

307908²
Leje.



TECNOLOGICO UNIVERSITARIO DE MEXICO
INCORPORADO A LA U.N.A.M.
CLAVE 3079
ESCUELA DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION



"LA CONTRALORIA APLICADA A LAS EMPRESAS PRIVADAS"

T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A N :
MENDOZA XALATE JOSE LAMBERTO
ROJAS BERNAL MARIA TERESA
SANCHEZ LOPEZ MA. INES

ASESOR DE LA TESIS:
LIC. GIL ALCANTARA JIMENEZ

MEXICO, D. F.

1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**CON CARINO Y ADMIRACION A MIS
PADRES POR HABERME DADO LA VIDA.**

BONFILIO Y GRACIELA

A MI ESPOSA E HIJOS

**ROCIO, JOSE ARTURO Y
EDGAR RICARDO**

POR SU INTERES Y COMPRESION

MI AGRADECIMIENTO ESPECIAL

**C.P. MIGUEL DEL OLMO TAPPAN
LIC. GIL ALCANTARA JIMENEZ**

POR SU APOYO OTORGADO.

**A MIS PADRES:
LES DOY GRACIAS A ELLOS POR
HABERME DADO LA VIDA Y POR
EL APOYO BRINDADO EN MIS
ESTUDIOS**

MARIO Y ANASTACIA

A MI ESPOSO E HIJO

**EDUARDO AGRADEZCO EL CARIÑO,
COMPRENSION Y APOYO RÉCIBIDOS
POR TU PARTE DURANTE ESTOS
CINCO AÑOS**

**BERNARDO GRACIAS POR TU CARIÑO Y
RESPETO**

A MIS PROFESORES:

**POR SUS CONOCIMIENTOS
OTORGADOS Y EXPERIENCIAS.**

A MI MAMA:

**POR HABERME DADO LA VIDA
SU AMOR, COMPRESION Y
CARIÑO SIEMPRE.**

A MI ESPOSO:

**POR SER LA FUERZA QUE ME HA
IMPULSADO A CONTINUAR SIEMPRE,
POR QUE SU COMPRESION Y COLA-
BORACION INCONDICIONAL CON QUE
HA PARTICIPADO, HAN SIGNIFICADO
MI PRINCIPAL FUENTE DE MOTIVACION.**

A MI ASESOR:

**POR EL APOYO QUE
SIEMPRE NOS BRINDO.**

LA CONTRALORIA APLICADA A LAS EMPRESAS PRIVADAS

INDICE

	PAG.
PROLOGO.	1
CAPITULO I	
INTORUCCION.	
1.1 GENERALIDADES DE LA CONTRALORIA	2
1.1.1 ANTECEDENTES DE LA CONTRALORIA	2
1.1.2 DEFINICION DE LA CONTRALORIA.....	5
1.1.3 DEFINICION DE CONTROL Y CONTROLES	5
1.1.4 ORGANIZACION DE LA EMPRESA	10
CAPITULO II	
FUNCIONES DE LA CONTRALORIA EN LAS AREAS DE LAS EMPRESAS	
2.1 INTRODUCCION DE LA CONTRALORIA EN LA EMPRESA .	16
2.1.1 RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CONTRALOR.....	16
2.2 LA GESTION DE LA CONTRALORIA EN LA CON- TRALORIA.....	20
2.2.1 CONTABILIDAD DE COSTOS.....	26
2.3 FINANZAS.....	30
2.3.1 METODO DE SIMPLIFICACION A PORCIENTOS	31

2.3.2 METODO DE RAZONES.....	31
2.3.3 METODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES.....	36
2.3.4 METODO DE TENDENCIAS.....	36
2.3.5 PROTECCION DE LOS ACTIVOS DE LAS EMPRESAS.....	36
2.4 PRESUPUESTOS.....	38
2.4.1 PERSONAL IDONEO PARA SU ELABORACION.....	39
2.4.2 COORDINACION DEL ANALISIS FACTORIAL.....	39
2.4.3 PARTICIPACION DE LAS AREAS.....	39
2.4.4 MANUAL DE PRESUPUESTOS.....	40
2.4.5 CONTROL PRESUPUESTAL.....	43
2.5 INFORMATICA.....	44
2.5.1 POSICION DEL DEPARTAMENTO DENTRO DE LA DIVISION DE CONTRALORIA.....	45
2.5.2 INSTALACION DEL DEPARTAMENTO.....	48
2.6 TESORERIA.....	50
2.6.1 FUNCIONES DE LA TESORERIA.....	50
2.6.2 RELACION DE LA TESORERIA CON LA CONTRALORIA.....	52
2.6.3 FLUJO DE EFECTIVO.....	53
2.6.4 LIQUIDEZ DE LA EMPRESA.....	53
2.7 SEGUROS.....	55
2.8 CREDITOS.....	61
2.9 ADMINISTRACION.....	65
2.9.1 ELEMENTOS EL CONTROL ADMINISTRATIVO.....	66
2.9.2 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.....	69
2.9.3 CONTROL.....	70
2.9.4 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION.....	71
2.9.5 PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION.....	72

