

25 218



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**UN ENFOQUE DE LA CONTRALORIA.**

**Seminario de Investigación Contable**

**Que en opción al Grado de**

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R O P O N I D O**

**ENRIQUETA SUSANA MEDINA SANCHEZ**

**Director de Seminario: C. P. Agustín Díaz Campomanes.**

**México, D. F. 1984**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **UN ENFOQUE DE LA CONTRALORIA.**

### **CAPITULO I.- ASPECTOS GENERALES DE LA CONTRALORIA.**

- 1.- CONCEPTO DE LA CONTRALORIA
- 2.- IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA
- 3.- CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE LA CONTRALORIA
- 4.- UBICACION DEL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACION

### **CAPITULO II- FUNCIONES DE LA CONTRALORIA.**

- 1.- FUNCION DE SISTEMATIZACION
  - 1.1 - PLANEACION
  - 1.2 - FINANZAS Y CONTABILIDAD
  - 1.3 - INFORMES
- 2.- FUNCION FINANCIERO CUNTABLE
  - 2.1 - PLANEACION
  - 2.2 - FINANZAS Y CONTABILIDAD
  - 2.3 - INFORMES.
- 3.- FUNCION DE VIGILANCIA.

### **CAPITULO III- REEXPRESION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.**

## PROLOGO.

El presente trabajo es un intento de brindar los aspectos más relevantes de la Contraloría y del Contralor en forma sencilla.

Para tratar de salir adelante de los problemas que afectan al país y como consecuencia de esto a las empresas que son generadoras de fuentes de trabajo, es indispensable que los cimientos de éstas empresas sean sólidos, pudiendo ser logrado mediante una información confiable y oportuna, que es realizada por medio de los Informes que el Contralor hace llegar a los altos niveles jerárquicos de la Compañía.

Respecto a la Reexpresión Financiera, cabe destacar que en el presente trabajo incluye los criterios que gozan de mayor aceptación de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Uno de los objetivos principales consiste en resaltar la importancia que tiene la Reexpresión de los Estados -- Financieros para conocer la situación real de las empresas, ya sea que éstas se dediquen a la producción de bienes o servicios y permita estar en condiciones de tomar mejores y más oportunas decisiones, debido principalmente a que todas las -- empresas están sujetas y son afectadas por la inflación, la -- devaluación de la moneda y algunos otros factores económicos -- tanto externos como internos.

**CAPITULO I.**

**ASPECTOS GENERALES.**

Las necesidades de que la organización de la Empresa sea dinámica y veraz se ha venido incrementando en los últimos años, puesto que su expansión en el mercado así como en sus actividades crecen a un ritmo acelerado, requieren de que su información sea rápida, oportuna y completa, esto puede -- ser logrado con la ayuda de la Contraloría, que es una de las funciones im-- importantes dentro del ente económico, sin quitarle importancia a las demás -- funciones como son la mercadotecnia o ventas, tan solo por mencionar algu-- nas. Ya que la empresa es un conjunto de funciones y actividades que deben - estar coordinadas y en armonía a fin de lograr los objetivos y metas para lo cuál fué creada. En éste conjunto se encuentra la Contraloría, tema que se - desarrollará.

Considerando factores como la estructura general, la magnitud, el grado de desarrollo del proceso administrativo varían de entidad a entidad y que - están condicionados a las necesidades y características específicas de cada empresa, en particular se dice que la importancia de la Contraloría se deri-- va de que coadyuva a planear, organizar, coordinar y controlar todas las --- funciones de la misma.

El término Contralor deriva del francés "Controle" y del latín medieval Contra-rotalus ( una lista de cuentas o la copia de un documento usado para verificar el original). El término en sí no apareció en el idioma inglés --- hasta el desarrollo de la contabilidad de los negocios modernos utilizando - más bien "Control" en su sentido literal.

Con anterioridad al siglo XV el delecteo usual en inglés fué "Countro-- llour" dando a entender con la misma que se trataba de la persona que conser-- vaba el control de las entradas y salidas de efectivo y de mercancías. Ya en el Siglo XV el nombramiento fué utilizado en varias oficinas de la --- English Royal Household, como Contralor de cuentas en la oficina de Lord --- Chamberlain; en 1778 en Estados Unidos fué utilizado en principios por las - oficinas gubernamentales el puesto de Contralor para sustituir el título de Tesorero de cuentas; respecto a la iniciativa privada se creó en 1885 dicho puesto para South Pacific Railroad Company de New York. En el año de 1921 - en los Estados Unidos se creó con carácter independiente el departamento de Contabilidad bajo el control directo del Contralor General y que posterior-- mente se adoptó en las Secretarías de Estado.

En lo que se refiere a México, la Contraloría se creó durante el Gobierno de Don Venustiano Carranza en el año de 1917, pero teniendo la censura -- fué derogada por decreto presidencial posteriormente siendo en año de 1932 -- donde es absorbida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para el año de 1946 algunas Empresas inician la estructura de la actividad de la Contraloría, como la Ford Motor Co., en 1948 Industria Eléctrica -- de México, en 1952 la General Popo, hasta llegar a nuestros días en que la -- mayoría de las empresas necesitan y aprecian los beneficios de un Contralor.

#### 1.- CONCEPTO DE LA CONTRALORIA.

Debido al vertiginoso desarrollo que tienen las empresas en nuestro País cada vez es más difícil enmarcar las actividades del Contralor ya que en él -- recaen cada vez más responsabilidades que le van dando un nuevo giro a sus la -- bores como Contralor propiamente dicho.

El Instituto de Ejecutivos de Finanzas propuso el Texto que a continuación se cita, con el fin de dar a conocer el concepto de Contraloría aprobado por el Consejo Directivo, el 25 de Septiembre de 1919.

- A) Crear un plan integrado para el control de las operaciones, incluyendo en éste, hasta el grado requerido en él mismo, de Stándares de --- Costo, Presupuestos de Gastos, Pronósticos de Venta, Planeamiento de Utilidades y Programas para las Inversiones de Capital Fijo y su Fian-- ciamiento, así como sus Procedimientos necesarios para llevar el -- plan a la práctica.
- B) Comparar los resultados reales con los planes y Stándares de opera--- ción aprobados, así como interpretar los resultados de las operacio-- nes e informar sobre ellos a todos los niveles de la Administración. Esta función incluye el diseño y mantenimiento de sistemas y regis--- tros contables, la determinación de la política contable y la recopi-- lación de los datos estadísticos que se requieran.
- C) Evaluar los objetivos de la empresa e informar sobre su validez y so-- bre la efectividad de sus políticas, su organización estructural y -- los procedimientos a seguir para alcanzar dichos objetivos. Lo ante-- rior incluye consultas con las diversas dependencias, directivos, res-- ponsables de la actuación o de la política respecto a cualquier fase= de las operaciones de la empresa, en aquello a que se refiere ---

la ejecución de ésta función.

- D) Informar a las dependencias de Gobierno según se requiera, así como supervisar todos los asuntos relacionados con los impuestos.
- E) Interpretar e informar sobre los efectos de las influencias externas sobre el logro de los objetivos de la empresa. Esta función incluye - el valor continuamente los fenómenos económico-sociales y los actos del Gobierno que puedan aceptar las operaciones de la Empresa.
- F) Procurar protección a los Activos de la empresa, esto incluye establecer y mantener un sistema adecuado de control interno y de Auditoría.

Aceptando el texto anterior que dió a conocer el Concepto de Contraloría.

"Son aquellas normas que se ejercen en una empresa para realizar la planeación y control de las operaciones desde el punto de vista financiero, con el propósito de lograr los objetivos de la manera más adecuada cortando esfuerzos y gastos inútiles así como salvaguardar los activos".

Otros Conceptos que se citan son los siguientes:

Institución Estatal equivalente a la intervención de funciones generalmente económicas y presupuestarias. Cargo u oficio del Contralor. Diccionario enciclopédico Uthea.

Es la actividad encargada de la planeación para el control, información Financiera, Valuación y Deliberación, Administración de Impuestos, Informes al Gobierno, Coordinación de la Auditoría Externa, Protección de los Activos de la empresa y la Evaluación económica. C.P. Samuel Hernandez D. Posición del Contralor Dentro de la Organización. Curso de Contraloría Práctica del Instituto de Ejecutivos de Finanzas. México 1971.

La tarea inherente y central de la Contraloría es la obtención, el ordenamiento e interpretación de Información cuantitativa para el uso de la gerencia. Contraloría Práctica. Anderson y Schmit.

(4)

**Función que supervisa los asuntos financieros de las empresas comerciales, industriales, Instituciones de Crédito, Establecimientos Educativos, Corporaciones Municipales y del Estado, autoriza y controla toda clase de erogaciones, dirige el manejo de la Contabilidad General, analiza las cuentas y los registros y prepara informes y estados para los Directivos acerca de las erogaciones y costos de producción. C.P. Raul Enriques Palomec.**

**Contraloría es básicamente el análisis de las Operaciones de las Empresas antes de que éstas se realicen y la correcta utilización de los registros contables con el propósito de asesorar a la Dirección en la política a seguir, proteger el Activo de la empresa y proporcionar a la Administración la información adecuada que ayude al eficaz planeamiento y control de las operaciones del negocio. D. P. María Eugenia Hernández Díaz del Castillo.**

## 2.- IMPORTANCIA DE LA CONTRALORIA.

La Contraloría no ha sido una actividad que ha permanecido estática, se ha venido adaptando y adecuando al desarrollo de los negocios hasta ser hoy en día una función principal. La Contraloría comprende una serie de técnicas y actividades que de acuerdo con las necesidades y posibilidades de cada empresa deberán ser más amplias o limitadas.

Se ha llegado a pensar que, debido a que en empresas de gran envergadura no existe un departamento de Contraloría o una persona como Contralor y que tal circunstancia no afecta de una manera esencial la organización y funcionamiento de la misma, no reviste gran importancia ésta actividad, aún más, en la gran mayoría de pequeños negocios nunca encontraremos un funcionario o ejecutivo con tal carácter y designación.

Debido a su característica de evolución se presenta en distintas formas, en algunos casos, no existe departamento alguno al que se le designe -- con el nombre de Contraloría y por supuesto tampoco existe una persona a la que se le nombre Contralor, sin embargo a pesar de ello tanto en los negocios pequeños como en las grandes empresas existe la necesidad del control, del registro de las operaciones, de la información, de supervisión, etc., funciones que caen dentro de la Contraloría.

En el pequeño negocio quizás basta el propietario para desarrollar las actividades antes mencionadas, pero tal circunstancia no significa que no se requiera la Contraloría o sus funciones, en último caso el propietario en forma tácita hace las veces de Contralor.

Por lo que respecta a las grandes empresas que no incluyen dentro de su organización a un departamento de Contraloría, sin afectar esto dentro de una manera fundamental su funcionamiento, es debido a que dichas empresas generalmente el Tesorero hace las veces de Contralor y en la mayoría de éstas organizaciones existen departamentos de contabilidad, -- auditoría, presupuestos, etc., por lo cual aun cuando en forma expresa no exista la Contraloría existen funcionarios y departamentos que desarrollan sus funciones.

Las necesidades de la época actual, sobre todo la competencia en el mercado, exigen a las empresas el mayor esfuerzo para su subsistencia haciendo necesario la planeación de las operaciones, el adecuado registro

control, supervisión e información y la máxima protección de los bienes integrantes de su activo.

Básicamente los grandes avances en la Contraloría pueden ser visualizados como el reconocimiento de dos grandes problemas y de los pasos tomados para su resolución. Estos son los problemas de control y la medición del riesgo.

El primero de éstos, consiste en el Control de la forma en que se han venido desarrollando las operaciones de la empresa, a efecto de determinar si se están poniendo en práctica las políticas generales aprobadas por la Dirección, estableciendo el Control Interno y examinado constantemente la bondad del mismo, de los procedimientos en vigor, de los manuales de operación y, en su caso, haciendo las recomendaciones que a su juicio sean necesarias para llevar a una mayor perfección en la operación de la Empresa.

El segundo problema el de la medición del riesgo, es la necesidad de reconocer y retratar claramente las divisiones de la empresa en sus distintas actividades para los fines de una planeación administrativa inteligente.

### 3.- CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LA CONTRALORIA.

Las características adecuadas para desarrollar el puesto de Contralor--son inherentes al Licenciado en Contaduría considerando su capacitación en las diversas áreas que desarrolla conjuntamente a la experiencia adquirida desde los primeros trabajos desempeñados a partir de la iniciación de la Li cenciatura. Las cimentaciones para éstas características se encuentran en el Código de Etica Profesional, para completar la idea expuesta se menciona las siguientes:

- La Integridad como norma irreductible con todo el rigor y la preci---sión que su aplicación necesita.
- En virtud de ella la actuación en forma contundente y total, con la -determinación y firmeza que esperan del Contralor quien es responsa--ble del resultado de su trabajo.
- Ser capaz de una visión de conjunto para distinguir lo importante de lo que no es, para ver las operaciones de cada departamento no en forma aislada, sino en relación con el negocio como una unidad y la ope--ración misma del ente en relación con la industria y la economía general.
- Prudente reflexión frente a la concurrencia y cimentación de hechos y cifras antes de resolver cada problema del negocio inherente a sus -actividades.
- Mente ordenada que busque las causas y puedan detectar una serie de -significados en un conjunto de hechos.
- Mente objetiva que pueda abarcar, estimar y evaluar los factores con--currentes en operaciones de la empresa.

Las actividades personales podemos considerarlas en forma enunciativa como:

- 1.- Preparación Profesional.
- 2.- Saber reaccionar antes situaciones difíciles.
- 3.- Imaginación e iniciativa.
- 4.- Ponderación para sugerir y persuadir antes de ordenar.

La responsabilidad del Contralor en los negocios modernos ha aumentado hasta convertirse en un problema de importancia. Sin embargo, el Contralor debe asegurarse que su Departamento opere correctamente y que pueda proporcionar en forma rápida y completa la información que le sea solicitada por persona autorizada. Por éste aumento de responsabilidades en el Contralor debe delegar responsabilidades, asignando ciertas funciones en los elementos humanos de dicho departamento, la mayor eficiencia al desarrollar un trabajo se obtiene haciendo una distribución equitativa y adecuada entre el personal de la Empresa procurando que al realizar ésta distribución el trabajo de una persona sea completado con el de otra; logrando con ésto una verificación y, evitando hasta donde sea posible los errores, fraudes y costo innecesarios obteniendo rapidez y eficiencia en la labor diaria, sin incurrir al mismo en el que una sola persona tenga el control absoluto sobre determinada fase el trabajo.

El Maestro Joaquin Gomez Morfin dice "La delegación de funciones y responsabilidades puede hacerse sin interrupción desde el Director principal hasta los empleados inferiores, pero es condición indispensable que la cadena sea constante y que, en cada nivel de autoridades el individuo esté comprometido perfectamente en cuáles son sus atribuciones y las limitaciones de su responsabilidad". El Control Interno en los negocios. C.P. Joaquin Gomez Morfin.

En el siguiente punto trataremos de desglosar dichas funciones.

La palabra función comprende una serie de actividades plenamente identificables, que en una empresa grande requieren capacidad y habilidades especializadas para el buen logro de sus objetivos.

En las obras conjuntadas aparece el tema indistintamente con los títulos " Funciones del Contralor", " Funciones Básicas del Contralor", " Responsabilidades del Contralor", " Lista de Deberes del Contralor" y " Funciones de la Contraloría", no se describirá lo dicho sobre el tema, será una síntesis de éstas obras para fusionarlas después .

**C.P. Leonor Treviño Urdorico, El Contralor. Breve Estudio de sus Funciones. Upina que las funciones del Contralor son:**

<b>ACTIVIDAD.</b>	<b>NOMBRE.</b>	<b>ADVERBIO.</b>
1- Responder.	Del cumplimieto de políticas del Consejo de Admon.	Ante el Consejo.
2- Vigilar	Plan Financiero.	
3- Vigilar	Presup. Egresos e Ingresos.	
4- Ser (Jefe)	De la Contabilidad.	
5- Aprobar	Métodos de Trabajo.	Antes.
6- Estudiar	La Organización.	Constantemente.
7- Dirigir	Oficinas.	
8- Formular	Estados Financieros.	S/Estat. y Leyes.
9- Interpretar	Estados Financieros.	
10- Interpretar	Inf. Est. y Contables.	
11- Determinar	Tend. y Oper. de la Empresa.	
12- Verif. y Aprobar	Contratos.	
13- Verif. y Aprobar	Obligac. y Pagos.	
14- Informar	Labores de s/Departamento.	Periódicamente.

**Inst. de Contralores de Norteamérica.**

<b>ACTIVIDAD:</b>	<b>NOMBRE.</b>	<b>ADVERBIO.</b>
1 - Inst. y Supervisar	Reg. Contables.	
2 - Prep., Interp.	Edos. Fin. y Reportes.	
3 - Auditar	Ctas. y Registros.	Continuamente.
4 - Recopilar	Cstos. de Produc.	
5 - Recopilar	Cstos. de Dist.	
6 - Tomar, Valorizar.	Inventarios.	
7 - Prep. y Superv.	Astos. Fiscales.	
8 - Prep. e Interp.	Rep. y Estdiscas.	En unión de Func.
9 - Prep. y Presentar.	Presp. Anual al Consejo.	
10- Comprobar.	Seguros Adecuados.	
11- Exp. y Coord.	Norm. y Proc. de Contab.	
12- Mantener.	Rgtos. de Asignac.	
13- Comprobar	Trans. Fin. y Reg.	

ACTIVIDAD.	NOMBRE.	ADVERBIO.
14- Mantener.	Heg. Cont. Arrendmto.	
15- Aprobar y Refrendar	Pagos y lit. Crédito.	
16- Examinar.	Comprob. Ret. Val. Cajas.	Conf. Instruc.
17- Planear. Aprobar.	Norm. Ofic. que se Ejec.	

Institutos Mexicanos de Ejecutivos de Finanzas A.C. Funciones de la Contraloría.

ACTIVIDAD.	NOMBRE.	ADVERBIO.
1 - Establecer, coordinar y Administrar.	Plan p/el Control de las Operaciones.	Conforme a las necesidades de la Empresa
2 - Comparar.	Act. Planes.	
3 - Informar, Interpretar y elaborar.	Resultados y Operaciones Informes Especiales.	Conf. a las necesidades de la Empresa
4 - Participar.	Deliberac. Admitivas.	Todos.
5 - Establec. y Admstar.	Política y Proc. Fisc.	
6 - Sup. y Coordinar.	Informes al Gobierno.	
7 - Coordinar y Prep.	Informes Audt. Externa.	Conf. necesid. Aud.
8 - Asegurar.	Protec. de Activos.	
9 - Eval. e interp.	Fzas. Pol. Econ.-Soc.	Continuamente.

Anderson & Smith. Funciones de la Contraloría. Contraloría práctica.

1 - Diseñar y Operar.	Reg. del negocio.
2 - Inform. e Interp.	Información de los Negocios.
3 - Obtener Ordenar e Interpretar.	Información Cuantitativa.

Instituto de Contralores de Norteamérica. Funciones de la Contraloría.  
Cita Anderson & Smith.

ACTIVIDAD.	NOMBRE	ADVERBIO.
1 - Establecer, coord. y mantener.	Plan de Cont. de Operac.	Segun Gerencia.
2 - Medir, Comp. e Inf.	Result. de Oper. y Planes.	
3 - Medir e Informar.	Objet. Normas y Proc.	
4 - Consultar.	Políticas de Gerencia.	
5 - Informar.	Al Gobierno	Segun se requiera.
6 - Supervisar.	Cuest. Fiscales.	
7 - Interp. e Informar.	Fact. Externos.	
8 - Preveer.	Protec. de Activos.	

#### CONCLUSIONES DE LA FUNCION DE LA CONTRALORIA.

Eliminando algunos sinónimos, resulta que la función de la Contraloría consiste:

En (Actividad).

Interpretar, informar, coordinar, supervisar y establecer.

Hace uso de:

Sistemas, Subsistemas, Normas y Procedimientos, Edos. -  
Financieros, Estadística, Presupuestos, Resultados de -  
Información, Contrato, Políticas y Objetivos, Economía,  
Asuntos Fiscales, Auditores Externos.

Y actúa:

Antes, durante, después, periódicamente, conforme.

Pudiendo observarse que del tema tratado en las obras consultadas, las funciones quedan englobadas en la función de sistematización, en la función contable y en la función de vigilancia.

Los señores Anderson & Smith señalan que dentro de las actividades de Contraloría, es comun se lleven a cabo "Trabajos accidentales" que no son

propios de la función; debido a que algunos Contralores son propensos a convertirse en "Constructores de Imperios" o a que la función misma puede asumir trabajos ocasionales con mayor flexibilidad que otras funciones, por tener intervención de diversas áreas de la empresa. Se enuncia ésta cita por virtud de que la simple lectura de las tareas, labores y funciones, etc. del Contralor y la Contralorfa, resumidas da la idea de la diversidad y complejidad de los trabajos a su cuidado, los que en Empresas grandes no pueden -- ser realizados por un solo hombre; de otra forma se caerá en la interpretación errónea de que el Contralor es el "Superhombre" de la Empresa.

Se considera que tanto la Contabilidad, en su etapa de registro, como la Contralorfa misma, tienen como propósito común el de suministrar información para el logro de los objetivos financieros de la empresa.

La búsqueda de información eficiente y oportuna ha dado origen a nuevas técnicas y a los llamados "Sistemas de Información para la Dirección de las Empresas".

#### 4.- UBICACION DEL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACION.

Dependerá en mucho del tipo de empresa y de su organización que es el procedimiento mediante el cuál se proyecta sobre bases científicas, la estructura de un ente de manera que las partes que la integren queden ordenadas lógicamente a fin de que pueda analizar los propósitos para los cuáles -- fué creada, definiendo las relaciones jerárquicas y estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical y horizontal.

La información de órdenes y resultados entre los diferentes niveles jerárquicos se pueden tomar basándose en los principales sistemas de organización: Lineal o Militar, Funcional, Plana Mayor o Staff. En la práctica no se encuentra ningún sistema puro sino que se combinan formando variantes de las principales. A continuación se da una breve explicación de los sistemas principales de organización.

- **Lineal o Militar.** Este sistema de la autoridad de línea recta, o sea que cada empleado o grupo de empleados tendrá un solo jefe; solo de él dependerá y a él mismo deben informar del resultado de sus actividades.

Para el Maestro Gómez Morfín " Este tipo de organización tiene la ventaja de permitir con rapidez cualquier cambio que convenga introducir en lo político-comercial y adoptar decisiones inmediatas. Sin embargo ésta modalidad únicamente podrá aplicarse en negocios pequeños, siendo innadaptable en empresas de gran magnitud".

