensos concedidos, contratos de trabajo, etc. Es función del contralor dentro de este departamento, realizar estudios que se requieran para llegar a determinar e implantar la política a seguir en la empresa en cuanto a estadísticas de trabajo y pagos de sueldos y salarios.

A continuación se hace un análisis de la definición de conceptos que deben tomarse muy en cuenta dentro del departamento de personal, ya que su eficiencia se pondrá a prueba en cualquier momento, supervisando el contralor la resolución de problemas que pueden llegar a existir de mayor envergadura como son los de carácter laboral, que inclusive ameriten la intervención del departamento jurídico, cuando este exista, o bien toca a los directivos de la empresa resolver situaciones con soluciones atinadas, que de no atenderlas, acarrearían consecuencias graves con empleados, sindicatos, etc.

Es conveniente conocer que la relación o igualdad existe entre los sueldos que paga una empresa y los de otra del mismo giro, aun dentro de la misma región en que opera. Dicho en otros términos, si una empresa que paga sueldos mínimos puede caer en la amenaza de que su personal, totalmente capacitado, busque nuevos horizontes y un mayor salario; por el contrario, si los salarios que paga son altos, sus costos, serán también altos, provocando con esto, un desequilibrio en el precio de sus productos o servicios.

Mediante un método de investigación se efectúa el análisis de puestos, por lo que se hace posible conocer los elementos que componen un puesto determinado de trabajo y al desarrollarlo, deben fijarse metas que se ha propuesto la empresa, identificar los puestos que existen en otros departamentos o secciones y obtener los datos del puesto mediante cuestionarios, entrevistas y la observación directa.

Entre las ventajas que se obtienen del análisis de puestos, se puede observar que ayuda a establecer y repartir mejor la cargas de trabajo, sirve también para fijar responsabilidades en coordinación y organización de las actividades de la empresa, facilita la supervisión y vigilancia de las operaciones que los trabajadores, así como permite al trabajador conocer con precisión lo que debe hacer y le evita atender actividades que no le corresponden.

La importancia de la valoración de puestos se debe a que determina la utilidad de los diferentes puestos de la empresa, a que estén debidamente remunerados de acuerdo a las categorías para evitar injusticias y corregir deficiencias.

La encuesta regional de salarios es una técnica para obtener la información que se necesita, que manejada en forma estadística, se logra una imagen de crecimiento igual a la que se formula con los datos propios de la empresa. Los títulos de los puestos que se comparan deben ser siempre iguales a los que se analizan, correspondiendo los mismos salarios.

El departamento de personal se enfrenta al problema de encontrar al personal idóneo y contratarlo, pero antes de seleccionarlo, siendo el contralor quien debe supervisar que esto se efectúe de acuerdo a las políticas de la empresa.

Es necesario antes de seleccionar al personal, conocer la especificación del puesto que se va a cubrir para estar en posibilidad de conocer que requisitos mínimos se van a exigir a los candidatos que se presenten; debiendo tomar en cuenta entre otras cosas: la preparación escolar, el conocimiento sobre el área de trabajo donde se va a desenvolver, su capacidad técnica o bien su capacidad mental, esto según el caso; la habilidad con que se desenvuelve, los antecedentes, la calificación obtenida en los exámenes psicológicos, técnicos y médicos.

Al concluir la serie de exámenes y una vez que fueron satisfactorios, corresponde efectuar una o varias entrevistas, para determinar su aceptación o rechazo ya que es el medio por el cual se conoce en forma directa al candidato, conociendo un poco mas su personalidad.

El contralor, como supervisor del departamento de personal, debe analizar dos aspectos fundamentales que son.

1.Prueba: su principal objetivo es conocer si una persona se contrata o no, habiendo diferentes tipos de pruebas aplicables según el puesto que se desea cubrir:

- a) Aptitudes. medir la capacidad potencial y la habilidad del solicitante.
- b) Aprovechamiento. medir los conocimientos del candidato a ocupar el puesto.
- c) Interés: conocer el área que mas interesa al solicitante
- d) Personalidad: identificar al candidato, clasificándolo en útil o inútil al puesto vacante.
- e) Pruebas especiales: requerir conocimientos amplios en el área que se desee cubrir, cuando así se requiera.

