



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**SISTEMAS DE INFORMACION PARA  
EL CONTROL FINANCIERO**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A:

**MARIA ELENA RIVERA SANCHEZ**

DIRECTOR DEL SEMINARIO

C. P. Y M. C. A. LUIS MELENDEZ MARTINEZ

**1983.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I N D I C E

### CAPITULO

Pág.

#### INTRODUCCION

#### 1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA EMPRESA

1.1	Importancia.....	1
1.2	El Proceso Administrativo.....	2
1.3	La Empresa.....	5
1.3.1	Objetivos Institucionales.....	8
1.3.2	Clasificación de la Empresa.....	9

#### 2. LA PLANEACION

2.1	Objetivos Generales.....	13
2.2	Finalidades para Planear.....	23
2.3	Tipos de Planeación.....	27
2.3.1	Estratégica.....	27
2.3.2	Táctica.....	29
2.3.3	Financiera.....	30

#### 3. LA ORGANIZACION

3.1	Concepto.....	33
3.2	Su Clasificación.....	37

3.3	Organización de Recursos.....	42
3.3.1	Elementos Humanos.....	43
3.3.2	Recursos Tecnológicos.....	44
3.3.3	Recursos Materiales.....	46
3.3.4	Recursos Financieros.....	47
4.	LOS SISTEMAS DE INFORMACION	
4.1	Concepto.....	49
4.2	Importancia de los Sistemas.....	50
4.3.	Clasificación de Sistemas.....	51
4.3.1	Objetivos.....	54
5.	METODOLOGIA DE LA INFORMACION FINANCIERA	
5.1	Importancia.....	59
5.2	Niveles a informar.....	60
5.3	Frecuencia de la información.....	63
5.4	Presentación de la información.....	66
5.4.1	Limitaciones.....	71
5.4.2	Ventajas.....	74
6.	EL CONTROL FINANCIERO A TRAVES DE LA INFORMACION	
6.1	Importancia de los Controles.....	76
6.1.1	Necesidades de la información para la Gerencia.....	76
6.1.2	Funciones de la Contraloría.....	80
6.1.3	Funciones de la Tesorería.....	83

Pág.

6.2 Tipos de Controles.....	84
6.2.1 Respecto del Capital de Trabajo.....	85
6.2.2 Respecto del Sistema Presupuestal.....	88

CONCLUSIONES.....	93
-------------------	----

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

La actual situación económica y financiera por la que atravieza México, es producto de variables internas y externas, propias del subdesarrollo y sobre todo por falta de fuentes de financiamiento y de una adecuada administración y aplicación de ellas. Es por eso que se hace necesario que existan sistemas de información para el control financiero de empresas públicas y privadas.

El actual gobierno se enfrentará a una dura realidad con las empresas que están enviciadas con una indisciplina presupuestal, consecuencia de una falta de planeación específica, agravada por problemas de liquidez que prácticamente anulan las expectativas de utilidades o de creación de reservas en el sector industrial.

Por si fuera poco, en el campo de la evaluación los mecanismos de auditoría interna no tienen la eficiencia necesaria por falta de una independencia dentro de las empresas por fallas de un proceso de planeación - programación, ya que el sector público se ha quedado atrás respecto al privado en desarrollar criterios para evaluar el desempeño de la empresa pública.

El Contador Público en el ejercicio de su profesión actúa en ciertas áreas clásicas y una de ellas es como ase sor financiero, por lo cual son importantes las decisiones que tome.

Por lo anterior, decidí desarrollar el presente tra bajo, en cuyo contenido enumero una serie de consideraciones de tipo general, administrativo, jurídico, financiero y contable, relacionadas con la asesoría financiera en la empresa.

Una de las ocupaciones más importantes del asesor financiero es la función de planeación. Con objeto de hacer planes, necesita primero estar en posibilidades de conocer la posición inmediata de la compañía como un médico necesita saber la condición de su paciente antes de prescribir un tratamiento.

La selección de la forma de organización la determi nan varios factores. Algunos de ellos tienen que ver con las finanzas, otros se relacionan con la actitud de los pro pietarios hacia el riesgo y el control.

La forma de organización que se seleccione deberá -

ser adecuada a la cantidad y tipo de fondos necesarios para financiar a la compañía.

El asesor financiero debe ajustarse a su ambiente o hacer el intento de cambiarlo. Al nacimiento de una nueva empresa puede influir en su forma de organización.

La selección de la forma de organización depende -- primeramente de los Sistemas de Información para el Control Financiero, entendiéndose por SISTEMA el conjunto de elementos relacionados entre sí que persiguen un objetivo común. Generalmente va seguido de una serie de datos que nos dan idea del tipo de elementos que lo integran o del objetivo que persigue; por lo que SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA es aquel que se implementa para dar noticia sobre los eventos financieros de una empresa. Sus elementos se pueden clasificar en:

- a) De entrada. Son aquéllos que contienen información para alimentar el sistema.
- b) De procesamiento. Como herramientas son todos aquellos implementos materiales -muy frecuentemente mecánicos, electromecánicos y electrónicos



que son utilizados para el procesamiento de la información.

- c) De salida. Aquellos que contienen los resultados de la información procesada como estados financieros comunes a todas las empresas tales como: balance, estado de resultados, estado de origen y aplicación de recursos, estado de cam--bio en la situación financiera, etc., o aquellos que se elaboran por necesidades específicas de cada empresa.

## CAPITULO UNO

### EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LA EMPRESA.

#### 1.1 IMPORTANCIA.

Es sabido que la Administración se puede aplicar a todo, ya que si bien es cierto hasta una persona puede administrar sus gastos, su trabajo, su tiempo, sus asuntos, etc., con objeto de satisfacer sus necesidades personales, para asegurarse ganancias, las cuales sobrepasarán a sus pérdidas. También en múltiples ocasiones establecemos un plan para lograr lo que deseamos, lo ponemos en práctica y después comparamos sus resultados a fin de corregir el plan, si hay grandes diferencias entre lo obtenido y lo deseado. La aplicación de estos pasos constituye estar administrando, es decir, la aplicación del Proceso Administrativo.

La Administración ha sido definida como:

"El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". Según Koontz y O'Donnell.

"Es la técnica que busca lograr los resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa". Según Paterson y Plowman.

El contar con una administración eficiente y eficaz proporcionará la expansión de las empresas, permitiéndoles la obtención de recursos suficientes, así como brindar eficientes servicios, producir más y mejores satisfactores, encontrarse a la vanguardia de su actividad, prever las situaciones cambiantes, todo esto a fin de satisfacer demandas de la colectividad.

## 1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La Administración es entre otras cosas, un proceso mecánico y dinámico que se lleva a cabo dentro de la empresa.

El proceso mecánico incluye tres pasos que son: Previsión, Planeación y Organización.

El dinámico incluye los siguientes pasos: Integración, Dirección y Control.

La Previsión. Consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, así como la investigación y evaluación de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse. En esta etapa se describen y analizan los medios que se adaptarán a los fines propuestos, para ver las posibilidades de acción.

La Organización. Se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

La organización dentro de una empresa se ve reflejada en el organigrama, que es la representación gráfica de los puestos en un orden de niveles jerárquicos de autoridad, responsabilidad y comunicación que integra una unidad de trabajo.

Integración. Es reunir las partes de un todo: es la fase aplicativa de los planes y sistemas para obtener los resultados previstos. Es la primera etapa en donde se hacen realidad los planes.

Dirección. Etapa que impulsa coordina y vigila la realización de lo planeado. Es aquí donde se delega, se da autoridad y hay comunicación entre los diferentes niveles.

Los resultados se tratan de lograr por convencimiento propio y no por imposición; se ve que las órdenes se transmitan por los canales adecuados y que no se deterioren. Se trata de resolver los conflictos lo más rápido posible, tratándo de sacar provecho de ellos.

Control. Es la medición de los resultados actuales y pasados con relación a los esperados. Se da en todas las etapas del Proceso Administrativo. Detecta fallas y da seguridad; ayuda a corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Como resumen de lo que es el Proceso Administrativo podemos decir que la Previsión y la Planeación indican lo que ha de hacerse; la Organización y la Integración determinan cómo ha de hacerse y la Dirección y el Control observan que se haga y cómo se hizo; cada una de las funciones que integran el Proceso Administrativo están ligadas y relacionadas entre sí, ya que el buen o mal funcionamiento de una repercutirá en la otra. También cabe considerar que la ma-

la coordinación ya sea por una deficiente ejecución o una inadecuada ubicación, puede afectar el desarrollo del Proceso Administrativo, ya que estaría fincada sobre cimientos deficientes.

### 1.3 LA EMPRESA.

Dentro de las actividades colectivas, los hombres han visto la necesidad, indispensable de cooperar entre sí para el logro de sus objetivos. De la misma manera con un esfuerzo colectivo se obtienen objetivos individuales con el costo mínimo de tiempo, dinero o con menos consecuencias imprevistas.

Una característica común de todas las actividades colectivas es el de obtener en forma eficiente los fines propuestos en cualquier carácter; sea comercial, social, religioso, militar, etc.

La vida de una empresa está constituida para el logro de determinados objetivos, los que de hecho se pueden alcanzar con mayor facilidad, si se proyecta utilizar equilibradamente la estructura de: los elementos humanos (colaboradores), recursos materiales (dinero e instalaciones),

recursos técnicos (sistemas y procedimientos).

El contar con una administración, no a todas las -  
personas les convence, pero algunos críticos de la adminis-  
tración moderna piensan que la gente desarrollaría mejor -  
su trabajo y con mayor satisfacción personal si existiera  
ésta.

Un esfuerzo de equipo, aún en las formas mas rudi-  
mentarias como por ejemplo en un juego de conjunto, quie--  
nes participan en éste tienen claros objetivos comunes y  
personales, ocupan ciertos lugares, efectúan ciertas juga-  
das previstas, reciben ciertas instrucciones y se someten  
a reglamentos planeados; por lo que las empresas constitu-  
yen el primer factor dinámico en la economía de un país, -  
por su sentido funcional y su fin debe ser el rendimiento.

La verdadera actuación social de la empresa comien-  
za en el momento institucional y legal en que ésta toma --  
personalidad jurídica la cual le permite ser reconocida co  
mo tal entidad y desarrollar sus propias actividades.

Adoptar los procesos básicos y los principios de -  
la Administración es esencial para una empresa en todos --

sus niveles y es sin duda una característica importante de toda actividad colectiva, la cual pretende obtener objetivos comunes al menor costo en tiempo, dinero o recursos materiales.