Por lo anterior expuesto podemos concluir que éste tipo de organización es una relación directa de autoridad, desde la Asamblea de Accionistas hasta el empleado de más baja categoría, pasando naturalmente por diversos niveles jerárquicos a los que se les va delegando autoridad sobre los niveles más bajos y asignando responsabilidad entre los más altos.

- **Funcional.** Este tipo de organización localiza las facultades y atribuciones de dirección de una determinada actividad o grupo de ellas que sean análogas, en un especialista que tenga a su cargo la preparación y ejecución de sus propios planes. Esa misma responsabilidad puede ser delegada en sus subalternos tantas veces como sea necesario; sin embargo es imprescindible que haya un encadenamiento continuo y que la responsabilidad se precise claramente en cada nivel de autoridad a fin de hacer posible fijar sin lugar a dudas las funciones y responsabilidades de cada jefe y de cada empleado de la empresa, logrando con esto una mayor eficiencia en los trabajos y en el control de las operaciones.

La organización funcional permite a cada especialista el ejercicio de sus propias iniciativas, obteniéndose en ésta forma el máximo rendimiento de la especialización.

- **De Plana Mayor o Staff.** En éste tipo de organización se conserva la transmisión de autoridad y responsabilidad a través de un solo jefe para cada una de las funciones, recibiendo el Asesoramiento y servicio de Técnicos especializados en cada una de las funciones que proponen los planes a seguir, aunque sin autoridad para llevarlos a la práctica, procediendo únicamente con carácter consultivo.

Este tipo de organización tiene la ventaja de aprovechar los beneficios de la especialidad de funciones pues los elementos especializados son simples asesores sin autoridad para ejercer sus planes, y surgen con frecuencia diferencias entre ellos y los jefes de cada área, quienes algunas veces renusan atenerse al Consejo del especialista, arguyendo que están más enterados de los problemas suscitados en las áreas a su cargo.

#### AUTORIDAD DEL CONTRALOR.

**Autoridad Lineal.** El Contralor únicamente la ejerce sobre los elementos que forman su propio departamento. El Contralor como cualquier otro Funcionario necesita la ayuda de elementos que participen activamente y es responsable de toda la actividad que desarrollen sus subordinados, mismos que recibirán en forma directa del Contralor las ordenes correspondientes del trabajo a desarrollar.

**Autoridad Funcional.** Debido a que la función principal de la Contraloría es interpretar y utilizar la información proporcionada por los departamentos de Contabilidad, Auditoría y Presupuesto, él tiene la autoridad suficiente para solicitar la información en los términos y condiciones que le parezcan adecuados; por lo tanto el Contralor ejercerá en otros departamentos autoridad de tipo funcional. Sin embargo, por ningún motivo se deben considerar que por el hecho de que el Contralor solicite los datos informativos a dichos departamentos dependan de él, ya que es notorio que precisamente en este punto radica la autoridad funcional, al delegar obligaciones en departamentos subalternos precisando claramente las responsabilidades derivadas de las funciones específicas a realizar en cada una de ellas.

**Autoridad de Asesoramiento.** Dicha autoridad al ser ejercida por el Contralor proviene fundamentalmente del Control Presupuestal y la Organización es por tal motivo que su autoridad se extienda a todos los puntos de la empresa.

El Contralor interviene en la elaboración del presupuesto, en el control presupuestal y en la ayuda técnica y la colaboración con la Dirección.

Las cifras presupuestales o sean las metas, son impuestos por la Dirección y las órdenes y medidas para lograr éstas, son dictadas por la misma sin el prejuicio de la ayuda que preste el Contralor al establecer las cifras presupuestales y al ejercer los medios de Control necesarios.

La responsabilidad de que se cumplan las medidas presupuestales corresponden a los ejecutivos encargados de cada parte del presupuesto. En tal virtud las recomendaciones, el control, la información y demás actividades que ejerce el Contralor en la elaboración y Control de Presupuestos, no pueden tomarse como el ejercicio de una autoridad funcional sino simplemente como un asesoramiento para que los ejecutivos puedan cumplir amplia y efizcamente con sus propios compromisos y finalidades, ya que como mencionamos no es de su responsabilidad la obtención de las cifras presupuestadas.

Esta situación no debe confundirse con la responsabilidad que sí tiene en lo relacionado al cálculo del presupuesto y el establecimiento de medidas contables adecuadas que le permitan el control presupuestal.

En lo concerniente a la organización de todos los métodos de oficina, comprobación interna y de control presupuestal, son planeados por el Contralor, pero son respaldados y autorizados por la Dirección. Los encargados de éstos métodos y políticas son responsables ante la dirección o de su jefe inmediato y el Contralor presentará la ayuda o asesoramiento necesarios para lograr el fiel cumplimiento de las políticas establecidas.

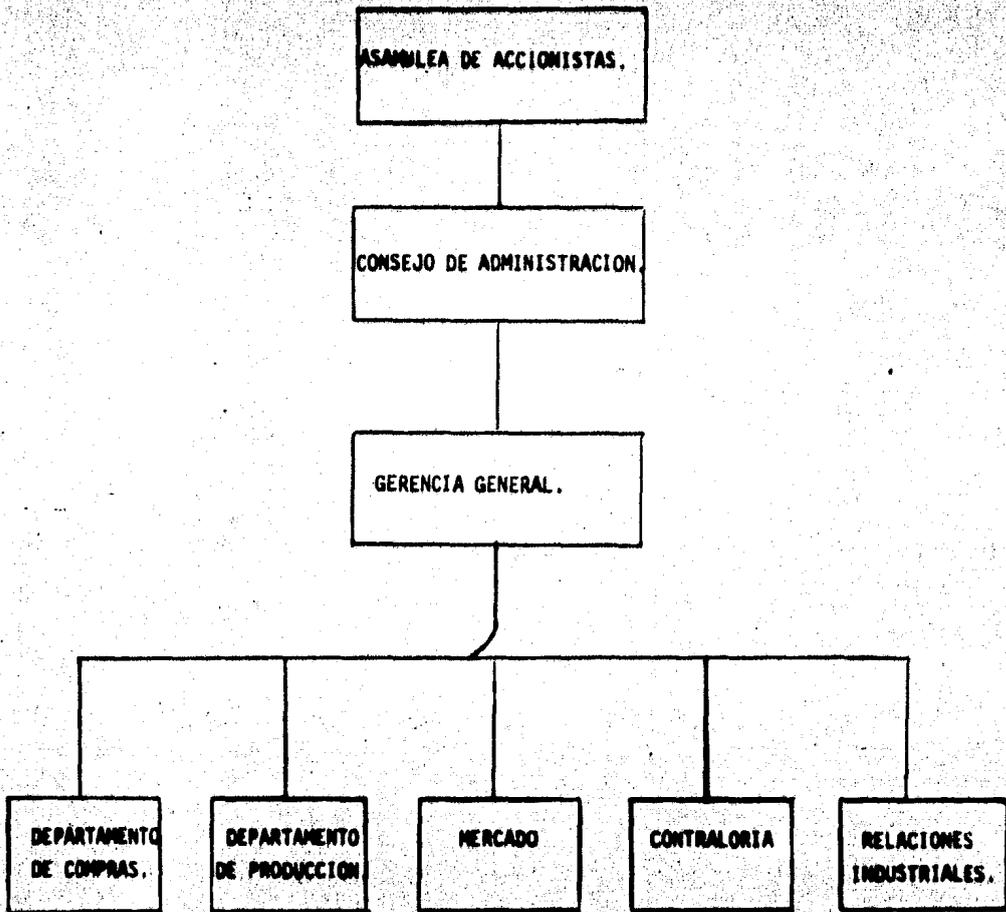
En lo relativo a éste último aspecto tampoco se debe confundir con la obligación que sí tiene el Contralor de establecer la organización y todos los métodos de Control, ni con la responsabilidad de proponer métodos y medidas adecuadas.

Haciendo un resumen sobre la autoridad del Contralor se puede concluir lo siguiente:

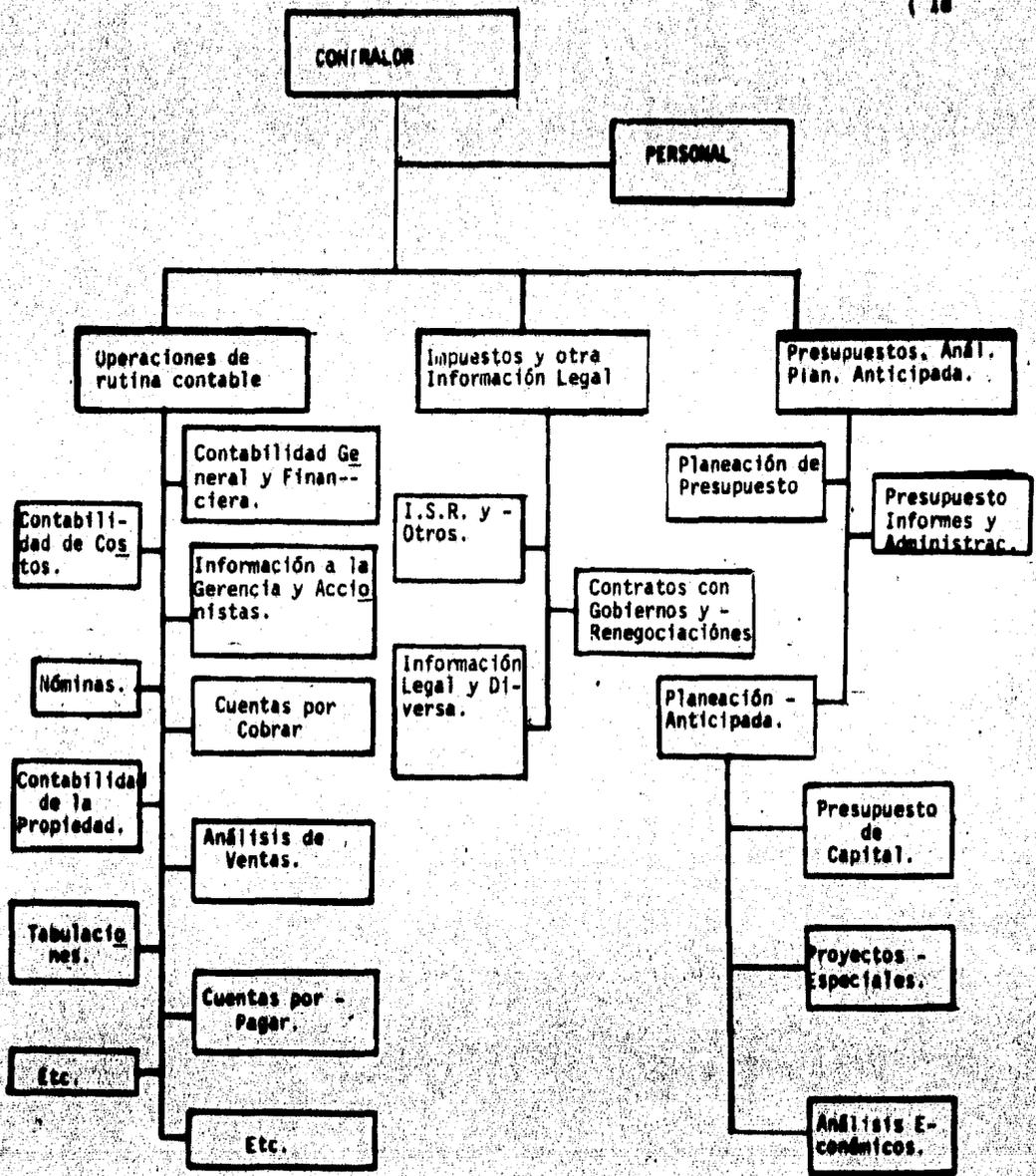
- 1) Solo ejerce autoridad directa sobre los subordinados que constituyen su propio departamento.
- 2) Autoridad funcional es la que ejerce sobre todos los departamentos informativos y de comprobación interna.
- 3) Autoridad y Asesoramiento es aquella que ejerce sobre todos los departamentos de la empresa provenientes del control de operaciones y la comprobación interna.

Presentamos una gráfica de una organización de tipo general (1), la cual solamente abarca desde los mas altos niveles hasta donde se encuentra el Contralor, enseguida con la gráfica 2 tenemos la representación de la organización "ideal" del departamento de contraloría, y en la 3 y 4 -- mostramos la autoridad a nivel funcional y a nivel Staff.

ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA EMPRESA.



GRAFICA N: 1

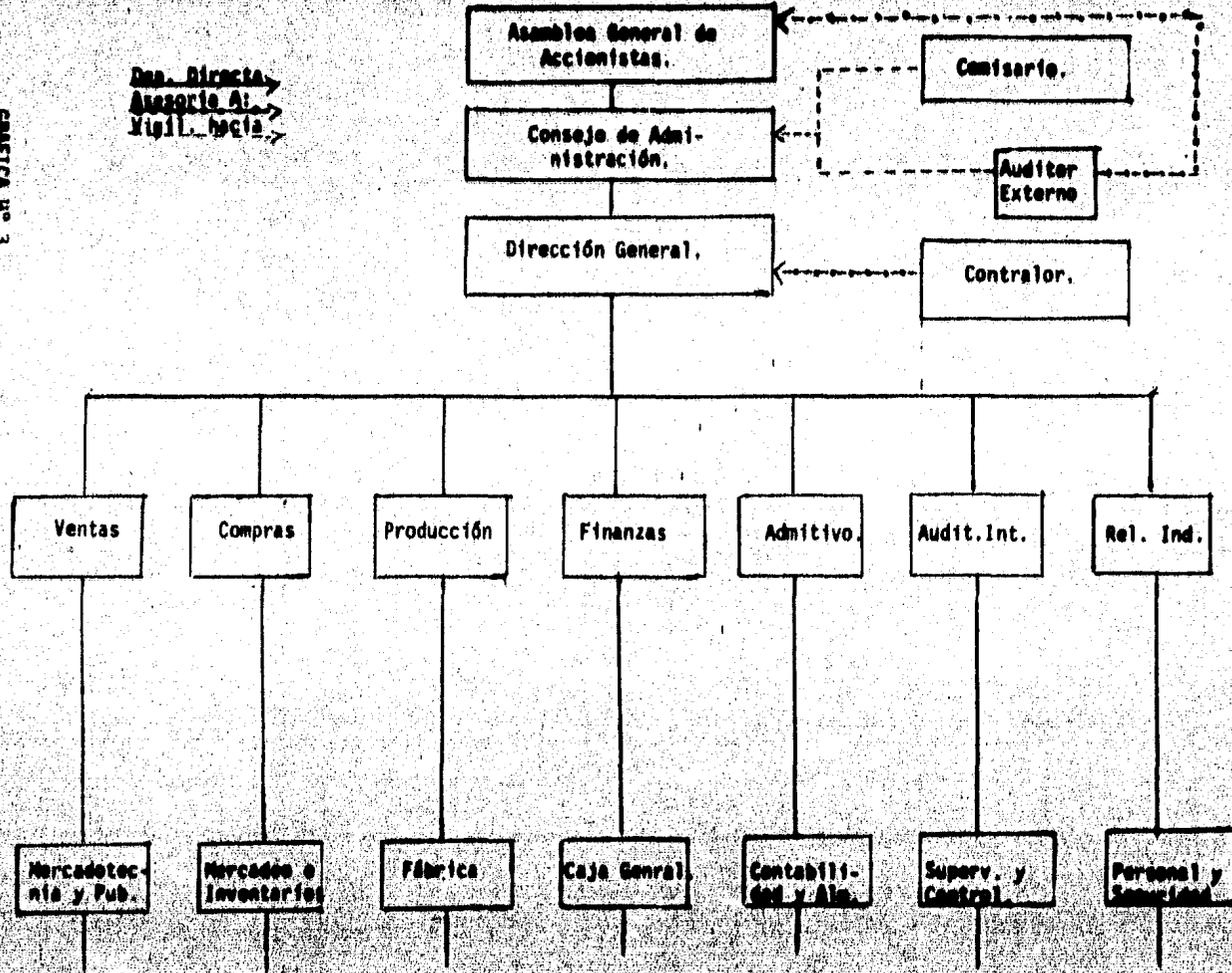


ORGANIGRAMA DEL DEPTO. DE CONTRALORIA.

GRAFICA Nº 2

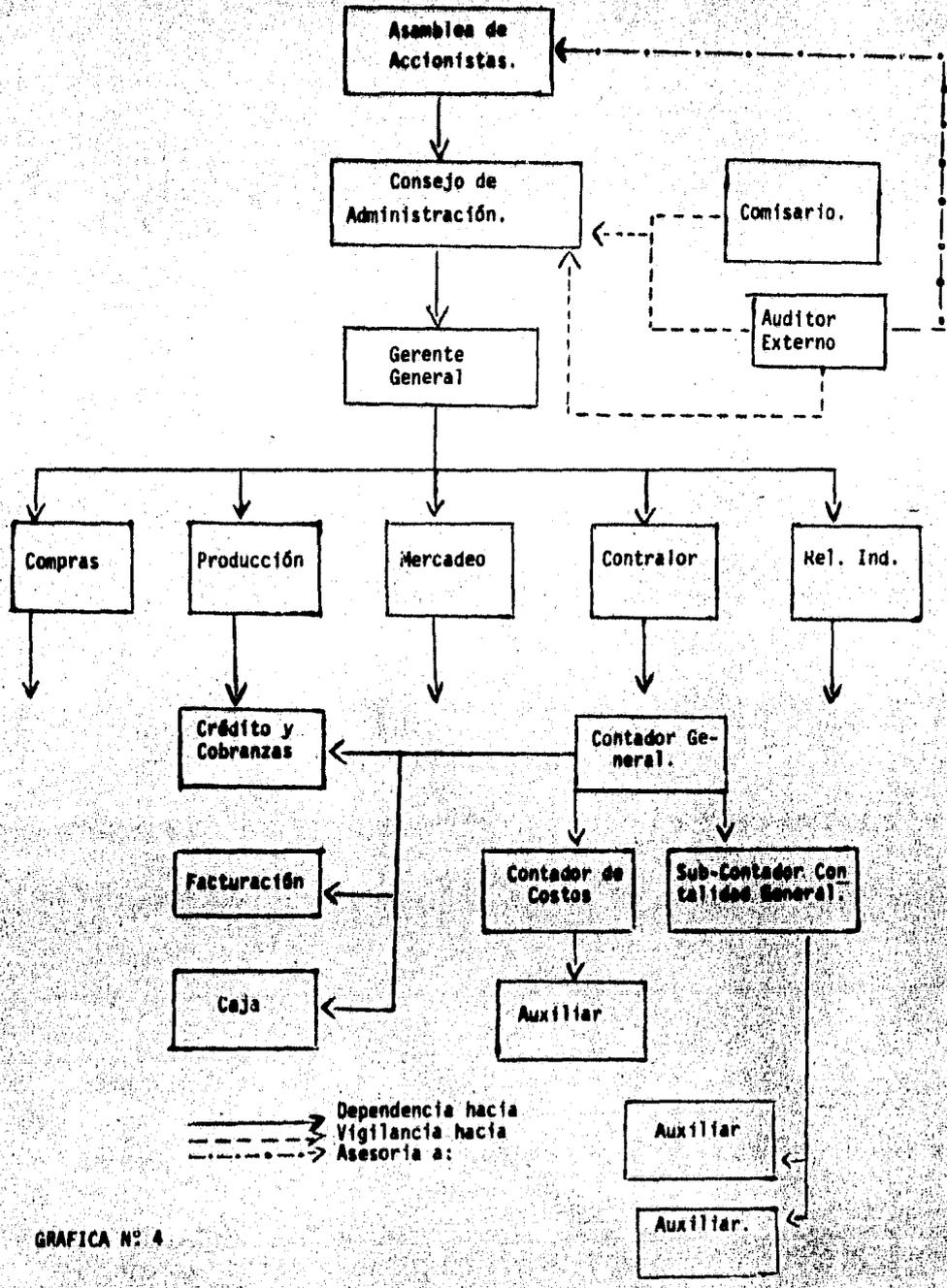
GRAFICA N° 3

Des. Directa  
Asesoría Al  
Vigil. Pasiva



ORGANIGRAMA EN EL CUAL EL CONTRALOR DESARROLLA FUNCIONES DE ASESOR.

ORGANIGRAMA EN EL CUAL EL CONTRALOR ES UN EJECUTIVO DE LINEA



GRAFICA Nº 4

## CONCLUSIONES

### I. .- DE LA FUNCION DE LA CONTRALORIA.

- Es una función de servicio a la Dirección.
- Es de Asesoría a los Ejecutivos de Línea.
- Las Actividades que constituyen la función no están definidas en forma precisa, varían de acuerdo con - tipo y tamaño de la Empresa.
- La principal actividad es que se cumplan eficientemente los acuerdos del Consejo de Administración y- que no se contravengan las Leyes y los Estatutos.
- Dentro de sus actividades está el uso constante de: Presupuesto, Estadística y la Interpretación de los Estados Financieros.
- Es necesaria para administrar con mayor eficiencia y para hacer planes a futuro.
- Indispensable para alcanzar objetivos.
- Es necesaria para que toda empresa pueda lograr sus objetivos de una manera más rápida y eficaz.

### II .- DE LA COORDINACION .

- El Contralor sirve de guía a los demás funcionarios.
- Es el asesor de todos los ejecutivos de Línea.
- Es indispensable que el Contralor cuente con la cooperación de todos los ejecutivos de línea.
- El Contralor asesora a los ejecutivos de Línea y éstos cooperan con él.

### III .- DE LAS NORMAS Y SISTEMAS.

- La Contabilidad debe de estructurarse para proporcionar información a la Dirección.
- La eficiencia del Control Interno, depende de la eficiencia con que se haga el análisis de las actividades del negocio.

- El Control Interno está en relación inversa a la amplitud de los procedimientos de Auditoría.
- El Presupuesto es resultado de una labor conjunta de todos los Ejecutivos de la empresa, pero el Contralor es responsable de convertirlo en instrumento de Control.
- Debe considerarse el factor humano en todas sus relaciones dentro de la compañía.
- El Tesorero no depende del Contralor.

#### IV .- POR CUANTO QUIEN DEBE SER EL CONTRALOR.

- Un Licenciado en Contaduría.
- El Funcionario que establece el Control Interno y vigile su funcionamiento.
- El Funcionario que tenga a su cargo el órgano de la Empresa que establezca, coordine, vigile el Control Financiero, Contable y Administrativo.

#### V .- DE LA INFORMACION QUE PRUPONGA EL CONTRALOR.

- Informar al órgano jerárquico más importante y a cualquier Departamento.
- Utiliza cualquier medio de información.
- Su información debe ser lo más clara posible.
- Es responsable de la interpretación financiera.

#### VI .- DE LA JERARQUIA DEL CONTRALOR.

- Funcionario de alta jerarquía.
- Debe hacer sentir su Autoridad por medio de la Dirección.