2.10 CONTROL INTERNO	73
2.10.1 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....	74
2.10.2 NECESIDADES E IMPORTANCIA.....	75
2.10.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	76
2.10.4 EL CONTROL INTERNO Y LA CONTRALORIA.....	78
2.11 PROYECTOS DE INVERSION	79
2.11.1 ESCENCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA.....	79
2.11.2 USO DEL PLAN FINANCIERO.....	80
2.11.3 PROCEDIMIENTO EMPLEADO PARA PREPARAR EL PLAN FINANCIERO.....	81
2.11.4 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS.....	88
2.12 FISCAL	102
2.12.1 INTRODUCCION.....	102
2.12.2 OBJETIVOS DE LA PLANEACION FISCAL.....	104
CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFIA	112

PROLOGO

A medida que las empresas han ido creciendo, en capacidad y operación su interés y necesidad por poder obtener información financiera, tecnológica, operativa y administrativa, se a hecho necesaria la contratación de personal altamente capacitado para poder realizar las funciones operativas y administrativas que la empresa requiera.

Es obvio que en la actualidad existen multiples y diferentes profesiones asi como sus especialidades las cuales cada una tiene su propia importancia y razón de ser; por lo que dentro de la carrera de Contadores Públicos también existen diferentes ramas y campos de acción, debido a esto y a la necesidad que actualmente tienen las empresas de contratar un Contralor para que realice funciones administrativas y que ayude a la toma de decisiones enfocamos la presente Tesis a La Contraloría Aplicada a las Empresas Privadas.

A lo largo de la tesis explicaremos como la Contraloría realiza sus funciones en cada uno de los departamentos que constituyen las entidades, así también ubicaremos el puesto del Contralor dentro de las entidades tipo estandar a fin de hacer notar la importancia que tiene el Contralor en una empresa.

Como se podrán ir dando cuenta el contralor juega un importante papel dentro de las empresas ya que ayuda a los directivos a tomar medidas preventivas y correctivas dentro de las operaciones cuando así se requiera, para que los directores tomen decisiones para poder alcanzar los objetivos implantados por la administración, de acuerdo a políticas establecidas.

LA CONTRALORIA APLICADA A LAS EMPRESAS PRIVADAS

CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1 GENERALIDADES

1.1.1 ANTECEDENTES DE LA CONTRALORIA.

Realmente no se conoce con exactitud donde se dio origen a la Contraloría, sin embargo existen varias teorías y documentos donde cada autor explica su punto de vista de como surgió la Contraloría, lo que si podemos decir es que para todo ser humano existe una gran necesidad de poder obtener información financiera real debido a los avances que la tecnología, la ciencia y los conocimientos han tenido a través del tiempo.

Por ello solo mencionaremos los avances más relevantes que han surgido de la carrera de Contador Público y la necesidad de la especialización en la Contraloría como una rama de la Contaduría.

Se dice que después del descubrimiento de América, Fray Luca Pacioli, en su libro "Summa Arithmetica", expresa su teoría de la Partida Doble, donde sienta las bases de una nueva contabilidad. Poco después inquietudes de gentes que se especializaron para verificar y vigilar la información contable de ésta, surgen los primeros contralores.

Al término de la Revolución Mexicana el país en deterioro económico, inicia su etapa de reconstrucción, en ésta se requiere de la información financiera, posteriormente en la época de los treinta, la Contraloría tiene un lugar especial en las empresas, siendo en ocasiones el área que controla y

a la vez audita las operaciones de las empresas. La toma de decisiones requiere de un Contador que analice e interprete los sistemas contables de una entidad y que evalúe el contralor, alcanzando como objetivo preponderante el fortalecimiento de las finanzas.

En los últimos años se observa que la Contraloría se especializa conforme a los enunciados del positivismo y por ende se convierte en un área de la Administración Pública y de la vida gremial.