La implantación de un programa de trabajo, la adecuación de las actividades requeridas por un plan integrado y el buen desenvolvimiento de cada miembro, esto no manifestará el buen éxito que tendrá la empresa, ya que pueden presentarse obstáculos inesperados así como interpretaciones equívocas. Es de suma importancia que la industria y el gobierno cooperen en el establecimiento de normas que de alguna forma puedan regir y regulen el comportamiento de las empresas.

#### Tareas fundamentales de la empresa.

- a) Producción. Sin una producción mínima y un beneficio no hay empresa.
- b) Evolución. Es decir nuevos mercados, implantación de métodos comerciales, innovación y mejoramiento de productos, asesoramiento en lo referente a tecnología, etc.



- c) Compensar al trabajo y al capital justa y equitativamente.
- d) Labor social y económica. No solamente se debe interesar por los medios económicos, sino también es importante conocer las necesidades del personal, sus problemas de seguridad social que a ellos afectan e incluso sus aspiraciones y -- proyectos.

#### 1.3.1 Objetivos Institucionales.

- Objetivos de Servicios. Ofrecer productos de buena calidad o servicios que brinden condiciones adecuadas.
- Objetivo Social. Establecer un medio adecuado -- tanto en relaciones humanas como en relaciones públicas para lograr la protección de intereses, -- tanto económicos como personales y sociales de - los elementos que integran la institución, el gobierno y la comunidad misma.
- Objetivo Económico. Buen manejo de los intereses económicos de la institución, de sus acreedores y de sus inversionistas, para lograr una generalización de riqueza entre estos grupos.

### 1.3.2. Clasificación de la empresa.

Existen entidades privadas, públicas y mixtas que se establecen para ofrecer en forma masiva los satisfactores necesarios y así conocemos organismos gubernamentales, empresas paraestatales, universidades, organos deportivos, iglesias, fábricas, comercios, talleres, despachos de profesionales y muchas otras actividades; y que a su vez estas organizaciones se clasifican en empresas; pequeñas, medianas y grandes.

Dentro de la pequeña empresa no se requiere de grandes previsiones o planeaciones, ya que los incidentes que se van presentando pueden resolverse en la práctica, por lo general el empresario resuelve todos aquellos problemas que se presentan, puede ser en forma intuitiva de acuerdo a sus estudios, prioridades, preferencias y por lo tanto, no existe personal especializado en canalizar problemas de orden administrativo, mucho menos de otra índole, por lo que el empresario resuelve problemas tanto financieros, como de producción, de ventas, de personal, etc.

La mediana empresa. Para clasificar a la mediana empresa es necesario delimitar cuando una empresa pequeña

comienza a transformarse en una mediana empresa y cuando una mediana empresa se convierte en una empresa grande, ya que por las exigencias actuales, los cambios y desarrollo de nuestro país, tanto en forma económica como de crecimiento de población y por consiguiente de sus necesidades, si se lleva a cabo una buena administración puede transformarse rápidamente en una empresa grande. Pero es necesario evaluar la cantidad y calidad de decisiones que se lleven a cabo en una empresa para ubicarse si entran dentro del marco de la pequeña o grande empresa; clasificar si se están delegando responsabilidades, si están surgiendo problemas de tipo técnico, de producción, de ventas, de personal, etc., por lo que se va manifestando en este tipo de empresas un cambio radical de crecimiento al detectarse problemas que antes no se tenían, funciones que antes no se habían establecido y en fin una serie de nuevas necesidades de planeación y control que requieren mayor atención.

La grande empresa. No basta en este tipo de empresas (por su magnitud) con personas que se dedican a la administración de una entidad, sino que es necesario allegarse de la ayuda de elementos (Departamento de Staff) por ejemplo; que asesore adecuadamente las diferentes funciones que se presenten en los departamentos que integran la entidad.

Resulta necesario la implantación de nuevos programas, considerando una previsión y planeación adecuadas ya que por el mismo crecimiento de la empresa se hace necesario la delegación de funciones, la búsqueda de elementos competentes y capacitados que colaboren como especialistas en cada área que se requiera de su asesoramiento. Por lo que los programas deberán planearse a mediano y largo plazo ayudándose de reportes, informes, controles estadísticos, etc., para seguir conservando la unidad de la empresa.

En la empresa existen una serie de actividades a las que hay que atender con preferencia, sus herramientas de trabajo para resolver los problemas inmediatos.

Dentro del aspecto económico a la empresa se le clasifica como a una unidad funcional y su propósito es el de producir bienes y servicios para satisfacer necesidades de un mercado.

Cabe hacer la aclaración que todos sus bienes como maquinaria, equipo, sistemas, etc., coordinados adecuadamente y con ayuda del personal calificado, producen determinados bienes tangibles e intangibles y resulta conveniente enfatizar que estos servicios pueden ser como información tu-

rística, publicidad, etc. También ciertas secciones de una empresa pueden producir pero sus bienes o servicios solo -- servirán como base para la terminación de otros productos - disponibles en el mercado.

Dentro del marco jurídico en muchas ocasiones y debido al extenso mercado que algunos productos reclaman, se hace necesaria la implantación de nuevas empresas en diferentes puntos del mercado.

Así vemos que varias empresas sean filiales de una persona moral o sociedad, sus resultados finales pueden -- llevarse por separado o conjuntamente en la empresa matriz.

De lo anterior, se entiende que tratándose de empresas personales, deben considerarse jurídicamente distintas entidades, pero si existe una sola empresa con filiales deberá determinarse si se trata de una o varias empresas de acuerdo a la unidad de contabilidad o a la pluralidad de patrimonios que registren.

Deben tomarse muy en cuenta los lineamientos de la escritura social constitutiva de la empresa, ya que en ésta se especifican o deben establecerse claramente las características particulares de la entidad.

## CAPITULO DOS

### LA PLANEACION.

#### 2.1 OBJETIVOS GENERALES.

Es una actividad universal, puesto que de su minucioso estudio, el resultado será la toma de decisiones con una cimentación orientada hacia el futuro. Existen ciertos pasos ordenados cronológicamente para planear, estos pasos son similares a los de un proceso decisorio.

Guillermo Gómez Ceja en su libro Planeación y Organización de Empresas, considera que el proceso decisorio se compone de cinco pasos, que son:

- Conciencia de la situación que provoca el problema.
- Definición del problema; objetivos.
- Identificación y desarrollo de cursos alternativos de acción.
- Desarrollo de métodos para predecir y evaluar las soluciones alternas.

- Puesta en práctica de la solución.

Es de suma importancia considerar que la planeación se relaciona con la experiencia y conocimiento de quien hace uso de ella, por lo que es conveniente reflexionar en cada paso del plan a establecer para elaborar un modelo -- completo de actividades a desarrollar.

Las actividades de un plan implantado, deben ser dinámicas y es conveniente que éstas se examinen con regularidad para ajustarlas a las circunstancias imperantes. Solo de esta forma se estará en condiciones de efectuar los cambios pertinentes y detectar los problemas que vayan surgiendo, antes de que se conviertan en situaciones conflictivas. La planeación es igualmente importante aún cuando las cosas van bien canalizadas que cuando van mal.

La planeación es una función fundamental del vital proceso administrativo y es de suma importancia para las otras funciones administrativas, es decir, para la Organización, la Ejecución y el Control. Sin la previa delimitación de las actividades por medio de la planeación no habrá nada que organizar, nadie para ejecutar y nada que necesite control.

Concretamente, se puede sintetizar que la planeación ha sido reconocida como una función básica en la dirección de cualquier empresa.

Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos:

- El futuro
- La realización entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

Toda planeación requiere de proyectar actividades futuras para tratar de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y seguir un orden establecido para el logro de los objetivos.

En la siguiente figura, se describe la secuencia de la necesidad de planear dentro de un organismo social, ya que una empresa experimenta constantes cambios. Los sistemas de información se consideran necesarios para estructurar un programa de las actividades de la empresa que facilite tomar buenas decisiones, las cuales se traducirán en una actuación adecuada y por consiguiente se lograrán los objetivos que se hayan fijado.



## NECESIDAD DE LA PLANEACION



Dentro de los aspectos más importantes de los cambios 'medio-ambientales' que operan en las empresas son considerados los siguientes:

- Cambios tecnológicos.
- Cambios políticos y gubernamentales.
- Cambios en el grado de carácter de la competencia.
- Cambios en las actividades y normas sociales.
- Cambios en la actividad económica.

- a) Cambios tecnológicos. Se han introducido no únicamente en la manufactura, en donde el desplazamiento del equipo nuevo eleva significativamente la productividad, sino también en las áreas de mercadotecnia, de transportación y de servicios. Estos cambios son acogidos en toda su oportunidad por empresas que están debidamente preparadas para recibirlos. Otras organizaciones tardan en adecuarse a los cambios tecnológicos y otras entidades aún operan con equipo y métodos obsoletos debido a que no se ha tenido una oportuna visión de parte de sus dirigentes con respecto a estos cambios.
- b) Cambios políticos y gubernamentales. Es importante establecer que los cambios políticos y gubernamentales han tenido cada vez mayor atención y aceptación con el medio ambiente, por lo que surge la necesidad de adaptarse a los nuevos programas de gobierno. El conjunto de leyes que relacionan a negocios y gobierno es complejo, pues no es posible establecer un concepto uniforme, ya que existe diversidad de actividad, de giro, de ramo de una empresa a otra. El gobierno no es una entidad monolítica, ya que está formado por un grupo de secretarías, las cuales influyen en el medio ambiente empresarial.

También es conveniente tener en cuenta que en los países en desarrollo, como son algunos países latinoamericanos, la ideología de sus empresas debe apearse a la realidad histórica, social, política y psicológica de cada uno; y en la creación de una nueva empresa se debería tener el propósito por crear ideas progresistas tendientes a la innovación y al cambio.

- c) Cambios en el grado de carácter de la competencia. Llegar a ser un líder en el mercado para muchos empresarios debe ser gratificante, pero también existe el riesgo de que surjan mas competidores. Esta competencia puede frenarse un poco con las leyes sobre patentes, ya que pueden limitar temporalmente a la competencia pero la innovación de productos y las diferentes tecnologías surgirán ineludiblemente. Es bien sabido que la competencia sustituye a unos productos por otros de la misma industria.
- d) Cambios en las actitudes o normas sociales. Al referirse a una empresa comercial, se tiene que mencionar también al mercado en el cual ésta opera, y por lo consiguiente, se debe tomar en cuenta la tasa de rendimiento deseada sobre el capital.