#### VII .- DE LA DEPENDENCIA DEL CONTRALOR.

- Del órgano más importante.
- Auxiliar indispensable de la Dirección, en toda Empresa de cierta magnitud.
- Del Consejo de Administración.
- Del Director nombrado por el Consejo de Administra---

ción.

**VIII.- DE LA PREPARACION ACADEMICA DEL CONTRALOR.**

- Contabilidad, Sistemas de Información, Finanzas, Leyes Fiscales y Presupuestos.
- Contabilidad, Experiencia en los Negocios.

## CAPITULO II.

### FUNCIONES DE LA CONTRALORIA.

#### 1.- FUNCION DE SISTEMATIZACION.

En éste capítulo se tratará de ubicar al Contralor en las distintas -- fases que pueda presentar el desarrollo de sus funciones dentro de la organización de una entidad económica.

##### 1.1.- PLANEACION.

Al establecerse la empresa cuyo objetivo es la obtención de un lucro, -- es decir un rendimiento o acrecentamiento al capital que inicialmente ha invertido, deberá hacer uso de todos los recursos con que cuenta para el lo--gro de sus objetivos.

Elementos de la Planeación.

- 1)- Objetivos.
- 2)- Recursos.
- 3)- Organización de los Elementos.

**Objetivos.-** En los negocios de la iniciativa privada se reconocen diferentes objetivos que básicamente se diferencian segun la escala de valores en que -- se coloquen los aspectos siguientes: Ser una fuente de trabajo, formar parte activa de la economía de un País, producir o hacer llegar al consumidor un -- servicio o satisfactor de necesidades o como un rendimiento que resultará en un acrecentamiento de la inversión original.

**Recursos.-** Una vez establecidos sus objetivos, la empresa debe conocer per--fectamente cuales son los recursos o elementos con que cuenta, para alcanzar-- el fin propuesto. Estos dependerán de las características especiales del ne--gocio, de su giro y de la organización en general.

**Organización de los Elementos.-** Los recursos de la empresa, por si solos, no obstante su valor intrínseco, no producen utilidades por su sola existencia, ya que deben para tal fin organizarse y coordinarse en forma tal, que al mez

clarse en cada una de las operaciones propias de la empresa, logren el objetivo.

La utilización de los elementos y recursos no siempre se hace de la mejor forma y consecuencia de ello son los bajos rendimientos y en ocasiones -- hasta pérdidas que se producen en empresas que prácticamente desperdician -- los excelentes recursos con que cuentan.

La eficiente utilización de recursos, se logra a través del conocimiento correcto de los mismos y de su aplicación en el tiempo oportuno, en la medida y combinación necesaria y con la intervención de las personas adecuadas. Si el objetivo es "lo que" la empresa busca, los recursos son "con lo -- que" se alcanzarán pero depende del "como" se utilicen para lograr el mejor aprovechamiento de los mismos.

Las reflexiones anteriores nos conducen fácilmente al reconocimiento de la necesidad que hay de contar con un elemento a quien el inversionista delegará responsabilidades y autoridad para manejar la empresa, es decir, establecer metas, organizar recursos y alcanzar sus objetivos. Este elemento es obviamente la Administración, desde luego que actúa y cumple su responsabilidad a través de la aplicación de ciertas técnicas y utilización de diferentes herramientas, siendo sus funciones planear, coordinar, organizar, dirigir y controlar. Todas son responsabilidades de la alta gerencia del negocio, algunos la realizan por sí mismos y otros la delegan en un área específica.

Tratando de establecer un concepto sobre la Planeación, podemos decir -- que es "la definición de los objetivos y la determinación de las actividades por medio de las cuales se alcanzarán aquellos, implica escudriñar el futuro tratar de cuantificar y calificar los riesgos y la incertidumbre, y prepararse mejor para hacerles frente" se lleva a cabo mediante el establecimiento de: --  
OBJETIVOS, POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y PROGRAMAS.

OBJETIVOS.- Son los fines o las metas que se pretenden alcanzar; ya sea tratándose de la empresa en su conjunto, o de sus funciones, departamentos o -- secciones.

**POLITICAS.-** Son reglas o normas generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados. Las políticas se apoyan en los objetivos y -- los precisan.

**PROCEDIMIENTOS.-** Son planes más concretos que norman el criterio y la acción que debe seguirse. Se apoyan en los objetivos y políticas. Implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica funcional el señalar la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.

**PROGRAMAS.-** Son planes más complejos, y apoyados en los puntos anteriores, pero determinan con la mayor precisión posible el desarrollo de las actividades en función de dos elementos esenciales: Tiempo y Dinero.

La planeación ofrece ventajas de las cuales podemos mencionar:

- Facilita la delegación de autoridad y responsabilidad; es decir, permite la delegación en forma precisa y específica, señalando los objetivos a lograr, y las marcas de acción y decisión, dentro de las cuales pueden actuar las personas objeto de la delegación.
- Facilita la coordinación. Permitiendo sincronizar cantidad, tiempo y dirección de ejecución, a fin de lograr armonía y unificación de esfuerzos.
- Facilita el control. La planeación en si misma constituye una unidad de medida, para asegurarse que las actividades se realicen dentro de lo establecido.
- Permiten mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa.
- Reduce el trabajo improductivo como resultado de la coordinación de actividades.

Esta función de planeación es llevada a cabo por el Contralor en forma de planeación administrativa:

- Interviene en la planeación general de la empresa.
- Interviene en la formulación, actualización y modificación de los --

manuales de procedimientos administrativos-contables de la entidad.

- Participa en la deliberación de todos los sectores de la administración que sean responsables de la política o de las acciones a seguir por la empresa relativas a la realización de los objetivos, efectividad de la política, procedimiento y estructura de la administración.
- Determinación de los regímenes legal y fiscal a que está sujeta la empresa, es decir, la administración de los impuestos.

Ahora bien en cuanto a las relaciones industriales y de producción, establece los procedimientos de control para el pago de nóminas y listas de raya e interviene en la sistematización de los programas de inventarios físicos y en la valorización de los mismos.

## 1.2.- FINANZAS Y CONTABILIDAD.

Las funciones que realice en Contralor en ésta etapa podemos considerarlas como siguen:

- 1). Promover la eficiencia de operación y la adhesión a la política -- preescrita por la administración de la empresa.
- 2). Establecimiento de los principios de Contabilidad que regiran la -- formulación y presentación de los Estados Financieros.
- 3). Diseño de sistemas y procedimientos en el departamento de Contabilidad General, de Contabilidad de Costos, Crédito y Cobranzas y -- Procesamiento de Datos.
- 4). Desarrollar y mantener un Sistema de Control Presupuestal.

## PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.

A lo largo del desarrollo de la Contabilidad, se ha sobresalido ciertas reglas o maneras de registro de las operaciones e información de las -- mismas, que se han considerado de observancia necesaria en el ejercicio de la técnica contable; a éstas reglas se les conoce con el nombre de Principios de Contabilidad.

La comisión de principios del Instituto Mexicano de Contadores tiene -- aprobados oficialmente 1/ Boletines, también definieron una teoría básica --

de la Contabilidad que establece tres conceptos fundamentales:

- Los principios propiamente dichos.
- Las reglas particulares, de evaluación y presentación.
- El criterio prudencial de aplicación de las reglas particulares.

#### PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.

De la Entidad.- Los negocios deben ser considerados entidades perfectamente distintas de sus propietarios y sus operaciones deben registrarse ---- atendiendo al efecto que tienen en ellas y no en éstos.

De la Realización.- Las operaciones del ente económico deben registrarse cuando se realicen efectivamente. No deben darse efectos contables a los planes o eventos inconclusos en sus formalidades, que por cualquier circunstancia no puedan considerarse plenamente realizados.

Del Periodo Contable.- La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad que tiene una existencia continua, obliga dividir su vida en períodos convencionales. Las operaciones y -- eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, -- se identifican con el período en el que ocurren; por tanto cualquier informa ción contable debe indicar claramente el período a que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que -- originaron independientemente de la fecha en que se paguen.

Del Valor Histórico Original.- Los Activos deben registrarse al precio efectivamente pagados por ellos, en efectivo o crédito en la fecha de su adquisición y registro. Se permite que se ajusten las cifras de registro cuando se presentan cambios en el nivel general de precios (Devaluaciones) o --- eventos posteriores que hagan perder su significado.

Negocio en Marcha.- La entidad se presume en existencia permanente salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus Estados Finan--

cieros presentaran valores históricos, o modificaciones de ellos sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras presenten valor estimado de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solo serán aceptables para información general cuando la entidad esté en liquidación.

**Dualidad Económica.**- La dualidad está constituida de los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines y de las fuentes de dichos recursos.

**Revelación Suficiente.**- La Información Contable presentada en los Estados debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

**Importancia Relativa.**- La información que aparece en los Estados Financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios, las operaciones de importancia menor no deben ser sujetas rigurosamente al trato que establece los principios de contabilidad.

**Consistencia.**- Señala que cuando existen varias soluciones de registros para operaciones específicas, la solución seleccionada debe aplicarse sin cambios año con año, para garantizar la comparabilidad de la información relativa.

**Las Reglas de Evaluación** son las que atañen al registro de las operaciones, **las Reglas de Presentación** se refieren a los datos mínimos que deben mostrar cada concepto de los Estados Financieros.

**Criterio Prudencial de Aplicación.**- De las reglas particulares; nos dicen que entre varias soluciones de registro, el Contador debe elegir la menos optimista, comunmente expresado: las pérdidas deben registrarse cuando se conocen, y las utilidades cuando se realizan.

## EL DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Constituye éste Departamento el medio por el que el Contralor cumple su misión en cuanto a la coordinación de funciones y operaciones de la empresa, a través del cual se canaliza su interés en la investigación, desarrollo e implantación de mejores métodos y programas para la realización o ejecución de trabajo y actividades coadyuvando a una adecuada distribución de labores como a la delegación de autoridad y a la fijación de límites de actuación.

La carencia de sistemas adecuados impide actualmente a la mayoría de -- las empresas obtener los beneficios que verdaderamente le corresponden, como resultados del desarrollo de sus actividades; lógicamente el establecimiento de un departamento de éste tipo debe ser el resultado de una planeación cuidadosa en la que consideren los siguientes factores:

- El Departamento debe ser constituido conforme a las necesidades, posibilidades y condiciones particulares de la empresa.
- El Departamento debe ser creado con bases de flexibilidad que le permita adaptarse a los cambios en las situaciones de la empresa.
- El Departamento debe realizar una labor continua de asesoría, planeación, revisión de métodos, etc.

De una forma que el Departamento o Sección se organice es decir que sea una sola persona la responsable, o bien que forme un grupo que se encargue de la labor, en todo caso, se debe señalar claramente al alcance de su función, sus relaciones, responsabilidades específicas y su autoridad.

Indudablemente que sus relaciones con otros Departamentos y Secciones del ente debe ser constante y estrecha para ayudarles a resolver problemas de sistemas, procedimientos, métodos de trabajo, pudiendo ser a petición de las propias Secciones o por su propia iniciativa.

Las funciones de éste Departamento son: Formular, Interpretar y Controlar.

Haciendo uso de: Técnicas, Principios y Normas.

Actuando: Antes, Durante y Después; como lo podemos observar a continuación.

- 1).- Formular el Manual de Principios y Técnicas, para el uso del mismo Departamento, sirviendo de guía y fuente de información a los integrantes del Departamento debiendo abarcar:
  - Posición del Departamento en la Empresa.
  - Operaciones Internas.
  - Principios y Técnica de Investigación.
  - Normas de trabajo, en cuanto a Diseños y Control de Formas.
  - Instructivo para el Desarrollo de Trabajo de Planeación y Estudios de Sistemas y Procedimientos.
  
- 2).- Formulación del Manual de Organización de la Empresa que contenga los siguientes puntos y que sea constante su actualización.
  - Prólogo.
  - Organigrama General.
  - Interpretación de la Estructura Orgánica.
  - Gráficas Departamentales.
  - Política de la Empresa.
  - Descripción de Puestos.
  - Procedimientos.
  - Índice de Personal Directivo.
  
- 3).- Formulación de Manuales para uso de cada uno de los Departamentos o Secciones de la Empresa que fijen:
  - Organización del Departamento.
  - Políticas y Prácticas Específicas.
  - Sistemas y Procedimientos Aplicables.
  - Operaciones a Realizar.
  - Descripción de Puestos.
  - Descripción de las Formas a Utilizar.
  - Informes a Preparar.
  
- 4).- Asesoría para el Establecimiento y Mejoras de Sistemas de Oficina.
  
- 5).- Estudios tendientes a establecer Normas para el Empleo de Equipo y Maquinaria.

- 6).- Desarrollo de Sistemas de Archivo y Procedimientos de Manejo de Retiros.
- 7).- Revisiones y Evaluaciones del Trabajo de Oficina.
- 8).- Revisión y Coordinación de Formas Impresas de Informes, Reportes y Estados, Manuales, Instructivos, Etc.
- 9).- Investigación de Sistemas.
- 10).- Capacitación del Personal de Sistemas.
- 11).- Elaboración de Informes, como resultado de sus Revisiones y - Evaluaciones.

## DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

### CONTABILIDAD FINANCIERA.

Podemos decir que Contabilidad General o Contabilidad Financiera, es la Técnica que nos permite controlar las operaciones de una empresa, por medio del Registro Sistemático de las mismas. En la Revista Dirección y Control editada por el Colegio de Contadores Públicos Mexicanos nos da la definición sobre Contabilidad Financiera, diciéndonos que es: aquella que capta, clasifica, registra y sumariza las transacciones financieras de una empresa y genera información convencional para propósitos y usos generales, orientada básicamente a servir a los usuarios externos de la Compañía.

Una de las finalidades de la Contabilidad es la de asegurarse que todas las operaciones se asienten o registren permitiendo así poder presentar Estados Financieros correctos que sirvan de información a la Administración y otros datos que puedan servir para el mejor manejo de la Empresa. Una de las funciones del Contralor es la de verificar que la información sea correcta y que se haya apoyado con principios de Contabilidad generalmente aceptados y con base consistente al del año anterior siendo el Contador General el Jefe del Departamento de Contabilidad teniendo a su cargo el registro y todas las operaciones de la Compañía.

El Contralor delega en él responsabilidades que debe cumplir en forma eficiente en beneficio de la empresa. Una de las partes más importantes en el sistema de Contabilidad es la Información de Informes y Estados Financieros; ya que si las demás partes integrantes del Sistema se encuentran trabajando sobre un engranaje perfectamente acoplado, ésta situación se reflejará en la corrección y veracidad de los Estados Financieros. Para que se pueda llevar a cabo la formulación de ésto el Contralor desarrolla varias funciones como medio indispensable para llegar a ése fin, algunas las desempeña él personalmente y otras a través del Contador General, sin embargo, la ejecución material de ésas funciones constituye el trabajo del personal del Departamento de Contabilidad.

**CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.**

La considera Management Accounting Team (Grupo de Contabilidad Administrativa) como: la presentación de la Información Contable en tal forma que ayude a la Administración en la creación de una política y en las operaciones cotidianas de una empresa.

Se dice que la Contabilidad Administrativa es un nuevo enfoque dado a la Contabilidad con el objeto de proporcionar a la Administración de una Empresa la información adecuada, relevante y oportuna de las Operaciones que se realicen para poder efectuar de una manera más correcta y objetiva el conjunto de decisiones diarias que tiene que tomar al estar realizando la función administrativa.

Resumiendo la Contabilidad Administrativa es una aportación de la Contabilidad para ayudar a la Administración en la toma de decisiones; el C. P. - Fernando Viichis, nos hace la distinción entre Contabilidad Financiera y Contabilidad Administrativa, y nos dice que se diferencian es que la primera está dirigida esencialmente a terceros, o sea la gente que está fuera de la empresa, en tanto que la segunda se constituye en un elemento indispensable y necesario para la Administración Interna de la Empresa, ya que la Gerencia requiere de información que le sirva de guía que la oriente con respecto al curso que debe dar al negocio.

Los procesos Administrativos que afectan en forma directa a la Contabilidad son la planeación y el Control, la aportación de la Contabilidad a estos procesos es conocida con el nombre de Contabilidad Administrativa. Como elemento integrante del Sistema de Información Administrativa la Contabilidad de este tipo sirve a la Contraloría en diversas formas:

- Como fuente de datos.
- El Personal con el que cuenta analiza medidas optativas y formula planes.
- Proporciona los medios de comunicación de planes de la Gerencia, en todas direcciones de la Organización.
- Proporciona Informes de Retrocomunicación.
- Interpreta Resultados.

Con las definiciones anteriores sobre Contabilidad Financiera y Adminis

trativa trataremos de dar un esbozo general sobre la Contabilidad por Áreas de responsabilidad que está considerada como una típica herramienta de la Contabilidad Administrativa.

Las definiciones que encontraremos respecto a la Contabilidad por áreas de responsabilidad describe como funciona y para que sirva.

- La Contabilidad por Áreas de responsabilidad simplemente es un sistema de registrar y sumarizar los Ingresos y Gastos incurridos clasificados por responsabilidades. C. P. Eduardo Argit Aguilar.
- La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es un sistema de información Contable, diseñado para adaptar la Estructura Contable a la Estructura de la Organización en que los Costos y Gastos, sobre los que cada área es responsable y tiene control se acumulan a la misma, de tal manera que las medidas de ejecución pueden recopilarse y reportarse a niveles individuales de responsabilidad, a fin de que dicha información sirva de base para su planeación y control más efectiva en todos los niveles de la Organización. C. P. Javier Óaca Olguin.

#### CARACTERÍSTICAS GENERALES.

- 1).- La Organización de la Empresa debe dividirse en áreas de Responsabilidad.
- 2).- Tomando los resultados por cada área se producen Informes para uso interno y externo.
- 3).- Se incorpora el presupuesto a los Informes reales para fines de comparación.
- 4).- Los Informes de nivel más bajo detallan los gastos describiéndolos por cada función o tipo de trabajo.
- 5).- Solamente se incluyen los Gastos y Costos controlables.
- 6).- El Mecanismo Contable funciona mediante el Registro de los Gastos a su Departamento respectivo, utilizando los mismos datos originales sobre Costos y Gastos empleados en la Contabilidad General.
- 7).- Se debe presentar una Conciliación mensual de los Informes por responsabilidad con el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Entre las ventajas que se obtendrán al implantar el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad tenemos:

- Descentraliza la Responsabilidad que tiene el Dirigente de la Empresa en los diferentes niveles de responsabilidad.
- Controla en forma absoluta todas las operaciones por tener definido desde un principio la asignación de responsabilidades en los diferentes niveles de la Empresa.
- Las desviaciones como las Acciones que se operan para contrarrestar las sirven de experiencia al elaborar los presupuestos.
- Se puede medir la eficiencia del Funcionario encargado de su Area y obtener una idea objetiva de la capacidad del Personal.
- Existen Informes Periódicos de los diferentes niveles de responsabilidad a la Gerencia estimulando así el mejor control.
- Permite un mayor ahorro de los gastos controlables trayendo como consecuencia una mayor utilidad en beneficio de la Empresa como de los Trabajadores.
- La división del Sistema en áreas de responsabilidad hace más factible y adecuada la Supervisión.

## **CONTABILIDAD DE COSTOS.**

### **OBJETIVOS DE UN DEPARTAMENTO DE COSTOS.**

Un Departamento de Costos tiene la misión de reunir todos los datos -- sobre Costos a fin de proporcionar la Información relativa en forma de Estados e Informes, a todos los dirigentes de una Empresa Manufacturera. La Información producida por éste Departamento varía notablemente en cuanto a la materia objeto de la Información como a la forma de presentación de los Informes en atención a cualquiera de las siguientes circunstancias.

- De acuerdo con la persona o dirigente a quien se destine el Informe.
- Segun se trate de un Estado completo sobre ciertos datos concretos; o que los datos respectivos estén destinados simplemente a formar-- parte de un Estudio o Proyecto de especial importancia preparado -- por otro Departamento.
- Segun el sistema o procedimiento de Contabilidad de Costos que esté utilizando.

Un Departamento de Costos para justificar su existencia tiene que registrar y analizar todos los Costos de Producción, así como informar sobre éstos datos a las personas interesadas y responsables a modo de facilitar-- a las mismas la dirección y el control de las operaciones de la Empresa, -- para obtener rendimientos que es el objetivo final. Por consiguiente, para lograr los resultados que se persiguen es indispensable conocer a fondo la utilidad que pueda presentar un Departamento de Costos, así como la forma de alcanzar la maximización de utilidades. Habrá que tener en cuenta que -- es difícil la elección del mejor sistema de Contabilidad y del plan de organización más adecuado de dicho sistema y departamento.

## EL SISTEMA DE COSTOS A UTILIZAR.

**Costos Históricos- Reales.**

**Costos Predeterminados-Estimados y Standard.**

Costos Históricos son aquellos que se determinan con posterioridad a la conclusión del período de producción para acumular los Costos Totales y determinar los Costos Unitarios siendo su objetivo el de Contabilizar la totalidad de los Gastos incurridos en el proceso de elaboración del producto, llevándolo a determinadas cuentas.

Costos Predeterminados son aquellos que se calculan antes de fabricar se el producto y cuyos objetivos se señalan brevemente.

- La necesidad del Costo como información oportuna y anticipada de los Costos de Producción.
- Obtener un Control más efectivo de los Costos de Producción mediante comparaciones entre Costos Unitarios y Costos de Producción actuales y anteriores.

Dentro de la Predeterminación surgen dos modalidades:

- 1) Costos Estimados.
- 2) Costos Standard.
- 3) Costos Estimados y Costos Standard.

Los primeros son los cálculos anticipados del material de trabajo y de los gastos indirectos que prevalecen en un futuro dentro de un período señalado con objeto de pronosticar el Costo Real.

Los segundos son las operaciones previstas metodológicamente estudiadas con detalle sobre las partidas que integran al Costo de Producción. Presentamos un cuadro con las principales diferencias entre los Costos Estimados y los Standard.

**Costos Estimados.**

- Deben ajustarse a los Costos Históricos.
- Indica lo que puede costar un producto.
- Es la Técnica de valuación primaria.
- Se puede implantar en toda Empresa Industrial.
- Las Variaciones modifican a éstos Costos mediante una rectificación a las Cuentas afectadas.
- Es barata su implantación y caro su mantenimiento.

**Costos Standard.**

- Los Costos Históricos se ajustan a los Standards.
- Indica lo que debe costar un producto.
- Es la Técnica máxima de valuación predeterminada.
- Para su implantación es indispensable un extraordinario Control-Interno.
- Las Variaciones no modifican el Costo, deben analizarse para determinar sus causas.
- Es cara su implantación y barato su mantenimiento.

Dentro de los Sistemas de Costo reconocidos, el de Costo Predeterminado Standard, es el más completo ya que se vale de métodos científicos, matemáticos, Estudios de Tiempo y Movimiento, Etc.