2.Incorporacion: Al efectuar la contratación del personal requerido, será necesario instruido acerca de la empresa de la que ya forma parte, para que la conozca, hacer las presentaciones de rigor contando para el efecto, con material de orientación específico.

CAPITULO IV TOMA DE DECISIONES

4.1 CONCEPTO DE DECISION

Decidir es resolver una dificultad, formando un juicio definitivo.

Decidir, según Fabian Martínez Villegas, "Es el acto de voluntad de elegir, entre vanas alternativas, aquella que se juzga como la mas adecuada para alcanzar un objetivo previamente determinado".

Según George R. Terry, nos dice al respecto. "Tomar decisiones es escoger entre una o mas soluciones posibles".

De lo anteriormente expuesto se desprende que las decisiones son:

- a) Un acto exclusivo de los dirigentes, ya que son los que poseen la autoridad en primera instancia
- b) La existencia de uno o varios objetivos, hacia los cuales se proyecta la decisión.
- c) La existencia de varias alternativa o caminos a escoger ya que de existir un solo camino no habrá decisión que tomar
- d) La existencia, obviamente, del problema a resolver.

Aquí se puede dar un concepto personal sobre lo que debe entenderse por decisión>

"Decidir es el acto de una persona, con autoridad, de elegir entre vanas alternativas, aquella que represente los mejores resultados o cuando menos nos ofrezca los menores riesgos posibles, en el logro satisfactono de un objetivo predeterminado"

4.2. OBJETIVO

Como ya es sabido por todos, el fin primordial de las decisiones, es el de obtener el mejor de los resultados por haber elegido el camino que nos permita alcanzar en la forma mas adecuada los objetivos que nos hemos propuesto.

Esto es en virtud de haber escogido entre las distintas alternativas que se nos presentaron, aquella que a nuestro juicio nos ofrece las mayores perspectivas de éxito.

Se considera además que para llevar a cabo las funciones principales de la administración, o sea, la planeación, organización, integración, dirección y el control, es necesario tomar decisiones adecuadas; de aquí que muchos ejecutivos, gerentes y administradores consideren la toma de decisiones como el punto medular de su actuación dentro de una empresa.

Existe un requisito sin el cual ninguna persona puede ser funcionano ejecutivo, y no digamos notable, sino ni siquiera mediocre, y ese requisito es, "Tomar Decisiones".

La toma de decisiones es de suma importancia, no solo para el individuo, sino también para la sociedad humana, es el ejercicio mismo de la autoridad de un director, es la facultad que se le ha conferido para decidir lo que debe hacerse dentro de un marco de situaciones y problemas

Las decisiones también son necesarias para resolver conflictos, cuando se suscitan por divergencias de opinión de criterio en relación con un problema, el jefe debe de intervenir para conservar la integración del grupo.

En virtud de que el éxito de las decisiones dependen tanto de las bases que se tomen, como de la persona que decide y, en vista de que las decisiones de menor importancia no necesitan de la investigación y el análisis profundo, es conveniente establecer pautas de relativa importancia de las decisiones, con el objeto de delegar aquella de poca importancia o rutinarias (en la misma forma en que se delega la autoridad(pues se ha comprobado que

la eficiencia de las decisiones mejoraría mucho si la mayoría de los directores tomaran menos decisiones, al disponer de mayor tiempo para resolver los problemas de mayor importancia. Y por consiguiente impulsarían la empresa hacia el progreso que es la mas preciada meta de todo organismo social

4.3. TIPOS DE DECISIONES

La mejor manera de clasificar las decisiones es siguiendo estos tres puntos de vista:

- A) por la función administrativa a la que se van a aplicar.
- B) Por su trascendencia dentro de la empresa.
- C) Por quien va a tomar la decisión.