Si una empresa planea tomando en cuenta estos cambios, obviamente los resultados que obtendrá serán de éxito y desarrollo por la debida organización que se haya adoptado, ya que si se atravieza por un momento circunstancial, resultaría tan riesgoso como el construir un edificio sobre cimientos falsos.

- e) Cambios en la actitud económica. Estos cambios económicos engloban los que se suscitan en un medio ambiente empresarial como son cambios en: la bolsa de valores, valor de la moneda, costos de materia prima, etc. Estos cambios repercuten en la planeación de cualquier empresa.

Las empresas para planear y ajustarse a los diversos cambios del medio ambiente, deberán realizar un proceso de investigación, análisis y diseño de las actividades que habrán de seguirse, determinando las políticas e implantando los procedimientos para su realización.

Es de suma importancia considerar que la planeación dentro de las entidades sociales es una actividad de procesos de índole intelectual, no solo por el tiempo empleado en cada una de sus etapas, sino por la conveniencia de estable-

cer procedimientos heurísticos que admitan una planificación en las actividades de esos organismos. De acuerdo a como se vayan concientizando los responsables de la gestión en los organismos, los resultados serán considerables a corto, mediano y largo plazo.

A continuación se enumeran algunas de las consideraciones en las cuales se puede apreciar claramente la justificación de la necesidad de planear.

- La organización se desarrolla en un medio complejo y dinámico, siempre cambiante.
- Se deben afrontar grandes magnitudes de operaciones, por lo general siempre crecientes.
- Los costos de operación tienen una tendencia siempre creciente que debe contrarrestarse.
- Ante el avance de la tecnología, los sistemas de trabajo suelen convertirse en obsoletos rápidamente.
- La eficacia operativa tiende a reducirse ante los volúmenes de operación, las necesidades de cambio y la presión externa.

La empresa se enfrenta a múltiples problemas y conflictos administrativos, consecuencia en gran parte a la falta de un modelo de planeación administrativa, ya que con éste se puede pronosticar el éxito o fracaso de la pequeña y mediana empresa, por lo que es importante la necesidad de planear desde sus fases de estructuración hasta la creación y desarrollo de la misma.

La experiencia ha demostrado que al constituirse un negocio pequeño, mediano y aún grande, el hombre de empresa no tiene bien delimitado ningún plan que le permita establecer hacia donde ir y como llegar allá.

Los cambios constantes y acelerados por los que se atraviesa en la actualidad resultan un desafío y una oportunidad a la que debe hacerse frente con un procedimiento bien delimitado, el éxito atrae éxito y el fracaso acarrea fracaso. Es conveniente planear por las siguientes circunstancias.

- La empresa sufre constantes cambios debido al desarrollo acelerado que exige el medio en el que se desenvuelve.

- Es necesario planear para los cambios hacia un futuro incógnito.
- Se debe planear, tomando en consideración el acelerado movimiento de:
  - + La tasa del progreso tecnológico es acelerada. Trayendo cambios interrumpidos.
  - + El cambio que constantemente esta sufriendo - la población en cuanto a nivel académico, especialización, incorporación, etc.
  - + El resultado de los beneficios que se esperan por alcanzar un mejor nivel de vida.
  - + Los cambios económicos y sociales que se han efectuado en estos últimos años.

Por lo anterior, una empresa requiere de una planeación para una mejor coordinación. Sin embargo y con frecuencia iniciamos actividades sin antes haberlas meditado y mucho - menos haberlas planeado. Y ya refiriéndose a casos más específicos como lo es en una empresa, estas personas argumentan que planear resulta costoso y que no hay tiempo para

llevar a efecto esta actividad, que se necesita pensar, elaborar papeles de trabajo y esto es precisamente lo que se pretende que exista un documento que respalde lo que se está haciendo, como se ha llevado a cabo y si es necesario corregir o aumentar algunos procedimientos sistemáticos o efectuar innovaciones comprometiéndose a un resultado específico a un tiempo determinado; teniendo en mente que el dinero y tiempo empleados e invertidos en la planeación, por lo general se compensarán por medio de resultados más específicos y más rápidos.

Un acto administrativo se podrá llevar a cabo si se fijan de antemano los objetivos a que se pretende llegar, instituyendo las políticas que normen los criterios a seguir por los dirigentes y que se oriente y delimite el modo de actuar de los subordinados.

2.2 FINALIDADES PARA PLANEAR.

La finalidad de la planeación, es decir, puede plantearse uno lo que se debe de hacer esta semana, o este mes, o este año, para ubicarse y llegar a una posición favorable la próxima semana, o el próximo mes o tres años más adelan-



te.

- A la planeación no hay que ligarla con futuras decisiones, sino con el impacto de presentes decisiones.
- En la planeación se deben de fijar y delimitar perfectamente los objetivos para establecer bajo ese respaldo lo que se espera lograr a una fecha determinada.

En la planeación no se intenta eliminar el riesgo -efecto natural en el progreso- pero permite detectar que los riesgos naturales se tomen en consideración en el tiempo establecido.

La planeación pretende hacer el uso adecuado de los recursos con que se cuenta para cubrir los objetivos más importantes. También se intenta prevenir crisis por aparecer; los problemas frecuentes debido a estas situaciones, reflejan una pobre planeación. El propósito esencial no es el desarrollo de un 'plan' sino establecer un proceso de planeación elaborado de acuerdo a un programa administrativo. Asimismo se deben tomar en cuenta varios pasos en el proce-

so de planeación y aunadas a éstos se encuentran las fases del proceso; a continuación se enumeran algunas de ellas; como son: las metas, los objetivos, las políticas, las investigaciones, los programas, los procedimientos, etc.

Las metas. Estas generalmente son a largo plazo y dan a la organización directrices firmes. Las metas pueden ser por ejemplo: estabilidad en el mercado, operar con utilidad, crecer mas dentro de su ramo, introducirse a otros mercados, buscar canales de expansión, como se puede ver se manifiestan hacia el futuro no solo de la empresa sino al medio ambiente en el cual opera.

Los objetivos. Vienen a ser lo que se espera alcanzar en el futuro, podríamos decir que un objetivo va encaminado hacia una meta bien definida y precisa. Los objetivos son para los individuos lo que las metas para la organización. Es conveniente también antes de establecer los objetivos de la empresa en su totalidad fijarlos por áreas, departamentos, secciones, etc., tomando como base los siguientes aspectos: situación de mercado, utilidades, innovación, personal, productividad, recursos físicos y financieros, capacidad de dirección ejecutiva y responsabilidad, por lo que

sería conveniente fijar objetivos y estándares de operación en cada uno de los conceptos mencionados; ubicándose esto también en los niveles de más alta dirección.

Las políticas. Son planes fijados, los cuales son adoptados y seguidos por dirigentes. Las políticas juegan un papel importante para coordinar y controlar las actividades de planeación ya que éstas establecen los límites -- dentro de los cuales deben desarrollarse determinadas actividades. Es conveniente que queden por escrito las políticas establecidas para así posteriormente ajustarlas a nuevas situaciones que se presenten en el futuro.

Los programas. Son proyectos y principalmente se fija el tiempo que se va a emplear para desarrollar cada una de las partes que contempla el programa. En los programas no solamente se establecen los objetivos sino que se pueden incluir subprogramas satélites que modifiquen en algo a la estructura principal por encontrarse con ciertos incidentes - en el desarrollo de su proceso.

Los procedimientos. Son de utilidad ya que nos describen paso a paso el desarrollo de las operaciones.

George R. Terry define a los procedimientos como 'una serie de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar trabajo'. Las ventajas que representa un procedimiento bien delimitado son: ahorro de tiempo, de esfuerzo y de gastos.

## 2.3 TIPOS DE PLANEACION.

### 2.3.1 Estratégica.

La estrategia es un plan -generalmente a largo plazo- y normalmente este plan es decidido por la parte ejecutiva de la empresa -englobando esta parte los niveles más altos de autoridad- cuyo propósito esencial es ocupar de la mejor forma posible ya sea en su totalidad o parcialmente a tanto elementos humanos como a recursos materiales de la empresa para lograr un resultado óptimo o parcial a través de:

- \* Una ampliación y consolidación de su situación financiera.

- \* Una ampliación de su mercado potencial.

- \* Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

Steiner define a la Planeación Estratégica como: 'El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos'.

A continuación se citan algunas de las características de esta planeación:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parametro principal es la efectividad.

La planeación estratégica se refiere tanto a concretar los objetivos como a la designación de los medios para alcanzarlos, pero esto es a largo plazo.

### 2.3.2. Táctica.

La Planeación Táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de conseguirse los objetivos específicos. Estos objetivos son fijados por lo general por el nivel directivo de la empresa. Una planeación será táctica, si el proceso mediante el cual los planes en detalle son llevados a cabo, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica.

Conforme a lo anterior, la Planeación Táctica parte de los lineamientos surgidos por la planeación estratégica y se refiere estrechamente a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa; a continuación se enume--

ran algunas características principales de la planeación táctica.

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio (gerentes divisionales o funcionales).
- Se refiere a una área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

### 2.3.3. Financiera.

Se entiende por planeación financiera, la participación en la organización de los planes de toda empresa expresados en términos monetarios, la selección de la mejor alternativa para la obtención de fondos, que implica el estu-

dio y análisis, de las fuentes de financiamiento disponibles de su costo en relación con su beneficio, en relación con los renglones de inversión de gastos correspondientes, etc.

La empresa moderna requiere de considerar a la planeación financiera de vital importancia, ya que le permitirá optimizar la selección de las fuentes de fondos, el costo de los mismos y el rendimiento resultante de su empleo. Por medio de la planeación, se pueden detectar e identificar los diferentes medios de ocurrencia de los hechos importantes, como son:

- Las variaciones en las condiciones del mercado.
- El avance en la tecnología.
- La intervención del estado en la actividad económica.
- Las restricciones en la política fiscal.

Todo esto puede afectar para el logro de los objetivos que se hayan establecido de antemano, y, consecuentemente se prepara a la empresa para hacerles frente, haciendo posi



ble decidir sobre que alternativa resulta más conveniente tomar.

En el mundo económico actual, los contadores ejercen un papel muy importante en la empresa, ya que las finanzas y con ellas las demás funciones de la organización deben ser objeto de una cuidadosa planeación, si el contador quiere asegurar, hasta donde ello es posible, la continuidad y el progreso cada vez mayor de su empresa. El contador que no contempla esta etapa tan esencial en la actual dinámica empresarial, nunca podrá saber si el buen éxito que ha logrado hubiera podido ser todavía mayor si hubiera sujetado su empresa a un régimen formal de planeación, y por lo tanto, de control financiero.