Por regla general los Costos Históricos se conocen demasiado tarde para fines de planeamiento, y no se cuenta con una base adecuada de información para controlar los Costos recurriendo entonces a la técnica más avanzada en nuestro medio, el Costo Standard.

Algunas ventajas que se tiene al implantar éste sistema son:

- Es Auxiliar para el Control Interno.
- Es un patron de medida; cuyas desviaciones llaman la atención y son investigadas las causas para tomar medidas de corrección.
- Adopción de Normas Correctas de Fijación de precios, de venta, en base a los Stándares establecidos.
- Determina anticipadamente posibles utilidades en relación al volumen de operaciones del período.

En el aspecto Administrativo también ofrece ventajas tales como:

- Información oportuna para fines de Control y toma de decisiones.
- Economiza el trabajo de oficina (en relación al mantenimiento de sistema)

El Instituto de Contralores de los Estados Unidos prepararon una relación de obligaciones especiales que pueden quedar a cargo del Contralor y del personal a sus órdenes en una Empresa Manufacturera típica, se citan dichas obligaciones a continuación:

- 1)- La instalación y la supervisión de todos los registros de Contabilidad de la Empresa.
- 2)- La preparación e interpretación de los Estados Financieros e informes de la Empresa.
- 3)- La compilación de los Costos de Producción.
- 4)- La compilación de los Costos de Distribución.
- 5)- La preparación y el Costeo de todos los Inventarios Físicos.
- 6)- Proporcionar información para la planeación de operaciones y elección de alternativas.

## EL CONTRALOR Y LAS ACTIVIDADES DEL CONTROL DE COSTOS.

Las Actividades del Contralor en lo que se concierne al Control de Costos son:

- Preparar todos los datos sobre costos en relación con las actividades de Producción, de Distribución y Comerciales.
- Sumir toda la información necesaria al mismo respecto para uso de la Dirección facilitando el Control de Costos y la fijación de precios de venta.
- Establecimiento de Costos Standard.
- Comparación de los Resultados reales con los Standáres correspondientes.
- Preparar las estimaciones de Costos de Proyectos, Investigación y Desarrollo.

El Contralor es responsable a través del Contador en Jefe del trabajo de Contabilidad de Costos de la Empresa, el cual comprende no solo los Costos propiamente dichos sino también el Control de las existencias, el esta

blacimiento de Stándares de Gastos, el manejo de los Registros de Fábrica, a través de las Oficinas correspondientes de la misma; así como la valorización de las Instalaciones, la Maquinaria y las Herramientas incluyendo la determinación de las cuentas de depreciación.

El Contralor cumple su parte en la función de Control con la máxima eficacia proporcionando a los dirigentes de la operación o explotación, -- los datos fundamentales en forma de Estados o Informes.

#### CONTROL INTERNO.

El Sistema de Control Interno comprende los procedimientos por los -- cuales la Administración de una Empresa vigila sus recursos, dichos procedimientos estan ideados para descubrir errores, desperdicios, ineficiencia desviación de políticas establecidas y fraude, teniendo en cuenta que el sistema no impide éstos sucesos pero sí puede asegurar su pronto descubrimiento considerándose como un incentivo para el mantenimiento eficiente de las operaciones y para la adhesión a las políticas administrativas; se citan algunas definiciones de Control Interno:

- Control Interno. Consiste en el plan coordinado entre la Contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de éstos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la -- eficiencia de las operaciones y la adhesión de la política administrativa prescrita. C.P. Joaquín Gómez Martín.

- El Control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de Contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita. Cuente de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores.

- El Control Interno viene a hacer un conjunto de Procedimientos que se aplican para proteger las pertenencias de un negocio. Es una consecuencia de la organización y, como parte de ésta posee atributos que fácilmente --- pueden confundirlo con ella. C.P. José M. Pintado.

- El Control Interno comprende un plan de organización y todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas dentro de un negocio para la salvaguarda de sus activos, la obtención de información financiera correcta y -- segura, la promoción de la eficiencia operacional y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas. Comité sobre Procedimientos de Auditoría del I. A. C. P.

De las anteriores definiciones podemos concluir diciendo que el Control Interno es el resultado de la coordinación de funciones y procedimientos, - mediante un plan regulado para detectar situaciones anómalas en cualquier - nivel y en cualquier índole.

#### LOS OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO.

- Comprobación de la veracidad de los informes y Estados Financieros, así - como de cualquier otro dato que proceda de la Contabilidad.
- Prevención de fraudes, y en caso de que sucedan, posibilidad de descubrir - los y determinar su monto.
- - Localización de errores y desperdicios innecesarios, promoviendo al mis- - mo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
- Estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce - a través de los Informes de Contabilidad relativos.
- En general para salvaguardar los bienes y obtener un Control efectivo so- - bre los aspectos vitales de un negocio.

Podemos encontrar los llamados Controles Contables y Controles Adminis- - trativos.

Los Controles Contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que se relacionan principalmente " con", y se re- - fieren de manera directa " a", la salvaguarda de los Activos y a la confiabi-

lidad de los registros financieros. Tales controles incluyen, por lo general sistemas de aprobación y autorización, separación de tareas respecto al registro en auxiliares e informes contables de aquellos relacionados con las operaciones o custodias de los activos, los controles físicos de éstos y la auditoría interna.

Los Controles Administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que concierne principalmente a la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas administrativas y, por lo general, se relacionan solo en forma indirecta con los Registros Financieros. Incluyen generalmente controles tales como análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimientos, ejecución de reportes, programas de entrenamiento de empleados y controles de calidad.

Las Características de un sistema de Control Interno:

- 1)- Un plan de organización que proporciona una apropiada separación de las responsabilidades funcionales.
- 2)- Un sistema de autorización y registro de procedimientos adecuados - para proporcionar control contable razonable sobre los Activos, Pasivos, Ingresos y Gastos.
- 3)- Prácticas adecuadas a seguirse en la ejecución de deberes y funciones de cada uno de los departamentos organizacionales.
- 4)- Personal de una calidad en proporción con las funciones del puesto.

De éstas situaciones se desprenden los deberes y responsabilidades -- que tiene el Contralor respecto al Control Interno.

El Contralor es responsable:

- De asistir a la Administración en el proceso de planeación.
- De determinar a través de la Auditoría que los Egresos y Ventas de recursos estén de acuerdo con los planes de la compañía, con las - prácticas comerciales cabales.
- Establecer responsabilidad sobre los recursos gastadores, vendidos y en disponibilidad.
- Informar sobre la situación financiera y los resultados de las ope-

raciones.

- Analizar, informar y proseguir las diferencias significativas entre: las Erogaciones y Ventas Planeadas y las Reales.
- Entre los Recursos realmente disponibles y las cantidades reflejadas en los registros de Contabilidad.

#### CONTROLES DE REGISTRO INTERNO.

Se denomina Control de Registro Interno a ciertas facetas de la función de Control Interno exclusivamente dentro del Departamento de Contraloría.

Una de las características del Control de Registro Interno es la partida doble con Teneduría de Libros.

Otro aspecto importante del Registro del Control Interno es la seguridad de que las políticas eficaces de Contabilidad se siguen consistentemente.

#### PROCESAMIENTO DE DATOS.

En el campo de los negocios, casi todas las organizaciones se hacen -- más grandes debido al crecimiento normal y a la tendencia hacia las fusiones y las adquisiciones, enfrentándose a un ambiente con nuevas dimensiones de complejidad que cambian rápidamente, aunado a los acontecimientos políticos y económicos de índole nacional como internacional causa nuevas y poderosas presiones que se reflejan en la Administración. Así pues los acontecimientos de nuestra época tienden a ser el papel de la Administración complicado y más importante, tratando entonces, de buscar los medios que puedan contribuir a la solución de éstos problemas, es aquí donde las Computadoras han mostrado su validez.

Los resultados obtenidos hasta ahora y las posibilidades indicadas para el futuro, forman la base de nuestro interés especial en la relación de las Computadoras con los procesos administrativos y de la organización; con la ayuda del equipo electrónico de procesamiento de datos es posible la obtención de información útil que auxilie a la Administración para la toma de decisiones.

Generalmente se asigna la responsabilidad de revisar el PED a un representante del Contralor, para asegurar que se mantenga la observación de los Stándares establecidos. Siendo la responsabilidad más frecuente del Contralor hacia el sistema del PED la de establecer Stándares para ser aplicados y seguidos en cada sistema y entonces vigilar que se sujeten a ellos.

El Contralor, su personal y los grupos que reportan a éste generalmente poseen una considerable relación con el sistema de PED, ya como proveedor de datos originales o como usuarios. En algunas empresas el Contralor también tiene responsabilidad administrativa sobre el Departamento del PED a parte de ésta relación mantiene una responsabilidad inherente por operaciones del procesamiento de datos de naturaleza financiera. Desde el punto de su organización el Contralor está bien calificado, particularmente para considerar el amplio efecto sobre la compañía, de cambios de PED, sostiene por lo tanto un interes en todas las aplicaciones financieras de sistema -- sobre el PED.

En el transcurso de los últimos años, la Computadora ha tenido un impacto verdaderamente revolucionario y su futuro es muy prometedor; sin embargo, se han acumulado una serie de deficiencias, entre las que se encuentran las instalaciones de los computadores sin causas que los ameriten verdaderamente como son:

- La necesidad de contar con información más completa y oportuna en beneficio de la Gerencia.
- El aumento considerable en el volumen de información que se maneja.
- La obligación de preparar análisis financieros y estadísticos relativamente complicados, cuya elaboración manual sería impráctica.
- El hecho de que la competencia cuenta ya con un Computador y la necesidad de mantener la "imagen" de una Empresa progresista.

Con frecuencia lo anterior expuesto, justifica la instalación de un equipo electrónico ya que no se han evaluado las ventajas y desventajas, - así como los Costos y beneficios inherentes y en consecuencia se instala - un Computador que no es necesario para el ente, siendo que las soluciones serían, simplificar y optimizar los sistemas actuales de la empresa, información que se puede procesar en el exterior a menor costo. Antes de poner en práctica cualquier procedimiento es esencial, conocer ciertos detalles

de los informes que habrá de producir considerando:

- Qué información se necesita en los Informes.
- En qué clasificación o codificación deben prepararse los Informes.
- Qué formato deben tener éstos.
- Si los informes deben ser listados o tabulados.
- Quien recibirá los Informes y como los usará.
- Qué prioridad se asigna a éstos frente a las cargas de trabajo.

Los Controles Contables tienen por objeto proteger el Activo de la Compañía y crear buenos elementos de vigilancia de las operaciones. Los Controles deben proporcionar lo necesario para la verificación y documentación de las operaciones a efectos de asegurar:

- Que en la operación contable entren solo los datos correctos y autorizados.
- Que se incluyan y procesen todos los datos.
- Que las operaciones Contables se ejecuten fielmente y en el orden -- que correspondan.

Básicamente hay dos tipos de Controles Contables.

- 1.- Los que se establecen y emplean fuera del Departamento de Procesamiento de Datos, principalmente la iniciación, autorización y verificación de los documentos originales que representan operaciones-contables.
- 2.- Los que se usan dentro del Departamento de Procesamiento de Datos, por ejemplo: Operaciones de Comprobación.

Si examinamos la naturaleza de las Computadoras y sus capacidades en un sentido total, podemos resumirlas como sigue:

Las Computadoras representan una capacidad técnica para apoyar y hacer más eficaces los sistemas de información, que a su vez deben apoyar las necesidades administrativas especiales. Como una capacidad técnica las computadoras reciben datos, los procesan y suministran resultados. Sin embargo, hay que especificar los datos y ponerlos en forma aceptable para su procesamiento por las computadoras. Debido a sus capacidades electrónicas las computadoras pueden procesar datos con gran rapidez y exactitud, también pueden almacenar datos y suministrarlos cuando se requieran.

Como las Computadoras solo obedecen instrucciones la clave de su utilidad

zación es el desarrollo de instrucciones apropiadas, o sea, la llamada programación. Estas toman las formas de programas que incluyen operaciones que van desde los que tienen objetivos limitados, hasta los que abarcan extensos y complicados sistemas.

Las situaciones en que las Computadoras resultan evidentemente más -- adecuadas, son aquellas en las que las actividades o procedimientos están -- debidamente estructuradas y en las que hay un volumen suficiente de datos y un grado apropiado de necesidades administrativas que puedan dar validez -- económica a la aplicación.

Las mayores posibilidades para las Computadoras se encontrarán en las zonas no estructuradas donde las normas importantes y las decisiones de -- operación pueden dar los mayores resultados administrativos.

## CREDITO Y COBRANZAS

EL Departamento de Crédito y Cobranzas tiene relación funcional con todos los departamentos de la Empresa, con algunos de ellos ésta relación es continua y reviste gran importancia, en otras la relación es ocasional pero en uno como en otro, el no entender y establecer adecuadamente esa relación ocasiona a la Empresa conflictos y pérdidas considerables.

El Contralor debe brindar una supervisión y asesoramiento continuo, ya que éste tiene una relación funcional, deberá también realizar determinadas funciones conjuntamente con el Departamento de Crédito y Cobranzas, como son, la determinación de todas las políticas, los objetivos, y la toma de decisiones.

Antes de otras consideraciones el Contralor y el Gerente de este Departamento avalúan el riesgo de crédito para determinar la política de su Compañía, dichas normas tratan de buscar un equilibrio entre la liquidez y la productividad.

Las normas relativas a los créditos y a la cobranzas determinan la rapidez de entrada de fondo, afectando el presupuesto de caja; los presupuestos de pérdidas y ganancias se efectuarán en forma similar por la influencia de nuevas decisiones de crédito sobre las ventas y pérdidas por cuentas incobrables. Estas normas deben ser determinadas basándose el Contralor y Gerente de Crédito y Cobranzas en los tres puntos siguientes :

Primero: Deben desarrollar una idea sobre las cualidades del Crédito del solicitante.

Segundo: Investigar cada solicitud.

Tercero: Dependiendo de la información obtenida en la investigación, debemos estimar la probabilidad de que el cliente pague.

Posteriormente, mediante la comprobación del riesgo del crédito, decidirán si aceptan o no la solicitud; para determinarlo describiremos las partes básicas:

- Carácter.- Conjunto de cualidades del sujeto que los hacen querer --

- Capacidad.- La capacidad de crédito significa posibilidad y facilidad para pagar su adeudo a vencer.
- Capital .- Fuerza financiera del solicitante, es la seguridad que el deudor representa con sus bienes que pagará a largo plazo si el carácter o la capacidad lo requieren.
- Condiciones.-La confianza en el crédito no depende por entero de los factores inherentes al riesgo y sobre los cuales es presumible que el solicitante tenga control, pues en parte depende del desenvolvimiento económico, que siempre entraña riesgo.

Una de las más importantes fuentes de información de crédito son los Estados Financieros del solicitante, usualmente se pide un Balance General y un Estado de Resultado de Operación, la interpretación de estos Estados Financieros comprende el análisis del Pasivo y del Activo Circulante con propósito de crédito a corto plazo. Cada partida del Activo debe ser analizada y evaluada, a través de pruebas de la suficiencia del Capital de Trabajo, mediante la razón del circulante y la capacidad inmediata del solicitante de crédito para pagar el Pasivo Circulante, por medio de la prueba del ácido. Para poder determinar la fuerza de crédito de un cliente se utiliza técnica del análisis financiero que son :

- 1.- Análisis Comparativos de las Razones.
- 2.- Análisis de Tendencias.
- 3.- Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Recursos.
- 4.- Análisis de Presupuesto.

En el Análisis Comparativo se calculan las razones financieras de dicho Estado del cliente y se compara con el de otras compañías del mismo giro del negocio.

En el Análisis de Tendencias se realizan cálculos del Estado Financiero del cliente durante el año corriente y se comparan con algunos similares de años anteriores, esta comparación da idea de las tendencias de la Empresa.

En el Análisis del Estado de Origen y Aplicación de Recursos, se solicita al cliente este Estado, elaborando mediante la revisión de dos Balan--

ces generales que muestran la corriente del negocio, esto da idea de ver -- donde se obtuvieron los fondos y como fueron aplicados en el negocio.

**Análisis del Presupuesto.** - Las grandes empresas siguen la práctica de preparar presupuestos por escrito para un período. Este análisis comprenden sus planes en un futuro determinado y la forma en que se afectan sus finanzas.

Lo anterior expuesto son herramientas que el Contralor y el Gerente -- de Crédito y Cobranzas deben utilizar para poder otorgar un crédito más seguro; La función de Cobranza es vital para el éxito de cualquier negocio -- que vende a crédito. Ya que uno de los Activos Circulantes más importantes -- de un negocio es la cantidad de dinero que representa el Capital de Trabajo invertido en Cuentas por Cobrar. La rotación de ésta cantidad es vital para la estabilidad de la Empresa, en ocasiones la tarea de convertir esas cuentas en efectivo, medir la calidad y la rotación de las Cuentas por Cobrar, -- y en general, vigilar ese importe, activo del negocio, se considera que va más allá de la función de cobranzas participando activamente en ellos el -- Contralor, quien tiene la responsabilidad de la situación financiera de la Empresa.

El Contralor necesita conocer los resultados de la cobranza, principal mente desde estos puntos de vista: El de flujo de fondos y el de efecto de dicho flujo en el presupuesto de Caja, un elemento de suma importancia en el presupuesto anual de operaciones será la recuperación estimada de efectivo por las actividades de cobranza. El Contralor debe mantenerse bien informado sobre el probable monto de la reserva para cuentas incobrables al iniciarse un nuevo período fiscal. También de aquellas cuentas que representan serios problemas de cobro y de aquellas otras cuyo valor de recuperación -- se disminuirá del 100 % por lo que deberá hacerse una acumulación a la reserva para Cuentas Incobrables.

### 1.3 - SISTEMAS DE INFORMACION.

Método organizado para proveer a cada individuo, que intervenga en la Administración, de la información necesaria para la toma de Decisiones, en el momento en que la necesite, en forma clara y de manera que motive a la acción.

#### ELEMENTOS DE LA INFORMACION"

- Fuente de la Comunicación.
- Receptor de la Comunicación.
- Canal de la Comunicación.
- Contenido de la Comunicación.
- Respuestas.
- Ambiente de la Comunicación.

**Fuente de la Comunicación.**- Es donde se origina la comunicación por medio de una persona o grupo de personas y de quienes depende la dirección del Proceso, la responsabilidad de preparar todos los elementos del mismo y de controlar que se realice eficazmente la comunicación.

**El Receptor de la Comunicación,** es la persona o grupo a quien va dirigida la comunicación. Su importancia radica en que el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor y no al de la fuente, ya que si por ejemplo el receptor no comprende un idioma, aunque la comunicación se le hiciera con gran perfección, sería nula; en forma semejante si se dá en términos muy elevados o enfocando motivos que no le interesan.

**Canal de Comunicación.**- Toda comunicación necesita de un conducto por el cual debe pasar; La Palabra Hablada, la Palabra Escrita, determinadas actitudes o aún algunas acciones u omisiones, que de ordinario se combinan. Por ello, cuanto más largos sean los canales, suele debilitarse o distorsionarse la comunicación.

**Contenido de la Comunicación.**- Es lo que queremos transmitir; todo el proce-

so debe realizarse en forma tal, que el contenido vaya íntegro y fielmente de la fuente al receptor ya que es el fin de la comunicación.

**Respuesta.-** Todo proceso de comunicación implica forzosamente una reacción-o respuesta ; por lo que se dice que la comunicación es esencialmente bilateral; quien es fuente se convierte en receptor y viceversa.

**Ambiente de la Comunicación.-** En gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la-- fuente y el receptor.

**Algunas Consideraciones acerca del Establecimiento de un Sistema de Informa-  
ción .**

Tomando en cuenta que la Contabilidad es el más importante de los sistemas globales de control y que su objetivo final es producir información - sistematizada, cuantitativa y cualitativa financiera, mediante la obtención de datos, su ordenamiento adecuado, su análisis e interpretación, que conllevan ideas que motivan el desarrollo consciente de la Empresa y considerando también que dichos datos debemos de obtenerlos en sus respectivas fuentes - y que éstas están ubicadas en toda la Empresa, se plantean interrogantes -- como :

-Buscar Objetivos.

-Organizar.

-Integrar.

**Buscar Objetivos.-** ¿ Qué es lo que debemos captar?, ¿Qué fenómenos debemos registrar ? . ¿ Qué preguntas resultaron interesantes contestar para la adecuada Administración de los recursos, sistemas y de las actividades de la - Empresa?. En éste momento estamos situados en la etapa de Planeación que ---

que exige el conocimiento de la Técnica, el conocimiento de los Objetivos - en cada una de las partes de la Empresa y el empleo de un método de investigación.

El método de Investigación Contable es el mismo que el de todas las -- ciencias; la Contabilidad estudia hechos y trata de disponerlos en forma -- tal que sea posible obtener conclusiones de los mismos, encontrando dos --- métodos de investigación: La Entrevista Directa y el de Cuestionarios.

Organizar.- ¿Cómo podremos registrar los datos obtenidos?, ¿Cómo ordenarlos para que puedan revelar sistemáticamente algo en relación a las preguntas - que nos hemos formulado?, debemos crear un sistema censor que:

- Mida permanentemente en unidades monetarias los recursos de la Empresa y el resultado financiero de las actividades de su personal, de tal modo, - que a través de la Contabilidad se pueda llevar constantemente y al día, la historia financiera de la Empresa.
- Que utilice como elementos de Control Interno a los métodos, procedimien- tos y bienes que integran parte del propio sistema de forma que el Siste- ma de Contabilidad constituya el elemento de Control general más impor- tante de la Empresa. Encontrándonos en la segunda etapa del proceso de - aplicación del conocimiento contable.

Integración.- ¿Cómo elegir y solicitar el equipo y el personal adecuado?.- Lo que las Empresas necesitan es personal capacitado para la utilización, - mediante Procesamiento de Datos, de las computadoras, pues como ya se ha - mencionado la información debe ser rápida, oportuna y veraz, por el creci- miento que tienen constantemente las mismas. Por medio de estudios podremos determinar que sistemas se utilizarán, cuáles serán más aptos para el giro que tenga en ente económico al que estemos integrados.

Todos los sistemas de información se crean y conciben empleando un len- guaje técnico relacionado con las características de eventos y componentes susceptibles de observación. El papel que desempeña el sistema de procesa- miento de informaciones respecto de las decisiones por tomar, es el de pro-

ducir y proporcionar proposiciones o informes que, unidos al contexto de su recepción, provocarán en las personas reacciones (decisiones) que, a su vez determinan cambios significativos en la Empresa o en sus relaciones con su medio ambiente. Estas decisiones nacen de valorar la información recibida.

El Sistema de Información es también un sistema de abstracciones; solo se justifica si la información generada se circunscribe a lo que sea pertinente para actuar. Sin embargo, la abstracción no debe exagerarla hasta el grado de ocultar las diferencias en los significados. Esta información fracasará en su finalidad de provocar decisiones acordes con los objetivos --- que se buscan, si los receptores descubren que es incongruente con otra información, especialmente en el caso de las observaciones directas..

## CLASIFICACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

### 1.- Estados Financieros Proforma.

Estado de Situación Financiera.

### 2.- Edos. Financieros Principales o Básicos.

Estado de Resultado de Operaciones.

Estado de Cambios en la Posición  
Financiera.

### 3.- Edos. Financieros Secundarios o Accesorios.

Estado de Costos de Producción.

Estado de Costo de lo Vendido.

Estado de Movimiento de Capital  
Contable.

## Reglas de presentación de los Estados Financieros.

Debe procurarse que:

- Cerrar las cifras a pesos, miles, etc.
- Destacar títulos, subtítulos, cuentas y descripciones mediante el uso adecuado de mayúsculas, márgenes, etc.
- Presentar cifras comparativas para facilitar su interpretación.
- Totalizar claramente los grupos más importantes destacando especialmente el Activo y Pasivo Circulante.
- Aclaraciones muy extensas deben hacerse por separado y relacionarse en -- los Estados Financieros mediante notas numeradas.
- Deben procurarse no abrumar con datos menores que dificulten la apreciación de los hechos y cifras realmente significativos.

Importancia de los Estados Financieros y de los Informes.

Es indiscutible que la culminación de los esfuerzos hechos por el Contralor en la fase directiva de sus actividades, es la transmisión de datos esenciales relacionados con el negocio, en forma adecuada a la Gerencia.

El Contralor debe presentar los hechos y comunicarlos pudiendo considerarse entonces que su tarea ha terminado. Para conseguir su objetivo, de comunicar a la Gerencia los sucesos esenciales, debe tener una idea bien clara de los fines, las posibilidades y las limitaciones de los diversos tipos de informe y de Estados comprendido los puntos de vista y problemas de los Directivos y asegurarse que éstos a su vez capten el verdadero significado y las limitaciones de los informes que se preparan para ellos.

### Características de los Informes del Contralor.

- **Universalidad.**- Que la información que brinda sea clara y accesible, utilizando al efecto terminología comprensible y una estructuración simple.
- **Continuidad.**- Que la información que muestren se refiera a periodos regulares.
- **Periodicidad.**- Que su elaboración se lleve a cabo en forma periódica, - cada cierto tiempo.

- Oportunidad.- Que la información que consigne sea rendida oportunamente.
- Conclusión.- Deben llegar a ésta y dar una sugestión.
- Dirigir.- A la persona responsable de la operación controlada.

Los informes rendidos por el Contralor son requeridos por la Gerencia, para terceros y tambien para el Gobierno.

Ejecutivos.

GERENCIA.

Funcionarios.

Proveedores.

TERCEROS.

Acreedores.

Clientes.

Organismos, Cámara de Com. e Industria. etc.

GOBIERNO.

Sobre Impuestos.

Sobre Derechos.

Los requisitos que deben reunir los Informes para la Gerencia pueden ser considerados los siguientes por medio de un cuadro sinóptico.

INTEGRACION.	Reunir Información dispersa sobre un mismo tema.
CONTENIDO.	Información interna comparada contra la externa y estándares.
	<p>Formales o Constantes.</p> <p>Inf. Estad. de Operación.          Inf. Espec. de Cstos y Gstos. - Presupuestados.          Inf. Comp., Razones y Mercados.</p>
FUENTES.	<p>Informales o Event.</p> <p>De Revstas, Periódicos.          Personas Ext. Prov. Clientes.          Visitas de Trabajo de la Empresa a Otras.          Reuniones o Juntas en la Emp.</p>
PRESENTACION.	Fácil de comprender pasado, presente, futuro.
COSTO VS. VALOR.	<p>Si falta información.          Si resulta inoportuna.          Fuentes poco confiables.</p>
RESULTADOS.	Producto que se obtiene del uso.

En la clasificación siguiente, los informes a la Gerencia no son rígidos, se hace una distinción fundamental entre los informes de explotación o sobre las operaciones y los Informes Financieros, ocupándose los primeros de los resultados de las operaciones y los segundos de la situación financiera de la Empresa o de sus diferentes secciones. El informe fundamental sobre las operaciones es, por supuesto, el Estado de Pérdidas y Ganancias y el Informe Financiero, el Balance General:

## I.- INFORME DE LAS OPERACIONES.

### 1.1 Informe de Control corriente.

Usados para señalar las desviaciones de la realización planeada según ocurra, de manera que pueda actuarse con prontitud para detener las pérdidas.

### 1.- Informes de Control.

### 1.2 Resumen de informes de Control.

Para resumir las desviaciones de la realización planeada durante un período (usualmente un mes) como una comprobación de los Informes de Control corriente y como una indicación de la efectividad global de la realización de Ejecutivos responsables.

### 2.1 Informes de Tendencias.

Basados en comparaciones verticales de la misma actividad o grupo de éstas durante un período de meses o de años.

### 2.- Reportes de Información.

### 2.2 Informes Analíticos.

Basados en comparaciones horizontales o de sección transversal de los resultados durante un período de actividades diferentes o similares en diferentes localidades, o en comparación de los resultados reales con alguna norma formal o informal, standar u objetiva.

- 3.- Informe sobre la Apreciación de Renglones.
- 3.1 Informes de Actividad Individual.  
Coincidiendo el renglon y la responsabilidad.
- 3.2 Informe de Actividad Conjunta.  
Renglones de responsabilidad conjunta.

## II.- INFORMES FINANCIEROS.

### 1.- Informes Estáticos.

Limitados a un análisis de la fortaleza financ. y de la estruct. con -- una fecha dada.

- 2.1 Informes de Control Financiero.  
Midiendo la Conciliación Financiera - real con la presupuestada.
- 2.2 Mediciones de la Efectividad del Uso de Fondos.  
Basados en la relación entre las Inversiones y distintas clases de Activos y el uso que se haga de ellos.
- 2.3 Informes de Cambios y de Condición Financiera.  
Resumen y análisis de Cambios en la Condición Financiera durante un período dado.

### 2.- Informes Dinámicos.

El Contralor deberá tener presente, que requiere de la cooperación del personal ya que es indispensable para una eficaz vigilancia del sistema, -- además es él quien tendrá que hacer notar a la Dirección de la Empresa que el funcionamiento del Sistema no será perfecto en un principio, pues se tendrán problemas y dificultades inesperadas que surjan durante las primeras etapas de funcionamiento, originados a menudo por excepciones en las rutinas normales de la empresa.

La efectividad de los Controles de Información dependen de la rapidez y la frecuencia de la información obtenida. Por ésta razón se insiste en -- que mientras más constantes sean los Informes sobre situaciones fuera de -- orden, su impacto se ve más simplificado, ya que el Control no se limita a la recopilación de información en relación a hechos pasados. Podemos comentar acerca de los informes de control que son utilizados principalmente para el Control directo de las operaciones, lográndose mediante la mayor oportunidad de las desviaciones en los Stándares, limitándose a exponer los datos recabados, dejando a los Directivos responsables que reciben éstos informes la tarea de averiguar las razones de éstas desviaciones y una vez de terminadas aplicar las medidas correctivas pertinentes en cada caso.

Con respecto a los Informes de Planeación diremos que éstos abarcan un campo más amplio que los Informes de Control cuyos fines son comparativos -- entre los resultados reales y los planes y presupuestos establecidos; una -- diferencia entre la información requerida para el proceso de planeación y -- la requerida para el Control Administrativo es la Información Externa.

Para los efectos del Control Operativo, la información que se necesita no siempre es de tipo monetario, los datos deben suministrarse en tiempos -- reales y deben estar relacionados con eventos individuales. Para el Control Administrativo la información es retrospectiva y generalmente utiliza un -- conjunto de eventos.

En el manejo de la Información de tipo masivo y repetitivo, las Computadoras han permitido a las Empresas la posibilidad de beneficiarse con el empleo de técnicas desarrolladas para la solución de problemas, entre ellos la función de información.

#### 4.- PRESUPUESTOS.

##### CONCEPTO DE PRESUPUESTOS.

Es un mecanismo de Control, que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un período futuro. Establece un plan claramente definido, mediante el cuál se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la realización de las Utilidades, que es la finalidad de toda Empresa. Roberto Macías Pineda.

Es un programa Financiero para las operaciones de un período futuro basado en los resultados obtenidos en períodos anteriores y en los datos conseguidos por medio de la investigación y el análisis. Contabilidad Superior Finney.

La técnica de presupuesto puede ser adaptada tanto por grandes o pequeñas empresas, planeándose a corto y a largo plazo según las necesidades. Toda Compañía debe inclinarse por un sistema presupuestal ya que ayuda al desarrollo económico y financiero de todo negocio, apartándolo de los imprevistos que en un momento dado lo alejen del objetivo fijado.

Los fines del presupuesto son:

- Debe permitir a los Directivos de la Empresa dirigirla en forma fluida e inteligente merced a lo anticipado en los cálculos, de tal manera que nada se improvise o los tome de sorpresa.
- Debe promover la aceptación de políticas y la ejecución de los planes previamente trazados.
- Debe limitar las erogaciones a través del estudio previo de las necesidades de la Empresa, procurando no seguir una política restrictiva.
- Debe corregir oportunamente las variaciones que del cauce original sufra el presupuesto.
- Debe definir claramente las áreas de responsabilidad y ejecución en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Las ventajas del presupuesto son muy variadas por lo que solo mencionare algunas.

- Se medita cuidadosamente sobre una adecuada organización de la Empresa para marcar en forma clara y precisa límites de funciones y responsabilidad.
- Propicia el sentimiento de solidaridad en relación a la misma Empresa y a sus funcionarios.
- Hace necesaria la coordinación de las operaciones de diversos departamentos para alcanzar las metas establecidas en el presupuesto al que todos y cada uno han contribuido.
- Previene desapariciones, desperdicios y gastos supérfluos, detectándolos oportunamente y estando en posibilidad de evitarlo, redundando en beneficio directo de los resultados.
- Se tienen objetivos definidos para cuya consecución se elaboran programas de operación; facilitan la delegación de autoridad, pudiendo el -- Ejecutivo dar su atención a asuntos que más le requieran.
- Establece oportunamente los medios de que ha de valerse la Empresa para que fluyan los recursos necesarios para el logro de las metas previstas.
- Ayuda al cuidado de los recursos de la Compañía, es decir regula las erogaciones en relación con los Ingresos.
- Obliga al análisis permanente y periódico, a través de la comparación de los datos reales de la Contabilidad contra los Presupuestos, descubriendo las deficiencias y dictando las medidas correctivas necesarias.
- Promueve la adecuada organización interna de la empresa al hacer necesaria una veraz, oportuna y amplia información contable y estadística.
- Obliga a estudiar los factores de producción tratando de encontrar, - en su incorporación al Costo, una economía para la empresa.

Limitaciones.- Están dictaminadas por factores de orden humano, de --- cálculo y otras de orden externo; éstos últimos ajenos completamente al negocio (fenómenos de economía Nacional y mundial).

- Las limitaciones de orden humano, se refieren a las apreciaciones y -- juicios equivocados vertidos en los pronósticos que influyen en las re soluciones que se adoptan.

- La Administración del negocio no se vale únicamente, del Presupuesto, cuenta con técnicos inherentes a la organización, planeación y dirección; las fallas en algunas o varias de las fases del proceso administrativo repercuten en el presupuesto en forma negativa.
- La falta de exactitud en las cifras y, por consecuencia, la inexactitud del presupuesto pueden ser consecuencia de que las fuentes de información contable y estadística no resultaron ser las apropiadas.
- Los fenómenos de orden externo se refieren a situaciones que no se aprecian o no se prevén suficientemente como la devaluación de la moneda.
- El presupuesto necesita continuas adaptaciones ya que al variar las circunstancias originales variará la ejecución de los planes.
- Hay que esperar algún tiempo para ver su rendimiento, puesto que la ejecución de los planes no es automática.
- Se aumentan los gastos de Oficina por el reclutamiento y capacitación del personal que intervendrá en el manejo del presupuesto.

Requisitos previos que se incurren para la implantación de un Sistema presupuestativo; los pasos para su elaboración:

#### 1- Trabajos preliminares al establecimiento de un sistema presupuestal.

- Convencimiento, aprobación y apoyo de la Gerencia.
- Definir los objetivos del sistema presupuestal.
- Integración del Comité de Presupuestos formado generalmente por el Director General, Contralor como Coordinador y por los principales funcionarios de carácter ejecutivo. Gráfica.
- Revisar la organización de la Empresa.
- Revisar el sistema de Contabilidad.
- Fijación del período presupuestario.
- Entrenamiento del personal que interviene en su elaboración y desarrollo.
- Establecimiento de un calendario de Control Presupuestal.

#### 2- Formulación y Trámite.

La preparación de los Presupuestos se hará con base en la experiencia anterior, tanto de la industria, a través de estadísticas, registros contables como de la tendencia económica del País.

La fijación de políticas y objetivos a realizar a través del presupuesto, lo hará la Dirección de la Empresa, contando con la aprobación del Consejo Administrativo, una vez divulgados cuáles serán éstos objetivos y políticas generales, cada área en particular fijará la suya ya que es importante que las personas que intervengan en la preparación estén conscientes de sus funciones, de responsabilidad que absorben y de la forma en que se coordina su presupuesto parcial con el general de la Empresa.

El trámite o los pasos a seguir para la elaboración del presupuesto lo podemos resumir de la siguiente forma:

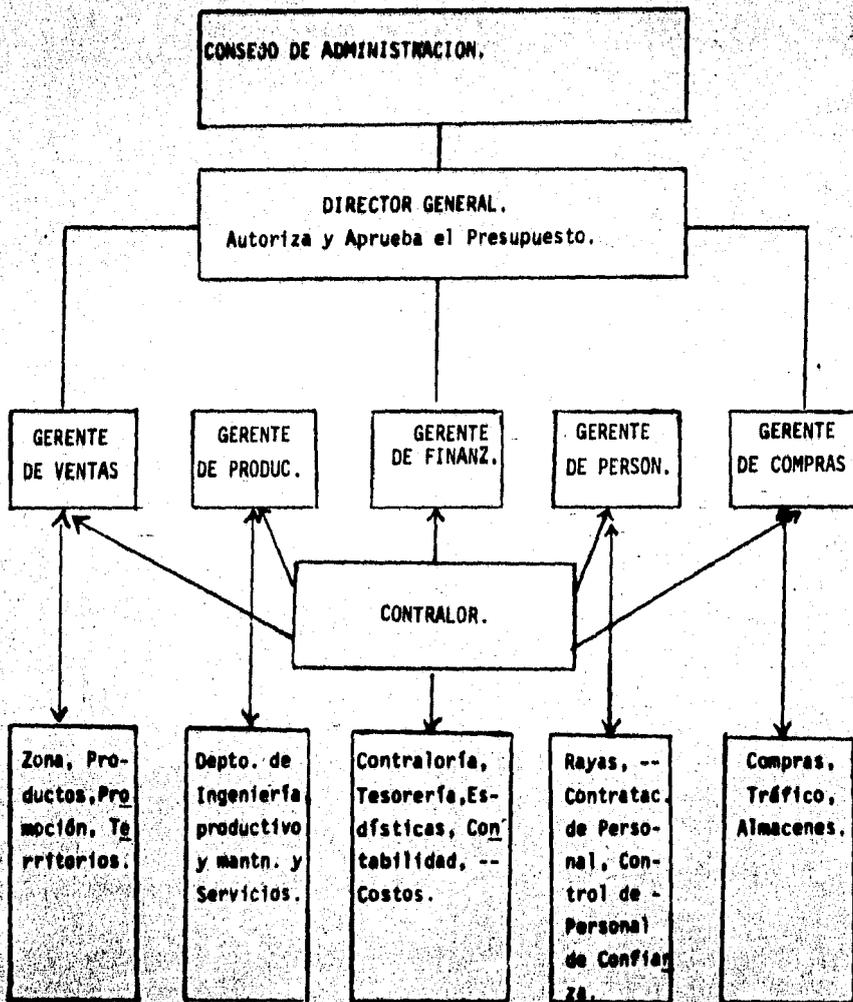
El Director General de la Empresa dará a conocer los objetivos y perspectivas que se pretende cumplir durante el ejercicio presupuestado, al comité de presupuestos quien evaluará y estudiará ésta información, después éste tratará de coordinar los intereses de las diversas áreas del negocio, entonces el Contralor emitirá un Boletín en el que se señalen los objetivos y metas del Gerente General, también entregará junto con el Boletín instructivos y formularios detallados a los Gerentes, quienes al recibirlos se reunirán con sus subordinados y les explicarán cuáles son los planteamientos que persigue la Empresa.

Posteriormente cada Jefe elaborará su presupuesto tentativo, con base en la formulación estadística e histórica que se le haya proporcionado, además de las cifras obtenidas por sus subordinados.

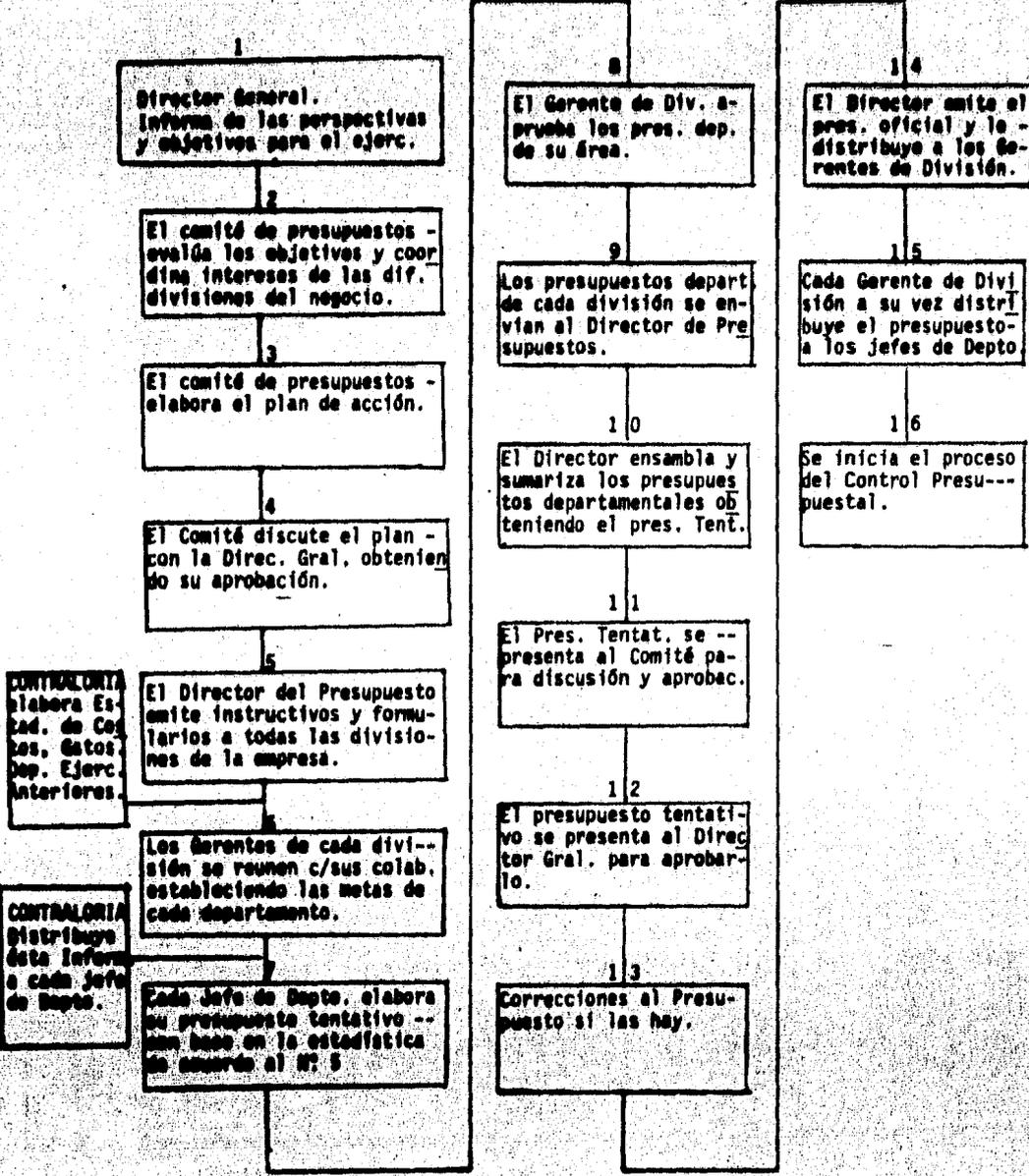
Después los formularios con la información detallada se hacen llegar al Contralor para efectuar la evaluación necesaria y hacer correcciones y proceder al ensamble de todos los presupuestos departamentales y con esto se formula el presupuesto general tentativo, el cual es discutido por el comité y por el Gerente, éste dará su opinión sobre las modificaciones y se cerciorará de que los objetivos originales no hayan cambiado, con esto, el Contralor procede a efectuar las correcciones necesarias y así puede emitirse el presupuesto oficial o definitivo, que se distribuye a la dirección y a los encargados departamentales se les entrega la parte correspondiente a sus actividades.

Este presupuesto definitivo nos servirá como control pues se estará en condiciones de explicar las variaciones que se produzcan (Gráfica).

GRAFICA DEL COMITE PRESUPUESTAL.



→  
Muestra como se dan a conocer las perspectivas, metas y objetivos fundamentales que se pretende cumplir durante el ejercicio presupuestario.



Mecánica de elaboración de presupuesto.

### **Presupuesto Base Cero.**

La Empresa ha tenido inquietudes sobre la razonabilidad de las erogaciones, por ésto se ha tratado de relacionarlo con algo tangible como la producción misma; es a través de presupuesto Base Cero como se pretende encontrar la razonabilidad de las erogaciones que corresponden a actividades tipo Staff como son las Administrativas y algunas de venta, sino a los beneficios que ofrecen.

Este presupuesto, es una técnica desarrollada en los Estados Unidos en 1970, diseñado y estructurado por Peter A. Pihrr en Texas, Instrumentos como parte de un proceso de planeación.

#### **Concepto.**

Como método es una metodología para asistir a la Administración a mantener los Costos en función de los objetivos esperados.

Como técnica es una técnica para planear y presupuestar que comienza -- sin ninguna base, ésto es, considera cada actividad como se tomaría una nueva operación.

Es un Sistema para planear y presupuestar que requiere una justificación de cada actividad en términos del beneficio proporcionado.

Su Aplicación, es útil para juzgar las erogaciones que no se relacionen directamente con la producción de un producto tangible. Es particularmente apropiada para actividades de tipo Staff.