A)POR LA FUNCION ADMINISTRATIVA A LA QUE SE VAN A APLICAR

Por lo que se refiere a este tipo de decisiones, para realizar las funciones administrativas es de vital importancia, las decisiones que sobre ellas se tomen y la oportunidad de las mismas

A continuación se enuncian cuales son las principales decisiones que deben tomarse dentro de cada una de las funciones administrativas:

- I. Planeación: Las decisiones que deben tomarse dentro de esta función, son las referentes a:

- *Fijación de objetivos a corto y a largo plazo.
- *Las políticas de la empresa.
- *La elaboración de programas.
- *Los procedimientos a establecer.

- II. Organización: dentro de esta función las decisiones que deben tomarse corresponden principalmente a

- *División del trabajo.
- *Coordinación de actividades

- *Delegación de autoridad
- *Asignación de responsabilidad.

III. Integración: Las decisiones referentes a la integración consisten en:

- *Selección y adquisición del equipo adecuado
- *Selección y entrenamiento de elementos humanos
- *La conservación de elementos materiales y humanos.

IV. Dirección> Las decisiones que corresponden a esta función son las siguientes.

- *Establecimiento de comunicaciones.
- *Ordenes e instrucciones.
- *Disciplina.

V. Control: dentro de esta última función de la administración, las decisiones que es pertinente tomar son las siguientes:

- *Establecimiento de sistemas.
- *La supervisión o vigilancia.
- *La evaluación de los resultados

En la enumeración anterior se abarca a toda la administración en general, pero se puede, dentro de esta misma clasificación, analizarla en las funciones específicas de la empresa. Y, así tenemos decisiones relativas a:

1. ELABORACION DE "X" PRODUCTO

- a) Volumen de elaboración
- b) Métodos de elaboración
- c) Sistemas de compras

- d) Equipo industrial
- e) Almacenamiento
- f) Control de calidad.

2. VENTAS

- a) Presentación del producto
- b) Políticas de venta
- c) Precios
- d) Promoción de ventas
- e) Medios publicitarios
- f) Investigación de mercados, etc.

3. FINANZAS

- a) Estructura del capital
- b) Determinación de los costos de operación.
- c) Formulación de presupuestos
- d) Planes de inversión
- e) Retribución de dividendos
- f) Procuración de nuevos fondos, etc.

4. PERSONAL

- a) Métodos de selección
- b) Tipo de adiestramiento
- c) Evaluación de puestos
- d) Promociones y traslados
- e) Trato y separaciones
- f) Seguridad y relaciones, etc.

POR SU TRASCENDENCIA DENTRO DE LA EMPRESA LAS DECISIONES PUEDEN SER:

I. Decisiones rutinarias o tácticas

Estas decisiones son aquellas que surgen en función del trabajo diario, por lo general nunca traspasan los límites de un departamento de la empresa. Por su repetición constante, reducen la incertidumbre al mínimo, por lo que se les ha llamado rutinarias, de costo reducido, fáciles de tomar y aplicar ya que no necesitan de la investigación y del análisis profundo. Este tipo de decisiones que se toman en el trabajo ordinario son por lo regular delegadas a ejecutivos de niveles inferiores. Un ejemplo de estas decisiones puede ser, concederte el día a un subordinado, pagarle tiempo extra a un empleado, comprar determinada dotación de papelería, solicitar una cotización de precios, la rotación de empleados, etc.

II. Decisiones fundamentales o estratégicas.

Estas decisiones por lo general afectan a más de dos departamentos, inclusive pueden afectar a toda la empresa. Son las que resuelven los problemas más fuertes e importantes de la empresa, estas decisiones están encomendadas a los funcionarios de mayor jerarquía tales como el presidente, el director o el gerente general, al requerir para su solución de la investigación y el análisis profundo, necesarios en estos casos, Como ejemplo de estas decisiones podemos citar: la sustitución de un equipo viejo por otro nuevo, fusionarse con otra empresa, abrir nuevas sucursales, etc.