## CAPITULO TRES

### LA ORGANIZACION.

#### 3.1 CONCEPTO.

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fué previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en realizar un conjunto de actividades y después de coordinarlas de modo que al combinar las entre sí actúen como una sola, para alcanzar una finalidad en común.

La organización es un producto humano y, como tal, -- nunca será perfecta, pero si perfectible: es decir, suscep tible de perfeccionarse.

Una definición de organización sería: la distribución técnica de la conexión que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social con la finalidad de alcanzar una má-xima eficiencia en la realización de planes y objetivos es-tablecidos de antemano.

La organización tiene tres objetivos fundamentales, - los cuales se pueden intercambiar unos con otros o ser dependientes entre sí, y son el crecimiento, la estabilidad y la interacción. También se dice que la organización es la estructura técnica del enlace que debe existir entre - las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el objeto de alcanzar su máxima eficiencia dentro de los objetivos seña- lados.

La estructura de organización crea los canales o con- ductos por medio de los cuales se va a ejercer la autoridad en cada una de las áreas de organización. Estos conductos definidos por la supervisión están contemplados como líne- as formales de autoridad, por medio de las cuales se dele- gan las órdenes y las instrucciones, se dan a conocer las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones, llegando de esta forma a todos los niveles de la organiza- ción.

Bien es sabido que cuando una empresa crece, su estruc- tura crece vertical y horizontalmente. Este hecho es impor- tante para los dirigentes ya que tal crecimiento de áreas - de organización deben de ser coordinadas, afecta tanto a la

comunicación como a las relaciones pues éstas se tornan complicadas y esencialmente influyen en los costos. El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores. Es característico del crecimiento vertical de la organización las relaciones de superior a subalterno, esto es que una persona delega autoridad a otra persona, quien a su vez delega autoridad a otro, y así sucesivamente, hasta formar una línea que va desde la cima hasta el final de la estructura orgánica.

La estructura de la organización esta considerada como un mecanismo trazado para ayudar a realizar los objetivos de la empresa. Para que una empresa sobreviva y prospere, es importante que se definan sus metas con el objeto de -- que sus recursos se utilicen eficientemente, para esto se requiere una asignación de responsabilidades ya que aunque la organización se componga de una sola persona, ésta debería distribuir su tiempo tan eficazmente como le sea posible.

Lyndal F. Urwick estableció un conjunto de principios fundamentales en 1938, que aún son considerados como una de

las principales guías para el establecimiento de una correcta organización:

- La organización debe ser una expresión de los objetivos.
- La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares, deben ser requeridas en lo posible.
- La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
- La autoridad suprema debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.
- La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
- La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.

- La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
- Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.
- Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.
- Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.

### 3.2 SU CLASIFICACION.

Dentro de las clasificaciones de la organización, se citan a continuación dos de las más significativas.

\* Organización Formal

\* Organización Informal

Organización Formal. Generalmente se dice que las personas que su trabajo lo ejecutan en una forma conjunta lo están realizando de una manera eficiente. Esto se puede apreciar

claramente ya que si conjuntamos todos los esfuerzos de las personas, cuando éstas están organizadas el resultado se manifiesta en mayor proporción que cuando no están organiza--das.

Cada integrante dentro de la organización formal pro--porcionará un mejor rendimiento si su trabajo esta bien de--limitado, si se conoce lo que específicamente se va a rea--lizar, quién va a supervisar esa actividad, quién va a colauborar, en fin a que grupo se va a pertenecer.

A continuación se reenuncian algunas definiciones de lo que es la Organización Formal:

Henry Fayol dice: 'Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal'.

Mooney y Riley, argumentan que: 'Organización en el -sentido formal, significa orden, y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado...'

Koontz y C. O'Donnell la definen como: 'La organiza--ción se considera aquí como un establecimiento de relacio--

nes de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual'.

Dentro de los propósitos generales de la Organización Formal se citan a continuación los siguientes:

1. Que el o los administradores o ejecutivos profesionales establezcan primordialmente los objetivos de la empresa para que a su vez se organice al grupo o grupos de trabajo con una fuerza de mando dirigida.
2. Tratar hasta donde sea posible de evitar la duplicidad del trabajo.
3. Delegar responsabilidades para que cada miembro de la empresa desarrolle eficientemente su trabajo y a su vez cada persona conozca sus actividades y de quien depende o quienes dependen de él.



4. El establecimiento de buenos canales de comunicación a todos los niveles de la organización principalmente a los niveles mas bajos, esto es con el fin de que las políticas y objetivos establecidos se logren más eficientemente.

Por lo anterior, la Organización Formal es considerada como un elemento de la administración cuya finalidad es -- coordinar de la mejor forma una vez identificadas . las actividades y trabajos a desarrollar dentro de una entidad, estableciendo y delegando responsabilidad y autoridad a los integrantes de la misma, tomando en cuenta los canales de comunicación, cuidando que éstos sean los más adecuados. Todo lo anterior, para lograr la obtención de los objetivos trazados en una forma más eficiente y buscando el mínimo esfuerzo mediante una estructura planeada de antemano.

Organización Informal. Las organizaciones informales generalmente establecen el concepto de redes de alianza, esfe--ras de influencia, etc. que existen dentro de una entidad - aún sin haberse tomado en consideración en el organigrama - formal.

Este tipo de organizaciones también tienen sus objeti-

vos, que pueden manifestarse en contra de los objetivos de la empresa o bien estar de conformidad con ellos.

W. Jiménez Castro nos dice que: 'La organización informal es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal'.

En una organización existen pequeños grupos, formados por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc. y por lo general estos agrupamientos particulares no coinciden con la estructura que se ha establecido de manera formal.

Si se impone una estructura formal a estos grupos o si se intentara un cambio en sus relaciones informales, se puede alterar en una forma significativa la productividad y hasta la cooperación.

Pfiffner y Sherwood por su parte dicen: 'Junto con la estructura formal, coexisten una miriada de otras formas de acción mutua entre las personas pertenecientes a la organización; estas formas pueden analizarse de acuerdo con diversas teorías de comportamiento de grupo, pero no hay que olvidar que, en realidad, nunca funcionan de manera distinti-

va, y que todas ellas están entremezcladas dentro de la organización, que, a su vez, sigue también en gran parte su estructura formal'.

La Organización Informal se observa en:

- Grupos relacionados entre sí.
- Grupos que tienen como característica el ser eventuales.
- Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

### 3.3 ORGANIZACION DE RECURSOS.

Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en la organización.

En toda organización se requiere establecer cuales serán las necesidades en cantidad y calidad de cada tipo de -

recursos y su distribución para cada periodo.

Un organismo social, esta considerado como un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr.

Por lo anterior, es de suma importancia considerar los elementos que forman una empresa, a los cuales los clasificamos de la siguiente forma:

- Elementos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros

### 3.3.1 Elementos Humanos.

Son el elemento activo de la empresa y desde luego el de máxima dignidad.

Por lo general se cuenta con obreros, personas cuyo trabajo es esencialmente manual. Los empleados, que por -

su grado de estudio su trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.

Se encuentran también los supervisores, cuyo cometido fundamental obedece a la vigilancia y al cumplimiento de los planes de trabajo trazados y a las órdenes designadas.

Los técnicos que de acuerdo a la experiencia adquirida tratan de crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, programas, etc.

Los ejecutivos, en estas personas predomina la función administrativa sobre la técnica.

Directores, la función básica de estos dirigentes es tá contemplada básicamente en fijar los grandes objetivos y políticas y a su vez dar su aprobación a los planes más generales e inspeccionar los resultados finales.

### 3.3.2 Recursos Tecnológicos.

A este tipo de recursos actualmente se le está dando su debida importancia, ya que la empresa mexicana ha sufrido

do en los últimos años cambios en su estructura, los cuales es de suma importancia considerar y esto se debe primordialmente a la realización de una mayor diversificación de productos y servicios nacionales. A continuación citamos algunas de las áreas mas importantes en donde se han manifestado estos cambios.

- Adquisición de Tecnología.

Tradicionalmente este tipo de recursos se adquiere del extranjero, ya que nuestro país no estaba en condiciones de desarrollo suficiente para llegar a crear su propia tecnología en forma independiente. De esta situación se creaba una corriente un tanto negativa para nuestro país ya que las empresas extranjeras vendían sus conocimientos y experiencias a empresas nacionales y el uso de esas patentes y marcas ocasionaba una fuerte sangría de divisas por concepto de regalías a las empresas extranjeras quienes no arriesgan capital en el país cliente (México) por la concesión de patentes y marcas.

- Desarrollo en la empresa de su propia tecnología.

Ya que actualmente la situación de nuestro país es

desventajosa se ha tratado de incrementar considerablemente la tecnología nacional, interesándose tanto organismos privados como oficiales de promover la preparación de técnicos mexicanos, tanto en el país como en el extranjero, esto con la finalidad de ejercer un mayor control en cuanto a fugas de divisas que por este concepto se tienen.

- Capacitación y desarrollo de personal.

De acuerdo a que la psicología industrial ha entrado al desarrollo de estos recursos la cual esta encaminada a deslindar las capacidades y potencialidades humanas para guiar a las personas acerca de su mejor comportamiento en los puestos que pretenden desempeñar dentro de una organización con objeto de aprovechar al máximo las aptitudes y capacidades propias de cada individuo.

### 3.3.3 Recursos Materiales.

Esencialmente este renglón está conformado por los edificios y las instalaciones en donde se realiza la actividad productiva, la maquinaria y los equipos, la herramienta, medios de transporte, la materia prima, que ha de transfor-

marse en productos terminados; el dinero, así como valores, acciones, obligaciones, etc.

#### 3.3.4 Recursos Financieros.

Son los recursos de carácter económico y monetario que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades.

El buen financiamiento es esencial para el éxito de toda empresa. Es conveniente ayudarse de los presupuestos y de los modelos financieros para realizar las proyecciones a futuro.

El principal propósito del presupuesto financiero es la graduación anticipada de los ingresos y egresos que se estima que necesitará la empresa en un período determinado. Además, sirve como un auxiliar para establecer y a la vez determinar la cantidad de capital de trabajo necesario para las diversas actividades. Por otra parte, se podrá saber el grado de apoyo financiero externo, el tiempo y forma de pago de las obligaciones contraídas, la información veraz de contar con fondos disponibles para la adquisición de in-



muebles, maquinaria, etc., conocer la situación que guardan las inversiones productivas así como los períodos de disponibilidad de efectivo y también de su escasez.