Las ventajas que se encuentran son las siguientes:

- Permite asignar los recursos hacia actividades con mayor prioridad.
- Permite a los responsables de las actividades negociar con sus superiores, la cantidad, calidad, y costo del servicio que deban proporcionar a la organización.
- Clasifica las funciones de las distintas áreas de responsabilidad y encuentra medidas apropiadas para evaluar su desempeño.
- Elimina decisiones arbitrarias de reducir costos en forma indiscriminadas a todas las áreas.

Las desventajas que se localizan son:

- Subjetividad en análisis del monto a gastar en cada nivel de servicios
- Pierde elementos de la planeación a largo plazo.

-Demasiado rígido en sus parámetros.

### Diferencias del Presupuesto Base Cero y Contra el Presupuesto Tradicional.

TRADICIONAL	BASE CERO
1) El nivel actual es razonable.	1) No existe nivel actual, inicia en cero.
2) Solamente se justifican las - nuevas actividades.	2) Se justifican todas las actividades
3) No proporciona métodos alter- nativos de acción.	3) Estudia explícitamente nuevos méto- dos de operación.
4) Parte de Valores monetarios.	4) Parte de objetivos y actividades.
5) Se analiza un solo nivel de - Actividad y su costo.	5) Se analizan alternativas de niveles de actividad y de costos.

Etapas para la implantación del presupuesto Base Cero.

- 1- Identificación de las unidades de decisión.
- 2- Análisis de las unidades de decisión.
- 3- Evaluación y jerarquización.
- 4- Preparación del presupuesto final.

- 1) La unidad de decisión es la agrupación de actividades discretas que están directamente influenciadas por decisiones de la Administra--- ción, sobre las cuáles se concentra el análisis, en punto de parti- da son: áreas de responsabilidad, nivel organizacional en el que se toman decisiones-volumen de operaciones.
- 2) Análisis de cada unidad de decisión en que las actividades a desa-- rrollar son: definir objetivos, describir forma actual de operación, desarrollar formas alternativas de operación con sus ventajas y des- ventajas. Seleccionar la alternativa más adecuada, establecer el ni- vel mínimo de actividad, servicio y costo, determinar incremento su- cesivo y costo en función a la contribución de los objetivos.
- 3) Es un proceso de asignación de prioridades a los distintos niveles --

de actividades o servicios en función de la evaluación de sus costos contra sus beneficios.

- 4) Se preparan los presupuestos definitivos en función de los resultados obtenidos en el análisis y el proceso de jerarquización.

El presupuesto resultante es semejante al preparado según enfoque tradicional y se acopla a los niveles existentes.

Las dificultades que se presentan al ponerse en práctica son:

- La resistencia a participar de los responsables.
- Profesionalismo en el análisis.
- Disponibilidad de tiempo.
- Medidas de desempeño adecuadas.

Principales funciones del Contralor como Director del Presupuesto.

- 1- Elaboración de los instructivos necesarios para señalar a los encargados de los presupuestos parciales, el procedimiento a que se deberán sujetar para su preparación.
- 2- El suministro de toda la información relativa a las operaciones realizadas, que puedan requerir aquellos responsables de la preparación de los presupuestos individuales o parciales.
- 3- El diseño de las formas que deberán ser empleadas por todo el personal que intervenga en la elaboración de los presupuestos parciales o generales, con los estimados recibidos por éste.
- 4- Supervisar los presupuestos parciales para lograr su coordinación y enlace preparando finalmente los presupuestos generales, para someterlos a la aprobación del comité.
- 5- Suministros de Informes a los ejecutivos superiores sobre las operaciones del ejercicio en desarrollo.
- 6- Hacer informes estadísticos o gráficas, útiles tanto para el Gerente como para los jefes de los departamentos.
- 7- Preparación de informes comparativos de las cifras reales con los presupuestados, distribuyéndolas de acuerdo a las diferentes áreas.
- 8- Analizar las desviaciones entre lo real y lo presupuestado, investigar las causas que lo hayan originado, así como los comentarios so-

bre las medidas correctivas adoptadas.

- 9- Informar al Comité del resultado de sus investigaciones y proponer las soluciones que considere pertinentes.
- 10- Recomendar cualquier cambio que considere necesario en el procedimiento y hacer estudios e investigaciones sobre el trabajo.
- 11- Revisar periódicamente los presupuestos para hacerles las modificaciones que se estimen necesarios cuando las circunstancias así lo ameriten.

#### CONTROL PRESUPUESTAL.

El Control Presupuestal no se limita solamente a la determinación de las variaciones o desviaciones entre los programas predeterminados y la realidad, podemos entender como control presupuestal a la acción ejecutiva o debe tomarse para corregir las desviaciones que se van mostrando mediante los reportes periódicos, llamémosle para éste efecto mediadores, que son elaborados por los departamentos de Contabilidad y estadística y de ésta manera cumplir con los objetivos forzados.

El ciclo de Control presupuestal entraña tres diferentes fases sumamente importantes.

- 1) El control antes de que el hecho suceda: período de planeación.
- 2) Control durante el transcurso de las operaciones: período de supervisión.
- 3) Control después de que el hecho se ha sucedido: implica comparación de la realidad con el plan y el análisis de las variaciones más importantes.

Varias consideraciones sobre presupuestos y su utilidad para fines de control merecen especial atención, probablemente la más importante es que, debe concederse tiempo suficiente para lograr un buen control presupuestal, ya que no puede esperarse mucho de éste en corto tiempo. Se requiere mucho experimentar, criterio y firme voluntad de hacer que se cumplan los presupuestos antes de lograr resultados tangibles.

Los dirigentes experimentados no esperan presenciar milagros súbitos -

dentro de la Empresa como resultado de la aplicación del control presupuestal; más bien reconocen que la mejoría y los ajustes para lograr una meta exigen a menudo una labor lenta, tediosa y que requiere de mucho tiempo.

Además, un presupuesto es alterable, no debe considerarse como un medio rígido o infalible. Los presupuestos más útiles son generalmente los que responden a los cambios políticos y económicos y son lo suficiente flexibles para adaptarse a cambios y virajes. Un presupuesto demasiado rígido suele perder sus posibles ventajas por no tomar en cuenta la realidad.

Es una buena costumbre que se requiera la aprobación específica para todo lo que no esté incluido en el presupuesto. El control de los presupuestos, para que sea eficaz, requiere la participación del personal. Los funcionarios ejecutivos y los supervisores son personal clave en su preparación y en el control que ejerce mediante el uso de los presupuestos.

El control de presupuestos ayuda a todos los empleados y funcionarios a desempeñar mejor sus trabajos. Deben ser consultados los que encabezan las operaciones y ellos, cooperar con el Director de presupuestos para lograr sus objetivos mutuos. Tomarán en cuenta las ideas de los subalternos concernientes al presupuesto, especialmente los relativos a gastos.

## 2.- FUNCION FINANCIERA CONTABLE.

### 2.1 PLANEACION.

La Empresa debe lograr a través de los años obtener utilidades adecuadas en relación con el volumen y naturaleza de las operaciones, de acuerdo con el monto de los recursos totales invertidos en la negociación, así como de acuerdo con la porción de éstos recursos que corresponden a la inversión de los accionistas, esto quiere decir que la Empresa tiene que mantenerse -redituable.

Los objetivos de la redituabilidad son:

- El maximizar el valor actual del patrimonio de la empresa.
- El mantener disponibles en tiempo y monto los fondos requeridos por la Empresa.

La utilidad mínima que una empresa necesita obtener a través del tiempo es la necesaria para cubrir sus riesgos futuros, para mantener actualizado - el valor de capacidad de su producción de riqueza, en términos del factor -- humano y sus recursos materiales y financieros, así como para estar en condiciones de lograr un crecimiento óptimo en la persecución de un objetivo en los aspectos relativos al servicio y al mercado. La empresa debe tener en -- cuenta los requerimientos de su función financiera, por lo que la satisfac-- ción de éstos implica una limitación sobre la forma y condiciones en que la empresa podrá desempeñar sus actividades.

Finanzas es la función Administrativa que tiende a optimizar, desde el punto de vista económico, la asignación y resignación, la obtención y el uso de los fondos mediante:

- La definición de los objetivos y políticas que guíen la gestión financiera.
- La definición de criterios para la evaluación económica de opciones de inversión y de financiamiento.
- La coordinación de proyectos de inversión y de financiamiento.
- La obtención de fondos, la administración y protección de Activos.
- El control de los resultados de las asignaciones o resignaciones de re

### cursos financieros.

Las actividades financieras pueden ordenarse dentro de los siguientes campos:

- La planeación y control corporativo.
- La obtención de financiamiento para la empresa.
- La administración de activos.
- La administración de riesgos.
- La administración de Impuestos y Derechos.
- La definición y la cobertura de las necesidades de información.
- Las relaciones con Bancos, Inversionistas y Autoridades Gubernamentales.

### CONCEPTO DE PLANEACION.

Bajo la dirección del Contralor se agrupan las siguientes actividades:

- 1) El establecimiento, coordinación y administración del plan integral de control de las operaciones de la empresa que incluyen:
  - Planeación de Utilidades.
  - Presupuesto de flujo de fondos.
  - Programa de Inversión.
  - Presupuesto de operaciones.
  - Plan de Financiamiento.
  - Procedimientos necesarios para cumplir con éstos.
- 2) El análisis e interpretación de los resultados de operación y de la posición financiera de la empresa, comparando ambos con lo planeado y sugiriendo las alternativas que existen en casos de discrepancia.
- 3) La comunicación y asesoría en el área de que es experto deberá ser consultado y comunicado de las decisiones o planes que afecten el área financiera.

## PLANEACION Y CONTROL FINANCIERO.

El campo de actividad de la función financiera debe extenderse hasta el área de las actividades primarias de producción, estudios de mercados, ventas, distribución, compras, contabilidad, personal, etc., ya que cualquier decisión en ésta área afecta la situación financiera de la empresa. Por lo tanto, la planeación y el control financiero deben existir y desarrollarse conjuntamente en todas las empresas con el objeto de lograr un incremento en la eficiencia de la administración en su conjunto.

Así tenemos que las actividades de la empresa deberán planearse teniendo siempre presente que el objeto de la función financiera es lograr la solvencia, la liquidez, la productividad y la estabilidad justamente adecuadas para el logro del objetivo y objetivos para el previamente señalados.

La planeación financiera es la herramienta que ayuda a resolver los problemas de la empresa, por medio de la previsión de los hechos, de acuerdo -- con las técnicas que se tienen a la mano para lograrlas. La planeación y el control financiero abarca tres áreas:

- El control de las operaciones normales.
- El presupuesto financiero.
- Planeación a largo plazo de los objetivos de la empresa.

El presupuesto financiero anual abarca la planeación de ventas y producción, los presupuestos de gastos, los estudios de la implantación de precios de venta, el análisis de los activos empleados y la recuperación de ésta inversiones y en general, la orientación de las actividades de la empresa hacia la obtención de utilidades.

La planeación a largo plazo sigue el mismo molde que el presupuesto financiero anual, solo que se extiende a varios años indicando en que forma y como se pueden lograr mejoras en el negocio.

## PLANEACION DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA.

Planear la estructura financiera del negocio, significa establecer el equilibrio adecuado entre las fuentes de financiamiento utilizadas y su aplicación de manera que el negocio reúna las características de estabilidad --- solvencia y liquidez que permita su desarrollo en forma segura.

La planeación financiera por lo tanto, deberá coordinar los planes de operación y de expansión a corto y largo plazo para definir los requerimientos de inversión y de financiamiento, seleccionando las fuentes más adecuadas a manera de satisfacer la estructura que se haya definido como deseable; colocando a la empresa en situación correcta desde el punto de vista de liquidez.

Además la planeación financiera debe proporcionar los elementos de juicio necesarios para juzgar si los planes satisfacen a los demás objetivos de la empresa en materia de obtención de utilidades como elemento indispensable para el crecimiento y supervivencia de la misma.

Se debe tener en mente un concepto claro acerca de la posición del ente y sobre la aplicación de las formas de financiamiento que se planean o que se tienen disponibles, según el tipo de inversiones a financiar, interpretando el punto de vista de los propietarios y de los acreedores a corto y a largo plazo.

El objetivo de la administración financiera consiste: Maximizar las utilidades en relación a los recursos totales y especialmente en relación al capital propio, es decir maximizar las utilidades de los inversionistas.

Dentro de las actividades financieras se reconoce como "palanca financiera" el uso que las empresas hacen de recursos ajenos, de tal forma que a mayor proporción de pasivo respecto al capital propio se dice que hay mayor palanca financiera. La capacidad de endeudamiento es el monto adicional de la deuda que una empresa puede contraer en un momento dado, en función de la probabilidad de contar con fondos que pueda destinar al pago de esas deudas. El monto de la deuda y los plazos en que debe satisfacerse dependen del monto de los fondos de que podrá disponer y del tiempo o plazo en que se obtendrá.

El endeudamiento es una de las formas de financiar el crecimiento de las empresas, tanto para fortalecer su capital de trabajo como para incrementar sus activos fijos. Se puede recurrir al endeudamiento en determinada forma para liquidar otros pasivos, con el propósito de mejorar la estructura del financiamiento de la empresa y puede en algunos casos, recurrirse al endeudamiento para disminuir la inversión de los accionistas, sea mediante el pago de dividendos o por reembolso de las aportaciones de los socios. El endeudamiento puede ser a corto, mediano y a largo plazo y puede ser con Instituciones de crédito, o personas particulares, proveedores, éstos casos

pueden ser a nivel nacional o con Países extranjeros.

Cuando el Capital de trabajo y las inversiones de la empresa no se financian con capital de los socios ni con utilidades retenidas, sino con fondos provenientes de personas que no tienen derecho al capital de la Empresa se trata de un financiamiento mediante una u otra forma de endeudamiento.

La diferencia fundamental entre el financiamiento mediante capital o mediante deuda reside en la forma diferente de clase de riesgo y, en consecuencia, en los diferentes derechos que se tienen sobre los fondos generados por la empresa. La regla general es que en tanto sea menor el riesgo, menor es el interés o beneficio; o inversamente, en tanto se participa en mayor grado de los riesgos de la empresa, mayor derecho se tiene sobre los beneficios que produzca.

El endeudamiento con menor riesgo es aquel que está respaldado por una garantía específica, cuyo valor a través del tiempo incluya un margen adecuado sobre el monto de la deuda que garantice.

Inversamente, el endeudamiento de mayor riesgo es aquel que no tiene una garantía específica y que solo podrá ser pagado con los fondos que sobren después de liquidar los créditos preferentes.

El éxito de una empresa depende primordialmente de la rentabilidad de sus inversiones y, en segundo término de la correcta estructuración de sus recursos financieros.

La estabilidad y el crecimiento dependen de la óptima utilización de los activos de la empresa, pero en segundo lugar también de su estructura financiera. Para su crecimiento la empresa necesita conservar y atraer nuevo capital, que en parte deberá proceder de sus inversionistas y otra parte de sus acreedores mediante un mayor endeudamiento.

Los riesgos en las decisiones financieras son de dos tipos:

- 1) El riesgo derivado de las decisiones de inversión, que son las que determinan el riesgo empresarial básico.

Este es el riesgo de invertir activos sin que se generen utilidades, o que éstas sean inferiores a las tasas mínimas del rendimiento de las inversiones en el mercado de valores.

- 2) El riesgo derivado de las decisiones de financiamiento, que son las que determinan el riesgo financiero básico, que a su vez comprende el riesgo de posible solvencia y la variabilidad en los beneficios

disponibles para los accionistas.

El riesgo de insolvencia es mayor a medida que se incrementan los -- cargos fijos que dependen:

- a) Del aumento de la proporción de pasivo sobre capital.
- b) Del aumento de las obligaciones por contratos de arrendamiento.
- c) Del aumento de los dividendos sobre el capital por acciones preferentes.

Una correcta estructura implica que la decisión de financiamiento se ba -- sa en la capacidad de endeudamiento segun los flujos de caja disponibles pa -- ra hacer frente a los distintos vencimientos. El rendimiento puro de la ope -- ración de la Empresa es la utilidad antes de Impuestos e Intereses. La dis -- tribución del rendimiento puro se hace en tres partes:

- a) Los intereses corresponden al costo del endeudamiento.
- b) Los Impuestos sobre la Renta y la Participación en las Utilidades a -- los Trabajadores, que afectan directamente al rendimiento de la in -- versión de los accionistas.
- c) El remanente que constituye por tanto el rendimiento sobre el Capi -- tal, independientemente de que se pague en forma de dividendos o se reinvierta en la empresa.

La inversión en los activos debe rendir, después del Impuesto sobre la Renta y el reparto de Utilidades a los Trabajadores, pero antes de intere -- ses, más que el costo del pasivo, de otro manera la empresa solo podrá fi -- nanciarse con capital que a la larga no podrá retenerse; si la inversión -- bruta rinde más que el costo de la deuda y las utilidades son estables, el -- rendimiento del capital aumentará (efecto del apalancamiento financiero).

Debe buscarse un equilibrio entre la deuda y el capital, sin el cual -- la posición financiera de la empresa no podrá ser saludable. El equilibrio no significa igualdad, sino correcta proporción y ésta es función del costo de las diversas fuentes de capital y del riesgo inherente a las superacio -- nes de la empresa. El equilibrio existe cuando el costo de la deuda y el ca -- pital son iguales, salvo las modificaciones que imponga el riesgo; es salu -- dable financiar con deuda hasta que su costo exceda al del capital. Una es -- tructura correcta exige que el activo circulante sea mayor que el pasivo a corto plazo y que el capital contable sea mayor que el pasivo; en términos

generales, es sumamente necesario pagar dividendos a fin de mantener satisfechos a los accionistas y poder conservar sus inversiones. El crecimiento de la empresa debe financiarse mediante reinversión de utilidades en una mezcla adecuada con financiamiento externo, en las proporciones que señale la estructura considerada ideal para la empresa.

Optimamente los proyectos de inversión para el crecimiento de la empresa que deban realizarse deben ser aquellos cuyo rendimiento sea mayor al de una inversión en el mercado; hay complejidad para calcular la correcta estructura del capital por ser difícil:

- Proyectar los flujos de caja.
- Conocer los Costos verdaderos de la deuda y del capital.
- Evaluar los riesgos de cambiar la estructura.

Habiendo definido la capacidad de endeudamiento como el monto adicional de la deuda que una empresa pueda contraer, en un monto dado, en función de la probabilidad de contar con fondos que puedan destinar al pago de esas deudas, los factores que la determinan son aquellos que tienen que ver con el origen de los fondos y con las aplicaciones comprometidas.

La capacidad de endeudamiento puede juzgarse respecto a las actividades de la empresa antes y después de dar efecto a un proyecto de inversión, a un plan de reestructuración de la deuda o a un proyecto de pago de dividendos o de recompra de acciones para disminuir el capital social.

En cualquiera de éstos casos, si se proyecta la capacidad de endeudamiento antes de dar efecto al proyecto que se trate al compararse con la capacidad de endeudamiento, se podrá apreciar el efecto incremental del mismo; en suma, la capacidad de endeudamiento depende de la magnitud de generación de fondos comprometidos, por lo que los factores que la determinan son:

- El rendimiento de las inversiones (fondos netos generados después de deducir de los ingresos los costos y los gastos fijos y variables incluyendo los intereses de los financiamientos existentes, y los impuestos sobre la Renta y la Participación sobre Utilidades a los Trabajadores).
- El grado de convertibilidad de las partidas integrantes del Capital de Trabajo, particularmente los Inventarios y las Cuentas por Cobrar.

- Las tasas de depreciación y amortización que se aplican sobre Activos fijos y los Gastos diferidos.
- El grado de estabilidad de los flujos de caja generados por la inversión (riesgo de la inversión o riesgo básico del negocio).
- Costo del Capital de Crédito.
- Plazos en lo que debe amortizarse la deuda a largo plazo.
- Grado de riesgo Financiero (índice de liquidez o índice de apalancamiento).
- Monto de los dividendos mínimos garantizados sobre las acciones preferentes.
- Política de Dividendos sobre las Acciones comunes.

Consecuentemente la capacidad de endeudamiento de una empresa podrá aumentar:

- A medida que se incrementan las utilidades.
- A medida que aumentan las depreciaciones y amortizaciones acumuladas.
- A medida que disminuyen las inversiones en las partidas del Activo Circulante como son los Inventarios y las Cuentas por Cobrar.
- En la medida en que disminuyan las inversiones en Activo Fijo.
- En el grado en que aumente la inversión de los accionistas, sea por nuevas inversiones de capital o por reinversión de utilidades.

Tradicionalmente se ha tomado el Balance General de la Empresa como el documento para juzgar su capacidad de endeudamiento por la simple comparación de algunas de las razones llamadas "estáticas" con ciertas normas o Estándares de tipo general; si la relación de capital de trabajo es de menos de 1.5 puede llegarse a una conclusión ligera de que la empresa no tiene ya capacidad de endeudamiento a corto plazo, cuando en la mente del analista es ideal una relación de dos a uno; si la relación de Pasivo total sobre Capital Contable es de 1.5 o de 2, el analista que considera que una empresa no es saludable cuando sus pasivos exceden a su capital, concluya que la empresa no tiene ninguna capacidad de endeudamiento, a pesar de que, por ejemplo, la relación de su Activo Fijo sobre la deuda a largo plazo sea de 5 o de 10.

## Planeación de las Inversiones Permanentes.

Reviste particular importancia en esta época altamente inflacionaria el hacer una profunda y profesional planeación de las inversiones permanentes, pero no solo desde el punto de vista del costo de la inversión, sino también desde el de recuperación y la influencia y repercusión que tiene sobre los diferentes segmentos y operaciones de la empresa.

## Evaluación de Proyectos de Inversión.

### Conceptos Generales.

Entre los aspectos más importantes de la Administración Financiera es el análisis de los proyectos de inversión los que se emplean a fin de lograr el uso óptimo de los fondos de que dispone una empresa; cualquier empresa se enfrenta con inversiones potencialmente atractivas, para las cuales los recursos son escasos. De este modo, esas oportunidades de inversión frente a esos recursos limitados imponen la necesidad de establecer criterios de evaluación, que sean útiles para seleccionar la mejor alternativa entre varios proyectos de inversión. La selección de alternativas constituye una de las responsabilidades más importantes de los ejecutivos de cualquier empresa. Frecuentemente la realización de un proyecto implica la participación de varios departamentos, por ejemplo: una ampliación en las instalaciones puede incluir a los departamentos de Producción, Ventas, Estudios de Mercado y Finanzas.

En todas las empresas, la importancia de los proyectos de inversión es tal, que el éxito de las operaciones normales se apoya principalmente en las utilidades que genera cada proyecto. En otras palabras, los resultados financieros que presente una empresa dependen de su habilidad para escoger las mejores alternativas de inversión. La evaluación de los proyectos de inversión tiende a medir el riesgo de cada proyecto, su rentabilidad, tiempo de recuperación, valor del efectivo necesario, lo cual permite tener varias alternativas de inversión para tomar una mejor decisión.