POR QUIEN VA A TOMAR LA DECISION

I. Las decisiones de grupo

Estas decisiones son las que toman un conjunto de personas reunidas ya sea en un comité o en un consejo como puede ser el consejo de administración y asambleas, como la asamblea de accionistas.

II Las Decisiones individuales

Son aquellas que toma una sola persona como el directo general, el presidente o el gerente de división que este autorizado para ello.

Se reafirma que la decisión debe ser tomada por la persona quien posea la autoridad inicial en el asunto en cuestión, y, por consiguiente recaiga toda la responsabilidad del problema.

4.4. LA FACULTAD DE TOMAR DECISIONES

El volumen de problemas, que a diario se le presentan a los dirigentes, para darles decisión, es tan abrumador que supera los límites razonables de algunos hombres, que intervienen la mayor parte de su tiempo decidiendo sobre asuntos de menor importancia relativa, descuidando por otro lado los asuntos más importantes, que muchas otras veces se dejan sin decidir por falta de tiempo, con la consiguiente pérdida de la eficiencia operativa, trayendo como consecuencia perder la oportunidad de progresar y mejorar su posición ante sus competidores en vista de verse obligados a seguir empleando prácticas del pasado.

Por lo general es de vital importancia dedicar el tiempo y la atención necesarias a las decisiones más importantes tanto a corto como a largo plazo. para obtener y estudiar la información necesaria que le servirá de base para la toma de decisiones.

Chester I. Barnard nos dice: "El bello arte de tomar decisiones no consiste en decidir sobre cuestiones impertinentes, ni en decidir apresuradamente, ni en elegir acciones imposibles de realizar, ni tampoco tomar decisiones que otros debieran tomar"

Todo ejecutivo que quiera administrar eficientemente una empresa debe de saber tomar decisiones oportunas que le produzcan el máximo beneficio a la empresa que dirige, puesto que si esas decisiones se toman tarde, equivocadamente o definitivamente no llegan a tomarse, las consecuencias pueden ser desastrosas tanto para las empresas, como para su posición de director dentro de la misma.

4.5. BASES PARA LA TOMA DE DECISIONES

El éxito de las decisiones depende tanto de las bases y asesoría que proporciona el contralor, así como la preparación y habilidad de la personas que decide. Una buena decisión depende el dominio sistemático de un procedimiento, en otras palabras, seguir ciertos pasos sucesivos que nos llevaran a conocer mejor los problemas, evaluarlos y decidir.

Vemos en primer lugar cuales son esas que se deben tener presentes en la toma de toda decisión.

Las bases que con mayor frecuencia se usan son cuatro: la información, la Experiencia, la intuición y la autoridad; aunque en la practica se utiliza una combinación de estas, en ocasiones se usan mas unas que otras pero esto ya depende de la persona que decide y de las circunstancias que prevalezcan.

A) La información

La información de los hechos es una base sólida en la que se pueden fundar decisiones, después de haber analizado e interpretado en forma adecuada dicha información por la persona que toma la decisión.

Es deseable contar con una información completa de los hechos al momento de decidir, para poder hacer una apreciación mas justa de la realidad, por la persona que decide; pero en la realidad sucede con frecuencia que la información completa de los hechos no es fácil de reunir en vista de que presenta muchas dificultades, requiere de mucho tiempo, por lo que se hace necesario requerir los servicios de una persona que desempeñe la función staff de contraloría, complementándolos con otras bases tales como la experiencia y la intuición.

B) La Experiencia

La experiencia es una escuela inagotable de conocimientos.

Cuando una persona ha trabajado durante mucho tiempo en una fábrica o empresa, ha presenciado y resuelto problemas similares a los que se le presentan, o ha trabajado en el mismo ramo toda su vida, tiene plena conciencia de sus aciertos anteriores y recuerda claramente sus errores.