Lo anterior está contemplado como los principales beneficios que se pretenden obtener de las estimaciones y del presupuesto financiero.

## CAPITULO CUATRO

### LOS SISTEMAS DE INFORMACION

#### 4.1 CONCEPTO.

¿Qué entendemos por sistema?

Un sistema es 'Una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas'.

Richard F. Menschel.

Irene Place, define al sistema como 'un ensamble de partes unidas por interferencia y que se lleva a cabo -- por las empresas para lograr así los objetivos de la misma'.

Para Leonard Pland Myess G., un sistema es 'un arreglo ordenado de elementos o rutinas de un todo'.

Como se puede observar, una definición exacta del concepto 'sistema' en la actualidad no se tiene, debido a - que las personas dedicadas al estudio de esta materia tienen divergencia, puesto que utilizan diferente terminología y tienen diferente punto de vista; de tal forma que los tér

minos método, procedimiento o sistema de trabajo se usan in distintamente.

#### 4.2 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS.

Dentro de la planeación, debe de ubicarse el inicio de los sistemas y procedimientos de trabajo, ya que es el momento en donde como principio se define como se van a realizar las actividades, los trabajos, etc.

Por lo anterior, es de vital importancia la implan tación de sistemas de trabajo ya sea que se trate de instituciones públicas o privadas, que tanto los elementos humanos y materiales deberían controlarse y regularse por medio de estos elementos técnicos.

Sin embargo, se puede contar con sistemas, pero si éstos no cumplen el cometido de cubrir plenamente los objetivos para los que fueron implantados, resulta incongruente el establecimiento de los mismos.

En la actualidad los sistemas han adquirido una importancia significativa, puesto que resultan de gran importancia en la dirección de los negocios aún así también en -

la administración pública. Así mismo, se ha registrado gran demanda en cuanto a especialistas de sistemas y de la implantación de departamentos de sistemas, todo esto producto de la importancia que representa para cualquier organismo social.

Así como existen campos específicos dentro de la producción, la contabilidad, compras o ventas, así debemos identificar y definir un campo específico de sistemas y procedimientos, y en general es una área con la cual no se está aún familiarizado, como lo están con las áreas anteriormente enunciadas y algunos autores la denominan "Administración por Sistemas" y "Administración por Excepción".

Por lo anteriormente expuesto se desprende la idea de que todo contador debe de tener la proyección y coordinación de sus métodos, procedimientos o sistemas de trabajo.

#### 4.3 CLASIFICACION DE SISTEMAS.

Existe una gama bastante amplia de sistemas pero fundamentalmente nos avocaremos a los sistemas concernientes a un organismo social.

- a) Sistemas creados o hechos por el hombre. Tanto las organizaciones públicas y privadas establecen estos tipos de sistemas.
- b) Sistemas simples, complejos, deterministas y probabilistas. Esta clasificación obedece básicamente tomando en cuenta tanto el número de elementos y sus relaciones, su comportamiento, etc.
- c) Sistemas Abiertos y Cerrados. Un sistema se considera abierto cuando existe un intercambio de energía, de comunicación entre los elementos o partes componentes del sistema y se considera un 'sistema cerrado' cuando no se transmite comunicación alguna, no hay aportación de información dentro del mismo y por lo consiguiente no sufre ningún cambio; resulta un tanto dudoso que exista un sistema cerrado o sea que no tenga intercambio con su medio ambiente.
- d) Sistemas adaptables. Generalmente en las organizaciones los sistemas son adaptables, ya que evolucionan frente al cambio, produciéndose una situación más estable, originada por un análisis previo.

El diseño o la proyección de nuevos sistemas obedece

fundamentalmente a la necesidad de unificar más a la entidad para el logro de sus objetivos aprovechando totalmente las ventajas de capacidad del equipo y de las técnicas de la ciencia administrativa.

El establecimiento de nuevos sistemas de trabajo en un organismo implica oportunidades sin paralelo para:

- Mejorar el sistema del negocio.
- Desplegar condiciones de operación verdaderas para la administración.
- Guiar al negocio en la dirección que intenta la administración.

Por otra parte el análisis y diseño de sistemas, puede servir para crear estudios que conviertan por ejemplo de:

- Un sistema manual a otro sistema mecánico.
- Un sistema manual a un sistema electromecánico.
- Un sistema manual a un sistema electrónico (computador).
- Un sistema electromecánico a otro sistema computador.
- Un sistema computador a otro sistema computador.

#### 4.3.1 OBJETIVOS.

Los objetivos vienen a representar los resultados finales que la empresa pretende lograr. Esto viene a exigir que sus dirigentes sean valorados en términos de su aptitud para que su actuación contribuya al éxito de la corporación.

Lo ideal sería que hubiera un entendimiento congruente entre el comportamiento de los individuos y el de las organizaciones. Pero hay que tener en cuenta que es difícil lograr un perfecto equilibrio.

De lo anterior, generalmente los factores que deben tomarse en cuenta para establecer objetivos son:

- Cambios en mercados y productos.
- Posibilidades de expansión.
- Desempeño y necesidades financieras.
- Fuerza de trabajo.
- Plan general de la organización.

Una vez que se hayan determinado los objetivos del sistema, éste debe representar un compromiso a cumplir.

Algunos de los aspectos fundamentales en los objetivos administrativos pueden resumirse en los siguientes puntos.

1. Son de índole funcional.
2. Su punto de partida debe ser desde arriba y ser distribuidos a cada uno de los subsistemas ya establecidos.
3. El cumplimiento tiene que estar en función del logro de metas.
4. Representan un compromiso específico para cada persona que este designada al frente del sistema.

En la actualidad toda organización independientemente de sus objetivos y madurez legal, requiere adecuar sus herramientas de trabajo para el logro de sus objetivos trazados con la ayuda y el apoyo principalmente de sus elementos humanos.

Aproximadamente en los últimos dos lustros dentro de la actividad contable, aparece el concepto de 'Sistemas de Información' apoyado en herramientas cada vez mas versátiles. Uno de los propósitos fundamentales de la implantación de di



cho concepto es determinar los objetivos de toda la organización, con el propósito de que las tareas que se presentan dentro del flujo de trabajo no se dupliquen, para que de antemano se identifiquen las funciones atendiendo a su naturaleza similar, tomando en cuenta la posición que ocupen dentro de la estructura orgánica.

Algunos titulares de la contaduría, atendiendo a la coordinación adecuada de las funciones confiadas, solicitan el apoyo de las técnicas administrativas disponibles para su ayuda. Recientemente se han incorporado los conceptos de administración por objetivos, administración por excepción y sistemas de información, encaminados a generar información necesaria en cada uno de sus niveles con el propósito de medir el comportamiento y resultado del esfuerzo de los elementos humanos.

Mayores posibilidades de acción. Para llevar a cabo los sistemas de información se sigue como práctica, identificar las principales actividades realizadas dentro de cada área funcional sin tomar en cuenta (por el momento) la estructura orgánica prevaleciente, atendiendo a los requerimientos de información que demanda cada área y las que por interrelación requieren otras áreas.

Una vez localizados los distintos subsistemas se elaboran en forma gráfica los flujos y pasos lógicos, puntualizando las distintas modificaciones o alteraciones que sufre la información captada de acuerdo a ciertas condiciones preestablecidas que darán como resultado información interna (como referencia o para procesos posteriores) y o reportes externos según las necesidades del caso.

De lo anterior, se puede desprender que se facilita más el conocimiento de los distintos pasos a seguir dentro de cada actividad, tomando en cuenta aquellas actividades que serán efectuadas por el elemento humano, de las cuales algunas se transfieren, por ejemplo, a equipo electrónico y los reportes que se obtendrán para la toma de decisiones, así como también la información que si se requiere estará disponible elaborar posteriormente procesos similares repetitivos dentro de esa u otras funciones.

Es evidente que todo nuevo sistema implica una natural resistencia al cambio, pero cabe hacer hincapié que resulta más benéfico para la empresa atravesar por este cambio que aumentar el riesgo por la ya existente intranquilidad e inconformidad de los usuarios.

Por lo anterior, se ha podido comprobar que en cualquier organismo social destaca por su 'trascendencia de - - 'sistemas de organización' dentro de las que quedan comprendidas todas aquellas actividades tendientes a crear una infraestructura administrativa para cada organismo de acuerdo al sistema de información definido.

## CAPITULO CINCO

### METODOLOGIA DE LA INFORMACION FINANCIERA.

#### 5.1 IMPORTANCIA.

En el mundo actual de acelerado desarrollo en todos sus campos de acción y muy particularmente en el de los negocios, la necesidad de planear las actividades futuras, es inaplazable.

Como consecuencia de ese creciente desarrollo, las empresas de nuestros días para su expansión y mejoramiento, requieren a cada momento de más y mejor información que -- les permita revisar, controlar y planear sus políticas de acción. Por lo que es indudable que a toda empresa para lograr sus objetivos le es indispensable la conservación de su patrimonio y desde luego que entre tales objetivos se encuentre el de obtener utilidades, y por lo consiguiente todos los demás objetivos en mayor o menor grado dependen de esto.

Como es bien sabido, actualmente en el ambiente inflacionario en el que viven las empresas mexicanas, tanto -

las utilidades como el patrimonio, están en peligro en caso de no tomarse las medidas y consideraciones adecuadas para protegerse de la erosión de la inflación:

En México, País de creciente desarrollo en todos -- los campos, el Contador Público debe coadyuvar al progreso de la vida económica a todos los niveles. No debe rezagarse respecto de las nuevas técnicas y exigencias de los negocios; la información contable tradicional no es suficiente para que el administrador tome sus decisiones; se requiere de mucha información adicional a la que se ofrece en los Estados Financieros Tradicionales.

Por lo anterior, resulta necesario contar con información valedera para la toma de decisiones y por lo consecuente para la ejecución de acciones.

## 5.2 NIVELES A INFORMAR.

El Contador debe considerar que la función esencial de los Estados Financieros es ofrecer a los interesados información importante acerca de una empresa.

La Contabilidad es básicamente un instrumento al --

servicio de la Administración para procesar información.

Esta información es dirigida a dos tipos de lectores que de una u otra manera les puede interesar, según se trate de los nexos que los ligue con la Empresa.