La evaluación de los proyectos de inversión puede ser cualitativa y cuantitativa, esto es debido a que existen proyectos que en ocasiones no es posible medir su rentabilidad en forma económica, ya que se efectúan para satisfacer necesidades o carencias de la empresa, comunidad o País y otros -

que su ejecución obedece cien por ciento a razones económicas. La información para evaluar los proyectos de inversión es muy importante ya que de -- ello dependerá que la decisión que se tome sea la más adecuada. La información que se requiere es tanto de tipo histórico como de previsiones para el futuro, destacando entre ellas las siguientes,

- Pronóstico de ventas para los próximos diez años a la fecha en que se evalúe el proyecto, con ésta información podemos definir cuáles serán las necesidades de equipo que se requieren, así como la planeación de sustitución y modernización del mismo. Estos pronósticos deberán estar basados en el mercado y en su tendencia.
- Costos de Operación del equipo instalado, del cuál se tenga la historia completa sobre su fecha de adquisición, costo original, costo de mantenimiento, vida probable, etc.
- Costo de Operación del equipo que se pretende comprar, el cuál nos - lo pueden proporcionar los proveedores, o con base en experiencias - que se tenga en la empresa de equipo similar.

Las inversiones tienen su origen en la satisfacción de una necesidad que puede ser la de fabricar un nuevo producto, incrementar producción o - en incrementar el rendimiento de la inversión ya efectuada. Las inversio-- nes pueden ser para:

- Producir un nuevo producto.
- Ampliación de la capacidad existente para satisfacer el aumento del mercado.
- Mantenimiento de la capacidad actual.
- Sustitución de equipo cuyo mantenimiento está resultando muy costoso.
- Sustitución de equipo obsoleto.
- Reducción de Costos.
- Mejorar condiciones de trabajo.
- Cumplir una función social dentro de la comunidad en que la empresa se desenvuelve.

En todo proyecto de inversión, el costo de Capital juega el papel más importante; para fines de evaluaciones de proyectos de inversión lo definiremos como la tasa de descuento que sirve de límite mínimo para la asigna--- ción de recursos financieros a nuevos proyectos. En éste sentido, el costo -

de capital representa la tasa de retorno que se necesita para justificar el uso de capital en un proyecto determinado.

Esto obedece a diversos factores que pueden ser entre otros los siguientes:

- La limitaciones de las empresas en cuanto a su disponibilidad en efectivo.
- Mantener capacidad ya instalada.

En ocasiones existe la necesidad de sustituir equipo en condiciones críticas de operación para poder mantener la capacidad de producción.

- Necesidad del Proyecto.

Esto sucede cuando se tiene que reponer o comprar equipo de oficina, el cuál proporcionará un servicio pero que no se puede medir en utilidades.

- Período de tiempo en que se recuperará la inversión.

En muchas ocasiones teniendo varios proyectos por realizar y aún después de la evaluación de los mismos y resultando uno de ellos más atractivo en utilidad pero que la recuperación de la inversión sea a plazo más largo - que otros con menos utilidad, se opte por éste por tal razón.

- Plazo de terminación de un proyecto.

En ocasiones y aún no siendo el proyecto que se lleve a cabo el mejor - económicamente hablando, se realice porque su conclusión sea en menor tiempo que otro y empiece a generar utilidades más rápido.

- Vida de los proyectos.

En una empresa en operación puede en ocasiones seleccionarse un proyecto que aunque contribuya con utilidades inferiores a otro, se le seleccione porque el tiempo de que se disfrutará de esos beneficios es superior y proporcionará mayores seguridades de estabilidad a la empresa.

- Cubrir una función social o una legislación.

En éste caso, el proyecto que se decida efectuar no podrá ser medido su resultado en términos financieros, sino que pueden contribuir a mantener relaciones más cordiales entre el personal trabajador y la empresa.

Por lo antes expuesto, concluimos que no todos los proyectos que se realizan se reflejan necesariamente en utilidades y que además los factores mencionados contribuyen preponderantemente en la toma de decisiones al considerar la factibilidad de realizar una nueva inversión y anteponerla a otras --

que también son atractivas o necesarias, dependiendo de la situación financiera en particular de cada empresa.

#### Diferentes métodos de evaluación.

Trataré a continuación de dar una idea general de algunos métodos de evaluación:

##### -Tasa promedio de rentabilidad.

Este método permite saber el rendimiento de una inversión, generalmente en el período selectivo de un año, no tomando en cuenta el valor del dinero en el tiempo y supone que las utilidades son constantes en cada período.

Utiliza la información que se produce en un período contable, y no la información del flujo de fondos de la compañía.

Siendo la información requerida para obtener, la tasa promedio de rentabilidad, la contable, la obtenemos de los registros.

Relaciona sencillamente los beneficios medios anuales con la inversión requerida en el proyecto, una gran mayoría de autores señalan dos fórmulas:

$$T.P.R. = \frac{\text{Utilidad neta anual promedio después de Impuestos.}}{\text{Inversión promedio sobre la vida del proyecto.}}$$

$$T.P.R. = \frac{\text{Utilidad después de Impuestos.}}{\text{Inversión promedio sobre la vida del proyecto.}}$$

##### -Interés simple sobre el rendimiento (I.S.S.R.)

Este método permite evaluar los beneficios de un proyecto en particular como tasa de interés simple.

Esta tasa se obtiene por la relación que existe entre el rendimiento neto en efectivo anual promediado, descontando el valor de recuperación del capital del proyecto y su inversión inicial.

De acuerdo con lo anterior la fórmula será:

$$I.S.S.R. = \frac{A - B}{I}$$

Donde:

A= Rendimiento neto en efectivo anual

B= Recuperación del Capital.

I= Inversión Inicial.

-Período de recuperación de la Inversión (P.R.I.). Este método se conoce comúnmente como R.O.I. (Return on Investment), por cierto se considera como el más frecuentemente utilizado para la evaluación de proyectos de inversión.

Este método se utiliza para medir el factor "riesgo" de la inversión, calculando la rapidez de recuperación de la inversión original.

La recuperación de la inversión es la relación que existe entre la inversión y el flujo de fondos neto por año, por lo tanto tenemos:

FORMULA:

$$P.R.I. = \frac{I}{F}$$

I= Inversión original.

F= Flujo de fondos neto.

-Concepto financiero de valor actual.- Este concepto se está utilizando actualmente para efectos financieros en evaluaciones de proyectos de inversión, ya que éste método ayuda a tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo, razón por la cuál todos los métodos de evaluación de proyectos de inversión que realmente proporcionan al ejecutivo moderno bases suficientes para la elección de algun proyecto en particular utilizando éste método.

Para Robert Mundick y Demings "El método de valor actual descuenta los costos a futuro y los productos, a fin de comparar el valor actual de la inversión y si el V.A. de los beneficios no excede de inversión, entonces no se deberá invertir"

-Tasa interna de rendimiento (T.I.R.).- Es un método que se utiliza para encontrar aquella tasa de interes que al compararla con la tasa mínima exigida por la empresa, sabremos si la inversión tiene una rentabilidad viable.

Podríamos definir la tasa interna de rendimiento como la tasa de interes que iguala el V.A. de los Egresos, ésto implica encontrar el porcentaje con el costo de la inversión.

## 2.2 FINANZAS Y CONTABILIDAD.

### LA ADMINISTRACION DE IMPUESTOS.

Es de todos conocidos que continuamente el aspecto tributario adquiere mayores complejidades y representa una carga financiera de consideración para la Empresa, todo lo cual obliga al Contralor por una parte, a un conocimiento profundo de las disposiciones legales aplicables, y por otra, la habilidad suficiente para realizar una adecuada planificación fiscal financiera dentro de las limitaciones que la propia ley establezca.

Debe determinar los efectos de los cambios en las leyes impositivas que afecten a la empresa, lo anterior incluía prever la intervención de Abogados o Especialistas en aspectos fiscales cuando ello sea necesario.

### COORDINACION CON LA AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA.

Es otro aspecto que el Contralor debe dominar con el objeto de poder -- coordinar el trabajo de sus colaboradores y, si es necesario, sugerir y planear los trabajos de Auditoría Interna o formularlos conjuntamente con el -- Auditor Interno; siendo las principales finalidades de la Auditoría Interna las siguientes:

- Verificar que los planes, políticas y procedimientos establecidos sean adecuados y se cumplan fielmente.
- Hacer las recomendaciones necesarias para lograr una Administración -- más eficientes.
- Comprobar que los controles establecidos sean los adecuados a las necesidades de la empresa, y que estén llevados a cabo correctamente.
- Verificar la corrección, veracidad y oportunidad de los Registros e Informes.
- Proteger a la empresa contra fraudes, errores y pérdida de activo.

El Departamento de Auditoría Interna deberá formular un programa de las actividades a desarrollar, con el fin de orientarlas y distribuir las debidamente a los encargados de efectuar la revisión. Este proyecto debe cubrir todo el trabajo que se piense realizar; debe ser claro y conciso, de manera -- que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las-

con las circunstancias del examen y las necesidades de información de la Gerencia. No es conveniente recurrir a programas de Auditoría Externa, por que en la mayoría de los casos los puntos contenidos en ellos no son aplicables, y, además, pudiera ser que se omitieran otros de mayor importancia para la empresa.

En cuanto a la relación que se tiene con la Auditoría Externa, será la de coordinar y preparar información que se requiere para ésta, para que se lleve a cabo de acuerdo con las necesidades del Auditor. Estableciendo normas que se regirán en las relaciones con los Auditores Externos.

### 2.3. INFORMES.

- Supervisión de los Estados Financieros y demás información financiera-contable conexas, incluyendo Estados Financieros consolidados en el caso de que la empresa tengan subsidiarias.
- Preparación y/o Supervisión de las Estadísticas requeridas interna y externamente.
- Revisión y aprobación de las declaraciones de Impuestos.

#### Comentarios.

Casi todos los derechos tienen y usan constantemente, cuando menos, -- unos cuantos informes estadísticos que no forman parte de los registros de Contabilidad ni están enlazadas con ellos, como los informes sobre pedidos pendientes de ejecutar, los informes sobre el costo corriente de materias primas importantes, y los informes sobre el número de empleados, etc.

A veces, como en el caso de un informe sobre los precios corrientes de las materias primas preveen tendencias que aparecerán después de los registros de contabilidad y por consiguiente, señalan el camino para una intervención rápida; pero en otros casos tienen simplemente por objeto, fines de información general; idealmente todos éstos informes deberían ser considerados como una parte del sistema de información dentro de la responsabilidad del Contralor. Donde han sido ya preparados satisfactoriamente por los empleados en otras zonas funcionales, el Contralor no necesita perturbar los procedimientos ya existentes pero deberá estar familiarizado con tales informes de manera que pueda integrarlo efectivamente con sus propios informes.

### Cambios en los niveles de los precios del sistema de información.

La más difícil e importante decisión que se requiere de parte del Contralor en materia de los reportes de información es como manejar el problema de los cambios en los niveles de los precios.

Es muy probable que cualquier atención que se dé a la cuestión de los cambios en los niveles de los precios en lo futuro previsible caerá dentro de la naturaleza de los reportes de información. Si la tendencia a la inflación continúa o se acelera, algunas de las decisiones más serias de la Gerencia superior será determinada por medio de consideraciones desarrolladas de los estudios concernientes al nivel de los precios (Capítulo III).

### 3.- VIGILANCIA.

Esta función debe estar encaminada hacia:

- Información sobre desviaciones de las normas generales.
- Protección de los Activos de la Empresa, vigilarlos mediante el Control Interno y una adecuada cobertura por la contratación de seguros - incluyendo las suscripción de Fianzas adecuadas.
- Supervisar el trabajo desarrollado por el personal del Departamento a su cargo.
- Vigilar el cumplimiento de las normas establecidas a través de los informes del Departamento de Auditoría Interna.
- Verificar el cumplimiento de la política de crédito y cobranzas.

### INFOMES.-

- Informar e interpretar la situación financiera y los resultados de operación, comparando éstos resultados con los planes y estándares de operación establecidos.
- Vigilar el eficiente y oportuno cumplimiento de las disposiciones legales fiscales y de estadística a que está sujeta la empresa.
- Establecer el enlace entre la empresa y los Auditores Externos, vigilando, coordinando y preparando la información que se requiere para que la Auditoría Externa se practique de acuerdo con las necesidades, tanto de la empresa como del Auditor Externo.

## PROBLEMAS DE LA COMUNICACION.

La tarea del Contralor no está terminada hasta que los datos que ha reunido sobre el negocio hayan sido no solo presentados sino también comunicados realmente a los que están en situación de actuar basándose en ellos.

En lo que concierne a éste paso final de la comunicación solo pueden darse consejos en términos muy generales, en los párrafos que siguen se sugieren algunos principios fundamentales para que se adapten y se apliquen a cada caso particular.

-Unidad de Tema. Esto significa simplemente que cada informe debe conformarse exclusivamente de un solo objetivo.

-Concentración sobre las excepciones, ésto es especialmente aplicable a los informes de control, a los reportes de información de equipo analítico; en el reporte de información de tipo de tendencias se abarcará todas las actividades aún cuando de ordinario, se concederá mayor atención a las tendencias que revelan debilidades más que a las situaciones que son satisfactorias.

-Adaptación de los informes a las personalidades, las personas que reciben los informes son seres con gran variedad de antecedentes en lo que se refiere a su entrenamiento. El Ejecutivo que ha llegado a su actual posición a través de la ruta del Departamento de Ventas o a través del de Ingeniería podría requerir un informe del tipo totalmente diferente que otro en que fué él mismo un Contralor en sus primeros tiempos con la Compañía.

-Equilibrio entre la uniformidad y la variedad. Resulta evidente que haya en cada empresa una estructura fundamental de informes que permanezca uniforme un mes tras otro y un año tras otro, cambiándola solamente cuando sea necesario para reflejar los cambios ocurridos a su vez en la misma empresa. Estos son los mismos informes que la Gerencia puede examinar con toda confianza, en caso de caer en la rutina o seguir caminos trillados por saber de antemano el orden que seguirán, el Contralor debe suplementar tales informes con el material nuevo y diferente que sea necesario para conservar un sentido de perspectiva y la frescura del punto de vista. Esto puede hacerse a menudo por medio de informes sobre actividades nuevas o especiales que exijan la

atención de la Gerencia.

El informe anual del Contralor a la Gerencia ofrece una oportunidad para emplear nuevos métodos y sugiriendo a menudo análisis especiales para aclarar algunos puntos expuestos en la revisión regular de las operaciones.

-Uso de presentaciones gráficas y verbales. La variedad en el método de presentación ayuda también a compartir los efectos de la rutina repetitiva en los informes, y las presentaciones gráficas y verbales son a menudo más eficaces que los informes escritos para comunicar datos a las personas que no tienen facilidad para comprender el significado de las cifras.

### CAPITULO III.

#### REEXPRESION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

**Definición.** La reexpresión de los Estados Financieros es la actualización de las cifras que contienen éstos, por los efectos de la inflación. Con ella se pueden contrarrestar los efectos provocados por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda sobre las cifras.

La reexpresión es necesaria ya que, con el paso del tiempo y el impacto de la inflación las cantidades que incluyen los Estados Financieros representan cantidades de diferente poder adquisitivo, ya que fueron adquiridas en distintas épocas.

**Generalidades.** El Contralor tiene la responsabilidad inherente en enunciar en forma sencilla los aspectos más generales que reviste la necesidad de expresar los efectos de la inflación en la Contabilidad histórica de las empresas. El fenómeno de la inflación es el reflejo de circulación de dinero en abundancia con respecto a la producción, así como la consecuente espiral de aumentos en salarios y precios, la inflación afecta a todos los sectores económicos de un país.

- A los que dependen de un ingreso fijo, la erosión del dinero le disminuye su nivel de vida.
- Los que tienen efectivo, pierdan poder adquisitivo.
- Los que tienen bienes, generalmente solo conservan dicho poder adquisitivo.

Es un proceso inflacionario donde las empresas se ven afectadas desfavorablemente:

- Las mercancías y Activos Fijos tienen que reponerse a los nuevos valores monetarios.
- Las empresas obtienen utilidades, pero en parte son aparentes puesto que se calcularon en base a Costos Históricos.

Entre las diversas soluciones para controlar la inflación se encuentra el fomento al ahorro y el aumento de la producción de bienes y servicios;

para lograr el avance económico del país se requiere:

- Que las empresas tengan capacidad para autofinanciar su crecimiento.
- Que las empresas dejen de descapitalizarse pagando impuestos y dividendos sobre utilidades irreales.

Cuando los dividendos e impuestos no son invertidos en actividades productivas, se fomenta el consumo y al no existir suficiente producción por falta de inversión, se acentúan las presiones inflacionarias y se debilita el desarrollo económico.

En ésta problemática, la información financiera juega un papel muy importante, pues con la información irreal se cometen varios errores graves en la administración de las empresas como:

- Al pagar dividendos e impuestos sobre utilidades inexistentes se descapitalizan.
- El Fisco y los Accionistas reciben impuestos y dividendos que nunca debieron haberse pagado o distribuido.
- Al descapitalizarse las empresas recurren al exceso de financiamiento externo y tienen como consecuencia el poner en peligro su estabilidad.
- Se propicia la ineficiencia, ya que se tiene una información errónea sobre la verdadera productividad.

Por lo antes expuesto se reconoce que en épocas inflacionarias, la información financiera tradicional ha dejado de ser relevante; debe entonces modificarse los conceptos y técnicas para que la información siga cumpliendo con sus finalidades básicas determinando los verdaderos resultados operativos, apoyar la toma de decisiones o acciones y conocer la productividad real de las empresas.

La información financiera contable se ha fundado, tradicionalmente en el principio Del Valor Histórico Original, basado en que las cifras de los Estados Financieros se expresen en términos de unidades monetarias y que, cuando ésta medida o unidad de valor es constante la importancia relativa de un bien queda razonablemente medida por las cantidades de efectivo, afectando a su estimación razonable que de ellos se haga al momento de considerarse realizados contablemente. Dichas cifras pierden su significado en época de fluctuaciones intensas o frecuentes en los precios.

Quando esto suceda las unidades monetarias de distintas épocas - nominalmente iguales - no son realmente homogéneas por lo que al acumularlas o aplicarlas con base nominal, se suman y se restan cantidades heterogéneas, dando agregados y residuos cuya significación es equívoca.

El Contralor debe estudiar y exponer en forma sencilla las formas de -- cómo podrían reexpresarse las cifras de los rubros del Estado de Posición -- Financiera y Estado de Resultados cuando el impacto inflacionario sea significativo en ellos. Puede lograr esto mediante la aplicación de los métodos - propuestos por los Boletines y Circulares de la Comisión de Principios de -- Contabilidad del IMCP. y del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

La Reexpresión de los Estados Financieros se debe aplicar a cualquier empresa si se desea conocer en forma precisa la situación financiera de la misma. Hasta 1970, en México no se había tomado en cuenta el impacto de la inflación tenía sobre la información financiera, pero cuando los niveles - inflacionarios comenzaron a elevarse en forma alarmante y la pérdida del - poder adquisitivo de la moneda se deterioró rápidamente fué necesario est - blecer mecanismos que en países desarrollados ya habían sido implementados, estos mecanismos se encaminaron a reducir la deformación que esta situa--- ción provocaba sobre las cifras de los Estados Financieros.

Como respuesta a la necesidad de reducir dicha información se comenza ron a aplicar los siguientes métodos de actualización:

- Método de Ajuste Integral por Cambios en el Nivel General de Precios.
- Método Integral de Actualización de Costos Específicos.

El Contralor para aplicar cualquiera de estos métodos debe realizarlos tomando en cuenta las características de Su empresa y las necesidades de in formación que se tengan. Cuando se apliquen estos métodos deberá:

- Cubrir aspectos sustanciales, es decir aspectos en los cuales tienen un mayor impacto la fluctuación de precios.
- Ser en forma congruente. deberá corresponder a un conjunto de criterios y políticas que armonicen entre sí.
- Ser en forma integral, es decir, considerando los aspectos tanto -

favorables como desfavorables.

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA REEXPRESION.

A continuación mencionamos algunas de las ventajas que representa la aplicación de los métodos de actualización de cifras de los Estados financieros:

**Ventajas del Método de Ajuste Integral por Cambios en el Nivel General de Precios :**

- Corrigen las deficiencias que presenta la Contabilidad basada en costos Históricos.
- Es objetivo y de aplicación uniforme.
- Es accesible a las Empresas ya que uno de los elementos que requiere para su aplicación está al alcance de todas las empresas: Los indicadores económicos que publica el Banco de México.
- Su aplicación es sencilla y de bajo costo.
- Como éste método no elimina la Contabilidad Tradicional, sino que parte de ella, facilita la revisión de la información que realizan los auditores.
- Mejora las bases para la fijación de utilidades que se han de distribuir entre los accionistas, ya que toman en cuenta los efectos que la inflación tiene sobre la información financiera y con esto evita la descapitalización de la empresa.
- Como la información obtenida después de la reexpresión es más cercana a la realidad de la empresa, permite tomar mejores decisiones al Controlador.

La aplicación de este método tiene también algunas desventajas, podemos mencionar las siguientes :

- Los índices de precios al consumidor no consideran cambios en la calidad o las mejoras en los bienes que forman la canasta básica.
- Los índices representan promedios de cambios en una diversidad de bienes y servicios por lo que no toman en cuenta la situación específica de cada Empresa.
- No refleja el valor real de los activos porque la inflación general registrada no coincide con la inflación específica de cada uno de ---

ellos.

#### Ventajas del Método Integral de Actualización de Costos Específicas.

- Este método al presentar por separado la utilidad de operación y las utilidades obtenidas por retención de Activos, da al Contralor una herramienta para la evaluación de los resultados.
- Evita la descapitalización de la empresa al asegurar el mantenimiento físico del Capital.
- Proporciona una imagen de la empresa más aproximada a la realidad en una fecha determinada porque toma en cuenta el costo de reposición.

Al igual que el método anterior, éste presenta desventajas entre las que se pueden mencionar:

- Es difícil obtener el valor actual específico de algunos activos.
- Su aplicación es más costosa ya que es necesario que la valuación sea efectuada por personal autorizado.
- Se dificulta su interpretación debido a criterio utilizado en la determinación de los valores actualizados.
- No revela las pérdidas o ganancias monetarias derivadas de enfrentar el efecto específico de la inflación en la empresa con la inflación general.

#### METODO PARA REEXPRESAR LA INFORMACION FINANCIERA.

1) Método de ajuste integral por cambios en el nivel general de precios para aplicar éste método es necesario:

- Determinar las partidas monetarias y las no monetarias en los estados Financieros.
- Determinar la cantidad sobre bases de Costos históricos en la cuál se registró la partida no monetaria.
- Determinar la fecha de adquisición de las partidas no monetarias.
- Obtener los índices de precios para la actualización.
- Aplicar los índices a las partidas no monetarias.
- Con las partidas monetarias, determinar la ganancia o pérdida por reposición monetaria.