Como dice George R. Terry: "La verdadera utilidad de la experiencia consiste, no en recordar los detalles de muchas y variadas situaciones, sino en desarrollar una habilidad para escoger y generalizar estas situaciones". Por lo que cuando se tenga que tomar una decisión se debe sacar provecho de los acontecimientos anteriores, pues no suministran guías respecto a que hacer en situaciones similares futuras.

c) Intuición

Son las decisiones por simples corazonadas o presentimientos en forma espontánea son previo juicio del asunto a resolver, y subestimado o no considerando otras bases para tomar la decisión

La persona que decide por intuición se cree que está influenciada por el conocimiento relativo del problema, y percibe ideas sin razonamiento previo, influenciada principalmente por sus preferencias y condiciones psicológicas d dicha persona.

Las decisiones por intuición se toman sin pérdida de tiempo, pueden ser buenas en problemas de poca importancia, porque desarrolla la habilidad para decidir; pero en aquellos problemas de gran importancia que afectan a toda la empresa son malas, porque el presentimiento fue incorrecto y porque no se tendrían pruebas o medios para defender la decisión ante otros funcionarios.

D) Autoridad

Autoridad es la facultad de tomar decisiones y hacer que se cumplan, es de entenderse que existe una estrecha relación entre la autoridad y las decisiones. Prueba de ello es que una persona que carece de autoridad, es imposible que pueda tomar una decisión y mucho

menos ponerla en acción, por ejemplo una persona de asesoría o staff, como su función es la de asesorar, no podrá en una forma directa tomar la decisión.

El uso de la autoridad es necesaria para hacer que los subordinados acepten y acaten la decisión, no dejándola a su simple voluntad de que la quieran seguir, según les parezca buena o mala.

Pero las decisiones no deben tener como base exclusivamente la autoridad sino que ésta debe de combinarse con otras bases ya conocidas, con el objeto de que no vayan a servir para intereses personales y hacer en este caso un abuso de la autoridad que se posee.

4.6. PROCEDIMIENTO PARA TOMAR DECISIONES

La forma de tomar una decisión puede variar, según sea la persona que la toma, las bases que tome y las condiciones del problema por decidir.

Aunque no existe una técnica universalmente aceptada, que nos sirva para cualquier circunstancia que se nos presente, a continuación se detallan varios pasos sucesivos que acomodados a las condiciones particulares de cada caso nos servirán para tomar mejores decisiones

A) Definir claramente el problema, de preferencia por escrito, para familiarizarse con él, determinando el grado de importancia del mismo, facilita mas la decisión y su eficacia.

En otras palabras, determinar el problema en sus puntos mas preciosos nos lo resuelve en un 50%.

B) Asegurarnos de que disponemos de la información necesaria para poder decidir, debemos seleccionar la información que mas se relacione con el problema en cuestión, recabando aquella información que nos hace falta y nos sea factible allegarnos, a éste respecto cabe recordar que las decisiones fundamentales o estratégicas requieren de

mayor análisis e investigación, no así las rutinas o tácticas que con la simple marcha de las operaciones se resuelven con mayor prontitud.

- C) Determinar cuántos cursos de acción se nos presentan, si decidir es elegir entre varias alternativas, debemos de conocer todas ellas, ponderando y comparando sus ventajas y desventajas respectivamente.
- D) Seleccionar el mejor curso a seguir; se deben ir eliminando las alternativas, que se presenten y se hayan estudiado en el punto anterior de acuerdo con su valor práctico, con el objeto de quedarnos con aquella que nos asegure los mejores resultados, o cuando menos nos ofrezca los menores riesgos.
- E) Suplir la falta de elementos objetivos de información, por elementos subjetivos. Una vez que hemos elegido la alternativa mas apegada a las circunstancias, la persona que decide, a falta de información objetiva necesaria debe suplirla por otros elementos subjetivos como son la experiencia y la intuición a efecto de reforzar mejor la decisión a tomar.
- F) Tomar la decisión y hacer que se cumpla. Una vez que se ha llevado a cabo el razonamiento y análisis del curso a seguir, se decide que es lo que se va ha hacer, informando a quien o quienes lo tengan que llevar a cabo, tomando a su vez otras decisiones complementarias a efecto de que entiendan con claridad el fin que se persigue con la decisión principal.
- G) Vigilar muy de cerca nuestras principales decisiones. Se debe establecer un sistema de control de resultados producidos, por las decisiones principales que se tomen con el objeto de corregir en el momento de que surjan las desviaciones a las misma, y corregir lo no previsto.