Las personas relacionadas con la empresa desde el exterior de la misma serán:

- Acreedores
- Posibles Inversionistas
- Proveedores
- Bancos
- Clientes y
- Autoridades Fiscales.

Algunos de los lectores de información con nexos externos a la empresa, entre los que podemos considerar a los acreedores y proveedores, en cierta medida son inversionistas de la empresa. Por el monto de recursos puestos a disposición de la misma en forma de créditos otorgados.

Los inversionistas en potencia los constituye el público en general que se puede interesar en invertir en la -

empresa.

Los Bancos por el tipo de financiamiento que otorga a las empresas, obviamente necesitan conocer de la situación financiera de sus deudores.

Las autoridades fiscales en vigilancia del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias necesitan conocer de los estados financieros las utilidades obtenidas y los impuestos por pagar.

Por lo que se refiere a las personas interesadas en la información de las actividades y operaciones que realice la empresa y que tienen un carácter de relación interna con ésta, podemos señalar en forma general a los siguientes:

Accionistas. Personas que al invertir en la empresa necesariamente necesitan conocer de los resultados de ésta.

Consejo de Administración. Que en la mayoría de los casos es el responsable ante los accionistas del resultado de las operaciones de la empresa, para poder conocer la historia, proyectar y tomar decisiones, la necesidad de in--

formación es indispensable.

Gerencia o Dirección. El Consejo de Administración delega en una persona o en un grupo de personas, algunas -- responsabilidades para la toma de decisiones y en otros casos las decisiones ya tomadas para su ejecución. La Gerencia necesita conocer la información para controlar, corregir o desarrollar las políticas en los diversos aspectos -- que presenta una empresa.

En los niveles de menor jerarquía también es importante conocer las actividades y operaciones de un negocio y el resultado de éstas.

A todos los funcionarios les importará conocer el resultado de su gestión, lo que coadyuva que se refleje en los resultados de la Empresa, sirviendo los informes para tomar las medidas concernientes a su cargo.

Por último las empresas y trabajadores conocerán de los resultados para efectos de reparto de utilidades a través de la información contable.

### 5.3 FRECUENCIA DE LA INFORMACION.



La estructura organizacional de una empresa y sus necesidades de información se hallan eslabonadas entre sí y con el propósito de cumplir ciertos objetivos ya fijados, los canales correspondientes deben recibir y usar información. Por lo que esto implica el uso de todos los datos y servicios financieros y no financieros, de que pueda disponerse.

La finalidad de analizar y usar información es esencialmente la misma en cualquier tamaño de empresa, bien sea para fines rutinarios o para proyectos especiales.

Al terminar de formular los estados financieros, los contadores llegan a la culminación de sus esfuerzos, puesto que es el resultado de una serie de pequeños trabajos, que al final quedan conjuntados en uno solo, o sea buscando un fin; que lo que se encuentra plasmado en esos documentos sirva de información. Y para los empresarios y directivos de los negocios, solo representa un medio ya que con esta información están en posibilidades de determinar las mejores decisiones a tomar para la buena marcha de la empresa.

La frecuencia con que se debe presentar la informa

ción varía de acuerdo a cada empresa, con respecto a sus -  
necesidades y a la exigencia de su administración, por lo  
que encontramos informes periódicos o esporádicos como:

1. Resúmenes mensuales, (de una sola página) en la -  
cual se muestra una comparación de cifras esencia  
les, como ingresos, gastos, presupuestos, etc., -  
junto con un informe breve y condensado sobre al-  
gún problema de importancia (en caso de que exis-  
tiera) y la confirmación de que se ha cumplido --  
con ciertos requerimientos de control.
2. Estados mensuales detallados, presentados con el  
suficiente desglose para facilitar una efectiva -  
comparación de presupuestos.
3. Estados financieros anuales dictaminados, (gene--  
ralmente elaborados bajo la supervisión de profe-  
sionales independientes y especializados) los cua  
les se formulan con la finalidad de proporcionar  
información a los interesados del negocio, ya que  
estos estados revelarán los datos que figuren en  
la contabilidad de la empresa, resultados obteni-

dos como consecuencia de las transacciones mercantiles efectuadas en cada ejercicio social.

4. Otros estados, informes que solamente se considere necesario preparar y revisar a intervalos de más de un mes; como análisis bimestrales, trimestrales o semestrales, etc. de alguna cuenta específica.

#### 5.4 PRESENTACION DE LA INFORMACION.

Los informes para la mejor comprensión de su contenido se clasifican:

En cuanto a su forma:

- a) Por su presentación. Los informes podrán presentarse en forma de cuenta o de reporte, también los podemos encontrar en 'Números Absolutos' (son aquellos que se presentan tal y como surgen de un registro de contabilidad) o en 'Números Relativos' (son aquellos que muestran cifras que son el resultado de una comparación del todo con sus partes, o sea de una reducción a porcentaje). También en-

contramos informes que en su presentación son comparativos, es decir, no sólo incluye datos a una fecha, sino que éstos son comparados con datos a otra u otras fechas.

También nos encontramos que los informes por su -- presentación son estadísticos, es decir, nos presentan los datos masiva y comparativamente, por lo general los datos estadísticos reflejados en los informes contables son presentados por medio de gráficas.

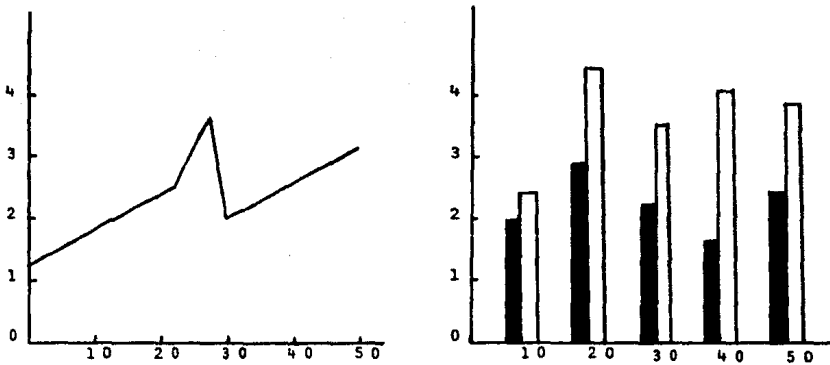
Las gráficas pueden mostrar los datos con una perspectiva adecuada. Muchos datos se evalúan solamente por medio de la comparación con períodos anteriores.

Pero esto únicamente nos dirá los cambios repentinos, que pueden no tener duración significativa, además es posible que los cambios pequeños no se noten.

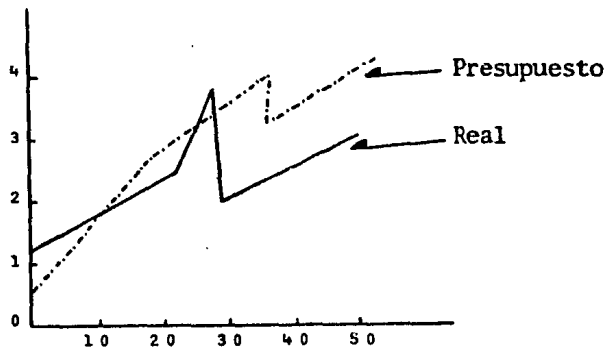
Las gráficas bien diseñadas deben reducir el esfuerzo mental que se necesita para convertir la información. Deben advertir a la administración si debe o no tomar alguna medida.

Encontramos que se presentan gráficas que contie-

nen un solo elemento ya sea una línea o una hilera de columnas.



En el caso de tener un presupuesto será necesario agregar otra línea que nos indique ese programa.



En este ejemplo encontramos un diagrama con dos elementos.

Podemos encontrar gráficas a base de más elementos lo cual requerirá de mayor atención por el lector y de un mayor realce de estos elementos en su presentación.

Toda esta presentación de información a base de -- gráficas permite una visión panorámica para determinados - datos.

Los datos presentados por gráficas deben ser sencillos y su anotación debe ser muy clara.

El uso de la estadística en la presentación de datos es también ya muy usual y la mayoría de estos informes se pueden presentar por medio de gráficas.

En cuanto a su contenido:

a) Desde el punto de vista de los informes mismos. Aquí encontramos a los 'Básicos' y a los 'Complementarios' también localizamos a los 'Especiales' elaborados con una finalidad determinada, en virtud de una situación inesperada de la empresa.

Los Estados Financieros conocidos como 'Básicos o

Principales' son:

- Estado de Situación Financiera,
- Estado de Resultados.

Los dos primeros son ampliamente conocidos, teniendo la característica de ser el primero un estado estático por proporcionar información a una fecha determinada, a diferencia del segundo estado, que se refiere a un período señalado.

Para obtener mayor información, se han creado otros estados financieros 'Secundarios o Complementarios' como son, entre otros:

- Estado de Cambio en la Situación Financiera,
- Estado Comparativo del Estado de Situación Financiera,
- Estado Comparativo del Estado de Resultados,
- Estado Comparativo del Estado de Costo de Producción y Ventas,
- Estado de Capital de Trabajo,
- Estado de Superávit,
- Estado Analítico de Cuentas y Gastos, etc.

La relación de estados financieros presentada es enunciativa, ya que de acuerdo a las necesidades de cada empresa, se elaborarán los estados financieros correspondientes.

b) En cuanto a la 'época' de la información. Cuando las cifras de los informes se han tomado sobre hechos sucedidos se les conoce como "Reales" o "Históricos" y cuando la información se refiere a situaciones que se supone se darán, son conocidos como 'Proforma' o 'Predetermina--  
dos'.

c) Desde el punto de vista de su amplitud nos encontramos que el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados son informes 'Sintéticos'. Las relacio--  
nes detalladas o datos pormenorizados que son muchas veces complemento de los sintéticos, los conocemos como 'Analíticos', siendo de éstos un ejemplo el Estado de Costo de --  
Producción.

#### 5.4.1 Limitaciones.

La información proporcionada a través del Balance -



como del Estado de Resultados es conocida por diferentes tipos de lectores: la empresa y terceros (proveedores, acreedores, accionistas, etc.) para conocer las condiciones y hechos relacionados con las operaciones del negocio.