Partidas Monetarias.

Las partidas monetarias son aquellas cuyo valor está establecido por -- una cantidad fija en dinero, independientemente de los cambios ocurridos en el nivel general de precios, y se dispondrá de ella mediante transacciones - de cobro con terceros. Originan un aumento o disminución en el poder adquisi- tivo de sus tenedores cuando existen cambios en el índice general de precios consecuentemente al retenerlos generan una utilidad o pérdida.

Por lo general, son fijados los montos por contrato, en términos de uni- dades monetarias, por lo tanto representan derechos u obligaciones sobre can- tidades nominales que se mantienen fijas en el tiempo. Esto equivale a dere- chos u obligaciones de recibir o entregar pesos corrientes sin considerar - los cambios en el poder adquisitivo de la moneda.

Las partidas monetarias están automáticamente valuadas y no requieren - ningun ajuste, puesto que están valuadas en pesos corrientes. Solo debe --- efectuarse el ajuste en éstas partidas para fines de comparación de un ejer- cicio contable a otro. Se consideran partidas monetarias las siguientes:

- Efectivo en Caja y Bancos, moneda nacional y extranjera.
- Depósitos a Plazo.
- Inversiones en Bonos Financieros.
- Cuentas y Documentos por Cobrar a Corto y Largo Plazo.
- Estimación por Cuentas Incobrables.
- Deudores Diversos.
- Depósitos en Garantía.
- Cuenta y Documentos por Pagar.
- Dividendos por Pagar en Efectivo.
- Cuentas por Pagar en Moneda Extranjera.
- Intereses cobrados por anticipado.
- Proveedores.
- Obligaciones por Pagar a Largo Plazo;
- En el Capital Social, las acciones preferentes pueden ser monetarias, - en el caso de que presenten el precio de rendición o su valor de liqui- dación, de tal manera que automáticamente estén expresados en términos de pesos al final del período.

### Partidas no Monetarias.

Son partidas que otorgan a sus tenedores derechos u obligaciones sobre bienes o servicios no necesariamente expresados por cantidades fijas en dinero. Sus tenedores no pierden ni ganan poder adquisitivo durante los periodos de inflación o deflación, ya que conservan el valor intrínseco que tienen - aunque éste se exprese en términos de una mayor o menor cantidad de unidades monetarias equivalentes. Se dispone de ellas mediante el uso, consumo, venta, liquidación o aplicación a resultados.

Al expresar éste tipo de partidas en pesos corrientes, solo se refleja su valor en épocas de estabilidad de precios, en épocas de inestabilidad, se hace necesario modificar el número de pesos corrientes de manera que dicha cantidad, refleje el valor actual de la partida en cuestión.

Estamos expresando el mismo valor intrínseco del bien o del servicio -- solo que en términos de poder adquisitivo o homogéneo. Podemos mencionar algunos ejemplos de partidas no monetarias:

- Inversiones en acciones.
- Inventarios.
- Propiedad, planta y equipo.
- Depreciación acumulada de las propiedades, planta y equipo.
- Patentes y marcas.
- Otros intangibles y cargos diferidos.
- Pagos anticipados.
- Impuestos diferidos.
- Capital Social.
- Utilidades o Pérdidas por aplicar.
- Utilidad o Pérdida del ejercicio.
- Ingresos y Gastos.

### Indices de Precios.

Son medidas estadísticas que expresan un cambio porcentual en los precios de un bien o producto en diferentes fecha, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, recomienda el uso de los índices que elabora y publica el Banco de México, S. A., los índices de precio al consumidor, éstos se determinan considerando 5,162 artículos y servicio agrupados en 162 conceptos de dieciseis Ciudades del País.

El sistema de índice de precios no intentan medir el valor específico -

de los satisfactores en general, sino de la moneda que se usa para adquirirlos, de ésta manera permiten una homogeneidad en el uso de la unidad monetaria, permitiendo igualar el poder adquisitivo de ella, de ahí que sumar pesos de Mil Novecientos Setenta y Cinco con los de Mil Novecientos Ochenta -- equivale a olvidar el principio del valor histórico original.

La aplicación del método de Ajuste por Cambios en el Nivel General de Precios, no implica una desviación del principio del Valor Histórico Original, cuando el ajuste se efectúa respecto de todas las partidas de los Estados Financieros susceptibles de modificación .

Objetivos del Método de Ajuste Integral por Cambios en el Nivel Gral. de Precios :

- Convertir unidades monetarias que reflejen cantidades monetarias de poder de compra, en una unidad de medición común que refleje una cantidad uniforme de poder de compra para todas las mediciones.
- Determinar los resultados de operación utilizando mediciones contables más significativas.
- Para que se tenga un mejor significado de las comparaciones entre períodos distintos .
- Mejorar el significado de la medición del ingreso .
- Proporcionar información explícita respecto al impacto de la inflación en la empresa.

Resultado por Posición Monetaria.

Es el resultado por tener inversiones que aumentan su valor al tiempo -- que disminuyen el de la moneda, mientras que simultáneamente se mantienen -- pasivos que continúan siendo obligaciones en moneda corriente, en otras palabras, es la diferencia entre pasivos monetarios menos los activos monetarios incluyendo saldos, tanto en moneda nacional como extranjera, multiplicando -- por los factores derivados del Índice nacional de precios al consumidor. La -- posición monetaria puede ser :

- Posición Corta .- Si los activos monetarios son inferiores a los pasivos monetarios,, los acreedores absorben los efectos de la inflación-- obteniéndose una utilidad monetaria .
- Posición Larga.- Si los activos monetarios son superiores a los pasivos monetarios, la posición es larga y la empresa absorbe los efectos

de la inflación, obteniendo así una pérdida monetaria. Si tiene una posición nivelada cuando los Activos Monetarios son iguales a los Pasivos Monetarios.

#### Calculo del Ajuste .

Para realizar el ajuste es necesario calcular :

Ecuación ( a )

Factor de Ajuste =  $\frac{\text{Índice al final del período.}}{\text{Índice a la fecha de adquisición.}}$

Una vez que se ha determinado el Factor de Ajuste, se calcula:  
Ecuación ( b ).

Costo Original de la Partida x Factor de Ajuste = Costo de la partida  
en términos de pesos  
al final del período.

#### 2.- Método Integral de Actualización de los Costos Específicos.

La aplicación de este método consiste en tratar de determinar, lo más --aproximadamente posible, el valor específico de los bienes que forman el activo y por consiguiente actualizar el valor total de la empresa.

En el Boletín B-7 del IMCP., dice que se deben actualizar los costos específicos de los inventarios, los inmuebles, la maquinaria y el equipo, así como su depreciación. Deberá reexpresarse el capital aportado por los accionistas, las utilidades acumuladas y determinar la utilidad o pérdida monetaria. Para la Contabilidad, la utilidad ha sido definida como la diferencia --entre los ingresos y los gastos que la empresa tiene durante un período, la determinación de la utilidad basada sobre costos de reposición tiene dos ventajas, sobre la medición de la utilidad basada en costos históricos que son:

- El uso de los costos de reposición nos permite enfrentar los costos --actuales con los ingresos actuales.
- En el cálculo de la utilidad basada en costos de reposición se revelan dos componentes de la utilidad, los cuales están entremezclados --en la medición de la utilidad al utilizar costos históricos. Estos---componentes son :La Utilidad de Operación y la Utilidad Realizable --

La primera se refiere a aquella que resulta de producir y vender -- bienes y servicios , y la Utilidad realizable se refiere a la ganancia por retener activos y el ahorro en costos que son generados por cambios en los precios específicos de activos y pasivos.

	INGRESOS.
	( - )
DE OPERACION	COSTOS.
UTILIDAD.	
	POR RETENCION DE ACTIVOS.
REALIZABLE.	
	POR AHORRO EN COSTOS.

Para realizar la reepresión debe tenerse en consideración lo siguiente:

- 1).-Expresar los valores asignados a los distintos bienes, como resultado de su valor neto de reposición, a menos que exista la intención de no reponerlos.
- 2).-Todas las partidas que sean de la misma clase y con características comunes, deben tratarse en la misma forma, por lo que no debe adicionarse o excluirse de este grupo, bienes con características parecidas, con objeto de lograr determinadas cifras en los Estados Financieros .
- 3).-Deben señalarse valores individuales de cada bien existente o de los diferentes grupos de partidas homogéneas.
- 4).-Debe expresarse la estimación técnica de la vida probable y valor de desecho de los bienes.

Las cifras actualizadas de activo fijo, serán determinadas por valuadores independientes. Si se dispone de índices específicos por ramas industriales , la actualización podrá ser realizada por personal de la empresa, llevándola a cabo en la misma forma que en el método anterior.

### DIFERENCIAS Y SIMILITUDES.

Entre las formas de reexpresar, por incremento en el nivel general de precios y por la revaluación de activos se tienen:

#### SIMILITUDES.

- Los métodos nos llevan a una nueva actualización en el valor de los renglones que se reexpresan.
- Ambos deben partir de las mismas bases antes de la aplicación del método.

#### DIFERENCIAS.

- Para reexpresar por el método de ajuste por cambios en el nivel general de precios, se toma un índice de inflación que incluye artículos básicos sin importar la calidad de cada uno de ellos.
- Mientras que en el de actualización de costos específicos se considera en cada artículo específico y en base a la calidad propia se le asigna el nuevo valor en pesos.
- Cuando se reexpresan por el método de ajuste por cambios en el nivel general de precios su aplicación la puede hacer el Contralor o la persona con conocimientos para llevarla a cabo y el resultado es reconocido siempre y cuando se haya cumplido con las bases de dicho método.
- En cambio, por el nivel de actualización de Costos específicos el valor que se le dará a lo que se vaya a revaluar solo podrá realizarlo un valuator independiente.

## CONTABILIDAD DE VALORES ACTUALIZADOS.

La Contabilidad de valores actualizados tiene las siguientes ventajas:

- Se trata de determinar, lo más aproximado posible, el valor específico de cada bien que integra el activo y por consiguiente, así actualizar el valor total de la empresa.
- El Estado de Resultados refleja más fehacientemente el resultado de las operaciones al deducir de los ingresos el costo de reposición de los artículos vendidos.
- Coadyuva a uniformar los resultados entre las diversas empresas al eliminarse la coexistencia de los varios métodos de valuación e inventarios, tales como ; PEPS., UEPS, .PROMEDIOS, LOTES, etc.

Como desventaja puede señalarse el hecho de que la determinación de los valores actualizados de los activos no se apegan a los criterios objetivos tradicionales en la Contabilidad, siendo necesario establecer y unificar las técnicas requeridas para dicha actualización de valores.

### Características de la Contabilidad de Valores Actualizados.

Las características fundamentales de los criterios de valor empleados en la Contabilidad de valores actualizados, son :

- Costo de Reposición; Es el desembolso necesario para adquirir una mercancía similar a la que se ha vendido, expresado a costos actuales .Tratándose de activos fijos, es la cantidad a erogar para obtener capacidad operativa similar a la que se dispone para que, dentro del curso normal de las operaciones y considerando las características de las mismas, se tenga el máximo de eficiencia y mínimo costo dentro de los equipos disponibles para sustituir a los actuales. Los conceptos para actualizar los valores de los activos fijos son los siguientes :

Costo de reproducción, se emplea cuando los equipos pueden ser sustituidos por otros de características similares.

Costo de reposición, en cambio éste costo se emplea cuando la capacidad productiva de que se dispone, por motivos de cambios tecnoló-

gicos, tiene que ser sustituida por equipos de características o tamaños diferentes.

La actualización de los costos de reproducción o reposición, se lleva a cabo sobre el Costo original, así como la depreciación por los años de -- servicios prestados, debiendo reestimarse la vida útil probable en función de la cuál se depreciará el valor neto actualizado.

El característico criterio conservador se sigue manteniendo en la técnica de valores actualizados, de tal manera que cuando el costo de reposición de los activos sea mayor que el valor neto de realización se deberá -- emplear éste último.

#### Renglones Especiales del Activo.

En algunos renglones especiales de activo, como inversión, el valor -- actualizado estará representado por su valor económico, entendiéndose por éste el valor actual que tienen los ingresos estimados futuros calculados a una tasa de interés dada.

En caso como terrenos y activos sujetos a agotamiento, deben actualizarse con base en un precio razonable de mercado.

Es importante señalar el hecho de que la técnica de valores actualizados no pretenden convertir la Contabilidad en un proceso continuo de valua ción de los bienes de la empresa, de tal manera que los registros conta--- bles reflejen en todo tiempo el valor real o comercial de los mismos.

La filosofía contable tradicional consiste en determinar qué erogacio nes deben considerarse como costo o gasto y cuáles deben ser retenidas -- dentro de los activos por tener un servicio potencial de generación de ingresos y pasan a ser costo cuando se extinguen en beneficio de dicha gene ración de ingresos.

Ahora bien, la Contabilidad de Valores Actualizados no modifica la -- esencia misma de la estructura contable, sino que, como consecuencia del -- aumento de los precios de los bienes con motivo del fenómeno inflaciona--- rio, cuando los activos se extinguen en beneficio de la generación de in-- gresos y se convierten en un costo, en el Estado de Resultados debe actua-- lizarse el cargo a Resultados para que sea coincidente en tiempo y natura-- leza en el Ingreso generado, ya que no resulta procedente comparar los In-- gresos por Ventas actuales con costos históricos acumulados en varios pe---

rfodos atrás.

Dicha actualización de Valores se lleva a cabo desde que las erogaciones permanecen como Activos para que se actualicen, además, la información requerida para juzgar adecuadamente la estructura financiera de la empresa.

Posición de la Contaduría Pública.

En su oportunidad, el IMCP solicitó al IMEF su opinión sobre el Boletín C-13 y, al efecto, con la aprobación del Consejo Directivo Nacional, el IMEF dió su opinión, de la cuál destacan los siguientes aspectos:

- 1) Se reconoce éste Boletín como un primer paso hacia la reexpresión integral de la información financiera.
- 2) Se recomienda que se continúe en forma acelerada los estudios para la adopción de un método integral que recoja el efecto completo del fenómeno inflacionario.
- 3) Se estima adecuada la opción para elegir el método de reexpresión - pero únicamente para empresas de determinada magnitud. Para empresas que puedan considerarse importantes o bien que estén registradas en bolsas, el IMEF considera que no debe existir opción y que deben todas utilizar un mismo método para que exista uniformidad en la determinación de los resultados. El IMEF considera que la actualización de los valores a través del uso de los costos de reposición es el método más adecuado en un proceso inflacionario.
- 4) El Boletín C-13 solo se refiere a la actualización de los valores de Activo Fijo tangible sin considerar los demás Activos no Monetarios. Por otra parte, el Boletín no considera la forma en que dichos Activos Fijos tangibles son financiados, ya que si parte de su Costo se adquiere con préstamos monetarios puede generarse una utilidad por ése concepto que, en algunos casos, pudiera ser repartido.

Posición del Fisco.

Las Autoridades fiscales Mexicanas no han introducido ningun cambio -- significativo a las Leyes impositivas con motivo del fenómeno inflacionario

y se sigue gravando la utilidad fiscal calculada sobre las bases históricas.

Así mismo, para fines prácticos, no se ha autorizado el método de valuación de Inventarios UEPS, que sí ha sido aceptado en otros países.

#### Posición del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C.

El Instituto ha venido desarrollando un método de ajuste a los Estados Financieros sobre lo que a continuación se dará.

- Actualización del Valor de los Activos Monetarios. Actualizar el valor de los Activos no Monetarios mediante el uso de Costos de Reposición y alternativamente de su valor económico (Valor actual de los Ingresos futuros), o su valor neto de realización.
- Superávit o Revaluación. El aumento del valor de los activos se acreditará a una cuenta de Superávit por revaluación, que forme parte del patrimonio de la empresa. En el caso de los Activos Fijos éste crédito se hará por la diferencia entre el valor neto revaluado y el valor neto en libros.
- Reexpresión Monetaria del Capital Aportado por los Accionistas. Al superávit por revaluación se cargarán las unidades de moneda que se requiera para completar el valor del capital aportado por los accionistas, así como las utilidades reinvertidas, con objeto de reexpresarlos para que reflejen el mismo poder adquisitivo aportado y reinvertido.
- Tratamiento de la Utilidad Monetaria. Debido a que varias empresas han sostenido el criterio de que debe reconocerse el concepto de una utilidad derivada del uso de recursos monetarios de terceros y, aunque ésta utilidad no siempre está disponible para el pago de dividendos ya que se encuentra incluida en el valor actualizado de los activos que conserva la empresa, se permite que se muestre en un Estado por separado, indicando el criterio que se haya empleado para su determinación. Algunas empresas consideran como utilidad monetaria solo la parte realizada a través de la depreciación o venta de los activos.

En cualquier caso, al representar el concepto de la utilidad monetaria, debe indicarse si alguna parte queda disponible al pago de dividendos sin que se afecte la capacidad operativa de la empresa. La creación de ésta unidad monetaria se hará con cargo al superávit por revaluación.

-Estado de Resultados Operativo. Se preparará un Estado de Resultados-Operativo que muestre las utilidades o pérdidas derivadas de las operaciones normales, mediante el proceso de comparación de los ingresos, con los costos utilizados. El Impuesto sobre la Renta, Participación de Utilidades a los Trabajadores e intereses correspondientes al Pasivo, se mostrará íntegramente en éste Estado.

-Resumen de Cambios en Patrimonio. Del proceso descrito se desprende -- que el incremento al patrimonio durante el ejercicio se presentará -- analizado en los siguientes informes:

- a) Estado de Resultados Operativos.
- b) Estado de Utilidad o Pérdida monetaria.
- c) Estado de cambio en el valpr.

-Determinación de Rendimientos. Para determinar el rendimiento del Capital Invertido se dividirán el total del Incremento al patrimonio, - entre el Capital Aportado y Reinvertido debidamente actualizado.

La Utilidad por acción se calculará por cada uno de los conceptos de -- utilidad mostrados en los Estados respectivos.

Otros aspectos básicos incluidos en la recomendación de la Reestructura de la Información Financiera.

Se recomienda que los Estados Financieros dictaminados incluyan una nota en la que se indique que la utilidad que muestran los Estados Financieros no representan necesariamente la capacidad de pago de Dividendos de la empresa, sino que ésta capacidad debe desprenderse de la situación y estructura - financiera de cada caso en particular.

Así mismo es una nota complementaria a los Estados Financieros habrá de indicarse que, para llevar a cabo la reposición de los Activos Fijos, deben retenerse utilidades por el importe de la diferencia entre la depreciación - actualizada y la depreciación contable sobre valores históricos antes de --- efectuar la revaluación.

## CONCLUSIONES .-

En la actualidad el País se encuentra en una de las más agudas crisis que se han presentado en nuestra historia, Devaluación, Deuda Pública Elevada, Fugas de Capitales, desconfianza por parte de los empresarios e inversionistas, decisiones gubernamentales inadecuadas, altas tasas de inflación.

Ante éste panorama es imprescindible estar preparados para enfrentarlo.

Es tarea de todos contribuir a la solución de los problemas por los que atraviesa el País, pero fundamentalmente se requiere la cooperación y participación de los Profesionistas, que planteen soluciones viables y factibles y que las lleven a cabo.

Para que una empresa pueda hacerle frente a la inflación, requiere de toda la información acerca de la situación que priva en el medio ambiente en el cuál se desarrolla y una información financiera confiable y oportuna que permita tomar decisiones adecuadas.

Como se puede apreciar en el desarrollo de éste trabajo, el Licenciado en Contaduría es la persona más indicada para ocupar el cargo de Contralor, pues su preparación académica le permitirá desarrollar las funciones propias de la Contraloría. Desde luego debemos hacer notar que no únicamente debe basarse en sus conocimientos adquiridos, sino que el Contralor deberá prepararse y estudiar constantemente los nuevos sistemas de Contabilidad, Administración y demás Técnicas relacionadas con el buen funcionamiento de los negocios y las leyes fiscales que se transformen o se promulguen.

Las necesidades de las Empresas al aumentar su desarrollo van haciendo que el puesto del Contralor sea imprescindible, con éste personaje las empresas pueden lograr sus objetivos de una manera más rápida y eficaz puesto que es la persona que vigila que las políticas, métodos y procedimientos -- sean cumplidos y coordina la actuación de todos los departamentos de la empresa.

El Licenciado en Contaduría debe ser un Ejecutivo de alta jerarquía para que así pueda tener la autoridad suficiente y desarrollar sus funciones.

En México la Contabilidad está basada en principios generalmente aceptados, entre los que se encuentra el Principio del Valor Histórico Original, que es uno de sus más fuertes pilares. Cuando existe inflación éste principio no permite cumplir con la característica de confiabilidad que debe reunir la información financiera puesto que no refleja el valor actual de las empresas.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos preocupado por ésta situación recomienda la aplicación de dos métodos con el fin de lograr la actualización o reexpresión de los Estados Financieros. La aplicación de cualquiera de éstos métodos permite determinar el impacto que la inflación ha tenido sobre la información financiera. Estos métodos son:

- El método de ajuste por cambios en el nivel general de precios.
- Método de actualización de Costos específicos.

El empleo de cualquiera de éstos métodos o su combinación dependerán de los recursos con que la empresa cuente y sus necesidades de información.

El objetivo de la reexpresión es determinar que tanto ha afectado o -- impactado la inflación en la empresa con el fin de estar en condiciones de tomar decisiones que permitan evitar la descapitalización de la misma, por lo que se considera indispensable que la información sea reexpresada ya -- que el futuro de la empresa dependerá de las decisiones que tomen sus directivos ayudados por la Asesoría del Contralor.

## BIBLIOGRAFIA. -

- El Control Interno de los Negocios. Gomez Morfin Joaquin. Tercera Edición. México 1960.
- Organización de las Funciones del Tesorero y el Contralor para una Administración Financiera Eficaz. Sam R. Goodman, Editorial Diana. México, Segunda Reimpresión. 1979.
- Contraloría Práctica. Anderson & Schmidt. Editorial Hispano Americana. México. Segunda Reimpresión. 1976.
- Contraloría. Estudios Monográficos N° 4. C.P. Pinto Castillo Jorge. Ediciones Contables y Administrativas, S. A., - México. Tercera Impresión. 1979.
- La Contraloría y sus Funciones. Estudios Monográficos N° 6 C.P. Gonzalez A. César. Ediciones Contables y Administrativas, S. A. México Tercera Impresión. 1979.
- Reexpresión de Estados Financieros. C. P. Dominguez O. Jaime. Ediciones Fiscales. México.
- Memorias del Curso de Contraloría Práctica. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C. México. 1971.
- Memorias del Curso de Técnicas de la Administración. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A. C. México.

- Boletines del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, de la Comisión de Principios de Contabilidad y de la Comisión de Procedimientos de Auditoría.