CONCLUSIONES

La implantación del departamento de Contraloría, con su finalidad primordial de coordinar, planear, vigilar, controlar e informar las operaciones realizadas por la empresa, trae consigo una protección y control de los intereses de la misma, como una garantía para los accionistas, acreedores y público en general. Así mismo, la incorporación de la Contraloría en los negocios en la actualidad, es definitiva, la necesidad de un interprete de los áridos resultados financieros, es el filtro necesario en todas las empresas, de aquellos problemas que no tienen por que trascender a esferas superiores y ha ocasionado que se vaya ubicando cada vez más dentro de la administración de las empresas.

El campo que cubre la Contraloría como vimos, es amplio, en la actualidad apreciamos tendencias a especializaciones en determinadas áreas de operación, cubriendo una necesidad de las grandes empresas. Se abren al Contralor otros campos de acción en la organización de las empresas, gracias a la aplicación y desarrollo de sus técnicas avanzadas de administración para lograr incrementos en la productividad del negocio

La Contraloría es básica en el empresa, desarrollando función relevante Si no se presenta en una organización, no podríamos considerar esta como empresa moderna.

Es necesario para que la Contraloría desarrolle su función, que se satisfagan ciertos requisitos, como: la comunicación conceptuada como instrumento y no como medio; la formación de círculos operativos para la existencia de la coordinación de la información, la presencia del Contador Público profesional experto en áreas contables, financieras y de organización y la aplicación de las técnicas más modernas de cuantificación, análisis e investigación de operaciones administrativas. Al hablar de Contraloría, al instante la relacionamos con asesoramiento y asistencia para la alta gerencia o Dirección, ya que aquella es la estructura informativa en la que descansan las decisiones de los dirigentes, seleccionando las mejores alternativas y llevando a la empresa por el camino dela máxima eficiencia.

Es el Contador Público quien por sus merecimientos y amplia preparación técnica, avalada por su práctica profesional, aunada a una cultura adquirida previa o simultáneamente a sus actividades profesionales, es la persona idónea para ocupar el importante cargo de Contralor dentro del complejo básico estructural de la empresa moderna, sistematizando las ideas de tal forma que resulte posible predecir las consecuencias de un criterio, analizando entre teoría y práctica para poder con un eslabón en la larga cadena de la empresa: la Contraloría.

Depende del Contralor, que se de cumplimiento a las políticas trazadas, referentes a la implantación de un adecuado sistema de control que proporcione al negocio, la seguridad en la guarda de sus bienes, datos financieros oportunos sobre los cuales se pueda observar la trayectoria alcanzada, tomando las medidas necesarias para futuras operaciones y promoviendo la eficiencia en la operación, mediante estudios o medidas que permitan detectar fallas.

El Contralor deberá presentar los Estados Financieros e informes necesarios, los que deberán contener información oportuna y fehaciente ante la Dirección y el Consejo de Administración, como una guía y sobre todo como base sobre la cual tomarán las decisiones más convenientes, coordinando las distintas áreas que forman la empresa, así como poder formular el presupuesto obteniendo con ello una utilidad efectiva en todos los informes, procediendo a reunirlos y presentarlos al Consejo de Administración para su aprobación definitiva. Con el reporte formulado por el encargado de presupuestos, el Contralor tendrá elementos de juicio para comentar y criticar las desviaciones de las operaciones realizadas, al comparar los datos reales contra lo presupuestado, para lograr los fines deseados.