No se puede esperar que un sistema de contabilidad cubra todas las necesidades de información a los interesados en conocerla, ya que entre otras limitaciones, podemos señalar las siguientes:

a) Su presentación monetaria. Los informes contables son presentados en términos monetarios, ésto indudablemente constituye una limitación ya que no todo lo que ocurre en la empresa puede cuantificarse de esa manera, como es el caso de la capacidad de una persona para el desempeño de su puesto, las deficiencias en el proceso productivo, la falta de estudio, desarrollo y promoción de los problemas laborales que pudiesen existir, las posibilidades de obsolescencia de artículos producidos y otros.

b) La estimación en la determinación de cifras. Son varios e importantes los renglones de los informes contables que están sujetos a estimaciones por lo que no pueden

ser totalmente ciertas, ya que toda estimación está sujeta a fallas.

c) Valuaciones. En cuanto a esta limitación existen variaciones de gran importancia a los costos de inventarios y activos fijos.

En el caso preciso de los inventarios para su valuación se usan diversos métodos, como por ejemplo; Ueps, - Peps, Precio de Mercado, Precio de Venta, Costo Promedio, - etc., pero también en algunas ocasiones se presentan involucrados lotes de mercancía obsoleta o de difícil consumo con los renglones de utilización regular, ambas situaciones no podrán considerarse de la misma forma.

Los activos fijos también presentan serias dificultades en su valuación, pues expresan su costo de adquisición y a esto tenemos que agregar problemas de: revaluaciones de activos, devaluaciones o revaluación de la moneda, obsolescencia de la maquinaria, etc.

A las limitaciones anteriormente señaladas debemos agregar la forma tan importante en que influyen el criterio de la persona que realiza la información.

#### 5.4.2 Ventajas.

Para que la información contable cumpla con sus fines dentro de la empresa y fuera de ella, debe llenar ciertos requisitos que garanticen su utilidad, siendo éstos:

a) Oportunos. Esto es, que los informes para que realmente puedan ser útiles deben presentarse en el preciso momento en que se necesitan. La diversidad de operaciones en las empresas, su continuo movimiento, hacen que a cada instante las situaciones varíen, y ante ello, la Gerencia - deberá contar con informes oportunos que le permitan conocer las situaciones cambiantes.

b) Claros. Además de la oportunidad, los informes contables deberán ser lo suficientemente entendibles en cuanto a su contenido, para que sirvan a las personas que los leerán.

c) Concretos. La información debe ser eficiente y concisa, evitando detalles innecesarios que dificulten su comprensión.

d) Confiables. El informe contable se usará seguramente en la toma de alguna decisión, es por eso que los datos inherentes al informe deben ser lo más veraces posibles, datos en que la Dirección tenga fé y pueda tomar alguna medida sin temor a equivocarse por algún error u omisión en los datos que le sirven de base.

e) Calidad. Las características cualitativas de un informe de ninguna manera deberán confundirse, deberá tenerse presente el nivel de las personas a quien se dirige, además, de que un informe es el medio por el cual se hace llegar a la Gerencia de una empresa la conclusión de una labor y si el informe no es de calidad, el juicio sobre el trabajo se verá desvirtuado.

f) Relevantes. Debe contener aquellos elementos que sean necesarios para que el informado pueda actuar conforme al nivel de su responsabilidad.

Resumiendo lo anterior, todo Estado Financiero debe llenar los requisitos de Universalidad, Continuidad, Periodicidad y Oportunidad.

## CAPITULO SEIS

### EL CONTROL FINANCIERO A TRAVES DE LA INFORMACION.

#### 6.1 IMPORTANCIA DE LOS CONTROLES.

El control principalmente consiste en vigilar la ejecución de un plan y la inmediata toma de alternativas previamente seleccionadas cuando lo planeado no se está dando en lo que se había previsto; su finalidad es asegurarse que lo que es necesario hacer se haga, y darse cuenta cuando no se hace. Por lo que el control permite que se lleven a cabo y que se cumplan aquellos objetivos que se pretenden, - por medio de un flujo positivo de acciones y confiando tan poco como sea posible a la casualidad.

El control implica el uso de un sistema de información y normas confiables, fácil de entender que permita que se obtengan y utilicen de la mejor forma posible los recursos apropiados de modo efectivo y eficiente para lograr los objetivos de la empresa.

##### 6.1.1 Necesidades de la información para la Gerencia.

Mientras mas eficiente resulte ser un gerente en su trabajo, esto evidentemente dependerá de la pertinencia y exactitud de la información que reciba y de la forma en que la interprete y actúe con base en ella. Pero con frecuencia se escucha que la información se recibe tardía, equivocada, no comprobada y muchas veces obsoleta. Por lo que si se quiere que la información sea de algún valor, ésta debe reunir ciertas características, tales como: que sea clara y concisa, detallada, oportuna, exacta y completa y no conformada por cifras vagas arrojadas por un sistema no planeado.

Frecuentemente pasa en las empresas, que los gerentes no saben que información se tiene disponible; por lo que el contralor puede auxiliar por ejemplo en flujos de información existentes y sugiriendo los medios y costos de recopilación.

Con lo anterior, el propósito primordial es facilitar a la persona idónea la información correcta, en la cantidad y tiempos precisos y al costo mínimo posible.

La etapa de Control en la función financiera, con frecuencia se divide ésta en la práctica, en dos subfunciones: la de Tesorería, que se encarga de prever, planear, organi-

zar, integrar y dirigir las finanzas de la empresa, y la de Contraloría que se encarga de vigilar el funcionamiento de la empresa en su actividad financiera.

En las empresas modernas, las funciones del tesoro y del contralor se relacionan normalmente a las funciones financieras y contables; funciones indispensables en la estructura de una empresa y que deben ser tomadas en cuenta al organizarlas o reorganizarlas. De estas funciones las que directamente se relacionan con los objetivos o metas de las empresas en materia de finanzas son la planeación y el control financiero, la obtención o inversión de fondos, el manejo del crédito, el mantenimiento de registros contables, la interpretación de los resultados y la auditoría de las operaciones para asegurarse del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

La Planeación Financiera involucra una serie de etapas o pasos importantes de considerar, en los que se distinguen como principales los siguientes.

- ¿Qué incremento queremos en las utilidades?
- ¿Qué tasa de recuperación deseamos alcanzar?

- ¿Qué debemos hacer DIFERENTE?
- ¿Qué podemos esperar del negocio actual y de los planes?
- ¿Con qué productos y en qué mercados?
- ¿Cuál será el medio ambiente?

La planeación nunca termina, es un proceso dinámico, con cada etapa haciendo un efecto de retroalimentación sobre otras etapas.

A continuación se enumeran algunas de las funciones más importantes que desempeñan tanto la Contraloría, como la Tesorería.

#### CONTRALORIA.

1. Planeación para el Control.
2. Información e interpretación de los resultados de operación y de la situación financiera.
3. Evaluación y deliberación.
4. Administración de impuestos.



5. Informes al Gobierno.
6. Coordinación de la Auditoría Externa.
7. Protección de los activos de la empresa.
8. Evaluación económica.

#### TESORERIA.

1. Obtención del capital.
2. Relaciones con los inversionistas.
3. Financiamiento a corto plazo.
4. Banca y custodia.
5. Crédito y cobranzas.
6. Inversiones.
7. Seguros.

#### 6.1.2 Funciones de la Contraloría.

1. Planeación para el Control. Establecer, coordinar y administrar como parte integral de la administración, un plan adecuado para el control de las operaciones. Este plan debe proporcionar, de acuerdo con las necesidades de la empresa, la planeación de las utilidades, los pro

gramas para inversión de recursos propios y ajenos, pronósticos de ventas, presupuestos, etc., así como los procedimientos necesarios para llevar a cabo el plan.

2. Información e interpretación de los Resultados de Operación y de la Situación Financiera. Comparar la actuación de los planes y estándares de operación así como informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la administración y a los propietarios del negocio. Esta función incluye la formulación de la política contable, el establecimiento de sistemas y procedimientos, la elaboración de informes de operación e informes especiales según se requieran.
3. Evaluación y Deliberación. Participar en todas las deliberaciones de todos los sectores de la administración responsable de la política o acción a seguir por la empresa, relativas a la realización de los objetivos, efectividad de las políticas, procedimientos y estructura de la organización.
4. Administración de Impuestos. Establecer y administrar

la política y procedimientos en materia de impuestos para que la organización cumpla con sus obligaciones fiscales. En mantener una imagen favorable de la empresa ante las autoridades hacendarias.

5. Informes al Gobierno. Supervisar o coordinar la preparación de informes a las dependencias gubernamentales.
6. Coordinación de la Auditoría Externa. Coordinar y preparar la información que se requiere para que la auditoría externa se lleve a cabo de acuerdo con las necesidades del auditor. Ser el enlace entre la empresa y el auditor externo.
7. Protección de los Activos de la Empresa. Asegurar la protección de los activos de la empresa a través del control interno, la auditoría interna y una cobertura adecuada por medio de seguros.
8. Evaluación Económica. Evaluar continuamente las fuerzas económicas y sociales así como la influencia del gobierno e interpretar el efecto que puedan tener sobre la empresa.

6.1.3 Funciones de la Tesorería.

1. Obtención del Capital. Establecer y ejecutar los programas para la obtención del capital requerido por el negocio, incluyendo las negociaciones para la obtención de ese capital y el mantenimiento de los convenios financieros necesarios.
  
2. Relaciones con los inversionistas. Establecer y mantener un mercado adecuado para los valores de la compañía, y en relación con ello, mantener los contactos necesarios con los banqueros inversionistas, los analistas financieros y los accionistas.
  
3. Financiamiento a Corto Plazo. Mantener las fuentes adecuadas de préstamos circulantes con los bancos comerciales y otras instituciones de crédito.
  
4. Banca y Custodia. Mantener los convenios con los bancos. Recibir, custodiar y desembolsar el dinero y los valores de la compañía, y ser responsable del aspecto financiero de las transacciones con bienes raíces.

5. Crédito y Cobranzas. Dirigir el otorgamiento y crédito y la cobranza de las cuentas a favor de la compañía, incluyendo la supervisión de los arreglos especiales - requeridos para el financiamiento de las ventas.
  
6. Inversiones. Invertir los fondos de la compañía según se requiera; establecer y coordinar la política para - la inversión en fideicomisos para pensiones y otros si milares.
  
7. Seguros. Proporcionar cobertura mediante seguros, según se requiera.

#### 6.2 TIPOS DE CONTROLES.

A través del funcionamiento de la red de control de retroalimentación del sistema de información, la administración puede supervisar el rendimiento, coordinar las operaciones y tomar las decisiones apropiadas de control, conforme sea necesario, para asegurar la supervivencia y crecimiento de la organización.