Dentro de las juntas que se lleven a cabo por el Consejo de Administración, es aconsejable que el Contralor esté presente y que pueda emitir su voz, dando opiniones y conociendo el aspecto general de las nuevas políticas que se dicen, para estar en posibilidad de vigilar su cumplimiento, teniendo la oportunidad de ser el conductor de la empresa por los senderos de la evolución, de la técnica y de la ciencia, por cuanto se refiere a los procesos administrativos y financieros.

Cuando se establecen los controles internos, es cuando el Contralor debe aprovechar su situación y los contactos obligados con todos y cada uno de los departamentos, para dejar sentir la autoridad e influencia que va a ejercer sobre cada una de las operaciones, ya que por ejemplo, con frecuencia sucede que la custodia del efectivo, se asigna al Tesorero, al igual que la contratación de las coberturas de seguros y que la Gerencia de Personal o los departamentos de Producción, ejercen el control directo de mando sobre los guardianes de la planta, funciones y responsabilidades del Contralor, ya que están relacionadas muy de cerca con la función básica del control. Para esto es muy conveniente que el Contralor sepa llevar buenas relaciones personales con otros departamentos, ya que eso facilitará ejercer la misma función de control, obteniendo la cooperación de otros jefes de departamento, que estén a su nivel.

El Contador Público para desarrollar las funciones de la Contraloría, debe someterse a la disciplina del estudio constante de materiales, tales como: administración, contabilidad, derecho, mercadotecnia, personal, finanzas, economía, producción, impuestos, seguros, procesamiento de datos, sistemas y procedimientos, etc., no con el fin de dominarlos, ya que comprender, organizar y aprovechar el trabajo de los especialistas que en esas materias participan en las funciones y operaciones de la empresa. Igualmente importantes es que haya tomado cursos de post-grado en administración y contabilidad.

El Contralor se encuentra en una posición privilegiada para coordinar todas y cada una de las fases del negocio, llámense estos departamentos, divisiones o productos. Es el funcionario que enlaza a las empresas entre la dirección del negocio y el funcionamiento del mismo.

El Contralor a través de su departamento de auditoría interna, debe estar constantemente alerta para mantener trabajando los sistemas de información y reportes, como fueron planeados. Al existir cualquier desviación que sea descubierta por auditoría interna, es fuente de controversia, que se arregla con un sentido común amplio, dependiendo la procedencia del problema y tratar hasta donde sea posible de enmendarlos dentro del

escalafón organizacional donde se descubra, sin apelar a niveles superiores, en el caso de la controversia.

Es sabio que el diseño del sistema de reportes o de información así como una buena política de auditoría interna, necesita de una planeación técnica adecuada y una habilidad personal si se quiere que la información que se obtenga, sea transmitida *con eficiencia* a los grados de decisiones respectivos.

El éxito continuo y el crecimiento de una compañía, dependen en gran parte, del grado de *efectividad* con que se planeen y controlen las operaciones, del grado con que esto se logre, dependerá contribuido al avance y éxito de su empresa.

BIBLIOGRAFIA

Contabilidad Intermedia I

Raúl Niño Alvarez

De Trillas

Fundamentos de Contabilidad

Neal Margolis y Paul Harman

De. Limusa

Fundamentos de Administración

Much Galindo, García Martínez

De. Trillas

La Contraloría y sus Funciones

González A. Cesar

De ECASA

Manual del Contralor

Goodman James J.

Ed. Mc Graw Hill

Contraloría Practica

David Anderson, Leo Shmit

De. UTEHS

Principio de Dirección de Empresas

Harold Koontz Odonell

De. Mc Graw Hill

Principios de Administración

George Terry

De Continental

Auditoría Principios y Procedimientos

Arthur Holmes

Unión Tipográfica, De. Hispano Americana

Contabilidad de Eficiencia para Planeamiento y Control

Robert Beyer

Ed. Contabilidad Moderna

Ed. Buenos Aires

La Ciencia de la Dirección de Empresas en Acción

Williams T. Morris, Herrero

Hnos. Sucesores, S.A. Editores