La función de la contabilidad es muy útil en el pro

ceso del control, de acuerdo a tres fases principales:

- a) Como medio de comunicar información a la gerencia en especial con el objeto de que ésta decida que se haga.
- b) Como medio de motivación, esto engloba a toda la organización para que se cumplan los objetivos trazados por la empresa.
- c) Como medio de valorizar el desempeño e informar de una manera veraz sobre éste a las partes concernientes.

La información a través del balance puede utilizarse como base de planeación futura; y así en la contabilidad de control, el criterio de comparabilidad es de suma importancia. Esto exige uniformidad y consistencia en el sistema contable con el fin de establecer coordinación entre metas y retroalimentaciones de control.

#### 6.2.1 Respecto del Capital de Trabajo.

El capital de trabajo se determina por la diferen--

cia entre activo circulante menos pasivo circulante. Algunas personas lo llaman 'capital de trabajo neto' y entonces califican al activo circulante como 'capital de trabajo' o 'capital de trabajo bruto'.

Desde el punto de vista de las finanzas se entiende por capital de trabajo al 'conjunto de recursos netos de -- que dispone el negocio para atender sus operaciones inmediatas y a corto plazo'.

De hecho existen estructuras financieras básicas que forman la estructura financiera total del negocio: la estructura del capital de trabajo y la estructura del capital fijo, entendiéndose por este último la relación entre activo fijo, pasivo fijo y capital contable.

El capital fijo tiene una relación directa con los volúmenes y capacidades de venta y producción tanto a corto plazo como a largo plazo. El capital de trabajo, tiene una relación directa con la comercialización de las operaciones a corto plazo, su monto y su estructura determinan la capacidad de financiamiento de las operaciones diarias del negocio.

Cambios en el capital de trabajo. El capital de trabajo se incrementa por:

- a) Aumento de capital social.
- b) Aumento de pasivos a largo plazo.
- c) Retención de utilidades repartibles.
- d) Retención de utilidades en forma de depreciaciones o amortizaciones.
- e) Ventas de activos fijos.
- f) Arrendamiento de activos fijos.

se disminuye por:

- a) Disminuciones de capital social o reparto de dividendos.
- b) Amortizaciones de pasivos.
- c) Pérdida de utilidades.
- d) Compra de activos fijos.

Consecuentemente, el capital de trabajo es una cifra que, con motivo de las operaciones y el simple transcurso del tiempo se altera, sin embargo, existe la posibilidad



de controlar su nivel mediante decisiones acertadas.

En efecto un aumento excesivo del capital de trabajo establece la necesidad de su disminución mediante las alternativas antes mencionadas. De igual forma una disminu--ción excesiva implica lo contrario y puede incrementarse - también, por las alternativas indicadas.

El capital de trabajo, al igual que el activo fijo, es un recurso estrechamente ligado a las operaciones de tal manera que, un capital de trabajo excesivo, o sea que repre-senta capacidad financiera no utilizada o mal utilizada, y provoca una disminución en el rendimiento de las utilidades.

Pero debe quedar claro que las acciones de control del capital de trabajo son dos: una, el control de cada - uno de sus elementos y, otra, el control de su conjunto.

#### 6.2.2 Respecto del Sistema Presupuestal.

El presupuesto, es un plan que como su nombre lo indica consiste en presuponer una serie de factores y situa-ciones con mayor o menor detalle, como base para la realiza-

ción de operaciones futuras y para el control de las mismas, mediante la utilización de recursos durante determinado periodo.

El presupuesto no es solo un pronóstico a futuro, sino que conforma también el manejo de las diferentes variables que de una u otra forma se dan en el desempeño de la firma. Por lo que en la participación de cada subsistema se impone un compromiso y consecuentemente cada compromiso se racionaliza con el plan total.

El control abarca la comparación de los resultados reales con los presupuestados y el papel que desempeña el contralor financiero es de suma importancia, ya que la información que muestren los informes reflejarán las variaciones existentes. El control debe ejercerse en forma descendente y no lateralmente.

Hay que tomar en cuenta las desviaciones entre los resultados reales y los presupuestados, para informar a los niveles gerenciales, por las razones que a continuación se citan:

- a) Resaltar errores dentro del flujo del presupuesto.

- b) Efectuar revisiones al presupuesto.
- c) Mencionar, remarcando las áreas que requieran mayor atención.

Se debe contar con cierta flexibilidad dentro del sistema presupuestario, esto es por si el nivel de la actividad presupuestada difiere del nivel real, por lo que se debe tener aptitud para dejar margen a circunstancias variables, para poderse adaptar a los cambios de importancia en las condiciones fundamentales de operación de la firma.

Los presupuestos toman en consideración los recursos de una empresa, con el objeto de efectuar pronósticos a futuro. Pero no siempre se puede predecir el volumen de operaciones que se lograrán en la práctica; por lo que la flexibilidad resulta necesaria para dar cabida a esta incertidumbre, determinando normas que tengan sentido para guiar las operaciones y desde luego juzgar el desempeño real.

Dentro de las ventajas y peligros del control presupuestal se citan a continuación algunos puntos de vista.

1. Es necesario pensar hacia adelante a futu-

- ro y establecer una política clara.
2. La cooperación a nivel de compañía es indispensable.
  3. Al establecer los objetivos, debe tenerse muy en cuenta a todas las personas que van a estar implicadas con la administración de la empresa, por lo general los objetivos se miden en términos cuantitativos.
  4. Es conveniente que las responsabilidades organizacionales queden establecidas claramente.
  5. Resulta más ágil el análisis con respecto a la eficiencia e ineficiencia en el desarrollo del presupuesto y señalar el progreso logrado para alcanzar los objetivos trazados.

Existen también limitaciones y peligros en la formulación y uso de procedimientos presupuestarios. A continuación se citan algunas de estas limitaciones:

1. El plan se basa en estimados, los que trae

como consecuencia que la interpretación y uso de resultados requiere de cierto juicio. Aquí cabe mencionar que la planeación y control de operaciones estriba en el adecuado juicio por parte de la gerencia.

2. Es necesario tener una vigilancia constante, puesto que el plan debe adaptarse continuamente a las circunstancias fluctuantes, con respecto a las condiciones de operación resultados y expectativas.
3. No debe esperarse que un plan de presupuesto estará en operación automáticamente, - sino que es necesario que los niveles gerenciales formen parte activa de ese plan.
4. No debe considerarse a la gerencia como - el lugar del presupuesto, ya que la gerencia se ayuda o puede ayudarse del presupuesto, pero en sí la efectividad total - proviene de la conjunción de ambas.

## CONCLUSIONES

En la situación que actualmente estamos viviendo en todos los campos de acción y muy particularmente en el de los negocios, surge invariablemente la necesidad de planear las actividades futuras, consideración que es inaplazable.

En consecuencia, las empresas de nuestros días para su expansión y mejoramiento, requieren a cada momento de más y mejor información que les permita revisar, controlar y planear sus políticas de acción.

En este trabajo se exponen algunos medios de control, herramientas que se deben de ir perfeccionando y depurando constantemente, tarea encomendada especialmente a los profesionales en la Contaduría Pública, con el objeto de que la dirección de las empresas tenga bases suficientes para la selección de alternativas, que en todo momento y en todos los aspectos se presenten en las negociaciones, derivadas de sus propias actividades.

Debo señalar que el esfuerzo aquí desarrollado no es sino el principio de una inquietud de ampliar mis estu-

dios y poder tener una proyección profesional acorde a las necesidades de información de las Empresas.

El presente no pretende ser un estudio completo sobre los Sistemas de Información para el Control Financiero, sino solo señalar su importancia como fundamento en la toma de decisiones por parte de la Dirección, tomando en cuenta que actualmente ha habido considerables cambios acelerados debido al proceso de creciente inflación con devaluaciones de la moneda y las circunstancias propician la evolución de una Administración Financiera que depure estructuras para que se mejoren los sistemas de administración y control financiero.

Se puede también apreciar que en una etapa de estabilidad política y económica, la función financiera es relativamente sencilla, ya que la estimación, obtención y asignación de los recursos se efectúa sobre bases fijas, pero cuando se inicia un proceso de inestabilidad surge la incertidumbre y con ello la administración financiera se torna más importante y sofisticada y exige que el área financiera se desenvuelva en un medio dinámico que confiera experiencia y evidentemente demanda actualización tanto de los profesionales a quienes se les encomienda esta actividad, como también por parte de las autoridades, diseñando o mejorando

diversos mecanismos y fijando mayor atención, con objeto de que se fomente una evolución sana y vigorosa del medio.



NOTAS BIBLIOGRAFICAS.

1. George R. Terry, Ph. D., Principios de Administración. Ed. Cfa. Editorial Continental, S. A. México, 1978.
2. Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Primera Parte, Ed. Limusa, S. A., México, pags. 19 y 20.
3. Revista Expansión, México, Ago. 1982.
4. De Lucas Ortueta Ramón, Organización Científica de las Empresas, Ed. Limusa, S. A., México 1972, Cap. IV - Pag. 79, 81.
5. Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Primera Parte, Ed. Limusa, S. A., 1971.
6. Revista, Alta Dirección, No. 42, Mzo - Abril, 1972.
7. Revista Ejecutivos de Finanzas, Mayo, 1978.
8. Revista de Nacional Financiera, S. A., Octubre 1971, México.

## BIBLIOGRAFIA.

- J. F. WESTON y E. F. BRIGHAM  
"Fundamentos de Administración Financiera"  
Ed. Interamericana, Quinta Edición  
México, 1982.
  
- WILLIAM H. NEWMAN, CHARLES E. SUMMER y E. KIRBY WARREN  
"La Dinámica Administrativa"  
Ed. Diana, México 1980.
  
- JOAQUIN MORENO FERNANDEZ  
"Las Finanzas de la Empresa"  
Ed. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas  
México, 1981.
  
- R. M. S. WILSON  
"Control Financiero"  
Ed. Diana, México, 1979.
  
- DALE D. Mc CONKEY y RAY VANDER WEELE  
"Administración Financiera por Objetivos"  
Ed. Diana, México, 1982.

- GUILLERMO GOMEZ CEJA

"Planeación y Organización de Empresas"

Ed. Edicol, México, 1982.

- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

"99 Principios Administrativos"

Ed. Diana, México, 1983.

- WILLIAM A. BOCCHINO

"Sistemas de Información para la Administración"

Ed. Trillas, México, 1982.

- STEVEN E. BOLTEN

"Administración Financiera"

Ed. Limusa, México, 1981.