La función financiera está constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir el total de valores de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de los activos y operaciones de esa empresa y a proteger el capital invertido. Ahora bien, el desarrollo de esta función ha sido paralelo y es de hecho parte del progreso de los negocios, los cuales se han expandido en extensión y complejidad de sus operaciones y actividades como un resultado lógico de la evolución constante de la ciencia y la tecnología, así como por cambios profundos en el medio ambiente y las estructuras socioeconómicas; todo lo cual se refleja en las empresas en la multiplicación y diversificación de sus funciones, en la utilización de nuevos y más complicados procesos de producción y distribución, en una disponibilidad cada vez mayor de recursos materiales y humanos, en el empleo de nuevos métodos y procedimientos de control, en el crecimiento constante de los mercados, en la obligación de obtener información con mayor oportunidad, etc; lo que ha llevado a la función financiera de su primitivo lugar secundario en las organizaciones hacia un primer plano de importancia dentro de la administración moderna, en virtud de que cualquier actividad que se desarrolle o decisión que se tome en una empresa, necesariamente repercute en las finanzas de la misma.

En la actualidad y a fin de que la mencionada función financiera cumpla eficientemente sus objetivos se han dividido sus actividades en dos grandes grupos; Contraloría y Tesorería, los cuales, y de acuerdo a la experiencia, son responsables de:

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.- Coordinación de la auditoría externa.
- 6.- Información a dependencias gubernamentales.
- 7.- Protección de activos.
- 8.- Evaluación económica.

TESORERIA

- 1.- Obtención de capital.
- 2.- Relaciones con inversionistas.
- 3.- Obtención de financiamiento.
- 4.- Banca y custodia.
- 5.- Crédito y cobranza.
- 6.- Inversiones.
- 7.- Seguro.

Naturalmente lo anterior no significa que forzosamente se tenga que presentar esa dualidad de subfunciones en todas las empresas; puesto que la organización de la función financiera depende, entre otros factores de la estructura general de la empresa, su magnitud y el grado de desarrollo del proceso administrativo que en ella exista; factores que, determinan el que la multitudada función financiera sea desarrollada o esté orientada hacia:

- 1.- La Contraloría. En cuyo caso la Contraloría es responsable de toda la función o bien, si existe la posición de Tesorero, éste reporta directamente al Contralor.

- 2.- **La Tesorería.** En este caso, la situación es inversa a la antes mencionada, es decir, el Tesorero predomina o bien es responsable de la función de finanzas.
- 3.- **La separación funcional de Contraloría y Tesorería.** En este tipo de organización, existe una separación clara de las actividades propias de la función financiera y tanto Contralor como Tesorero, reportan directa e independientemente al director de la empresa.
- 4.- **La función integrada.** Que es el tipo de organización más moderna de la función financiera y en el cual aparece un ejecutivo llamado Director General de la empresa y ante el cual a su vez reportan el Contralor y el Tesorero.

Para efectos de este estudio, se reconoce la separación funcional de Contraloría y Tesorería; sin embargo, se colocan dentro del cuadro de actividades del Contralor, las de obtención de financiamiento y la supervisión de crédito y cobranza; considerando que, en nuestro medio, salvo en empresas de gran magnitud, no existe la posición de Tesorero.

1.1.2 DEFINICION DE LA CONTRALORIA.

Las funciones y labores que atribuyen, la jerarquía que se le confiere, su posición dentro de la empresa, varían no solamente de características similares, todo lo cual es comprensible si entendemos, que las labores que se encomiendan al Contralor están condicionadas por las necesidades y características específicas de cada empresa en particular.

Por lo que la Contraloría la definiremos como:

" Una actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa, la evaluación económica y sirve de apoyo a la Dirección General para la toma de decisiones ".

1.1.3 DEFINICION DE CONTROL Y CONTROLES.

Al respecto podría afirmarse que el Contralor podría ser el ejecutivo cúspide en el campo del control de las finanzas; por tanto un elemento

fundamental del proceso Administrativo de la entidad, es dijéramos el control de controles operativos más importantes de este proceso, incluso por encima de los demás controles establecidos por él mismo, uno de los cuales el manual de operación es el control de controles operativos por excelencia y del cual obviamente debe ser autor intelectual, siendo su gran responsabilidad al respecto:

- Que exista un manual
- Que sea adecuado.
- Que éste actualizado
- Y sobre todo que se cumpla.

CONTROL

El control compara, discute y crítica, tiende a estimular la planeación, a simplificar la organización a incrementar la eficiencia de mando y a facilitar la coordinación.

OBJETIVOS DEL CONTROL.

- a) Vigilancia y cuidado de los bienes y supervisión para la estricta observancia de las políticas generales de la empresa.
- b) Proporcionar información correcta, veraz y oportuna sobre la marcha de las operaciones.
- c) Ayudar a desarrollar la eficiencia en todas las áreas de una empresa, a fin de que esta alcance sus objetivos.

METODOS DE CONTROL.

- a) Control Interno
- b) Auditoría interna.

- c) Cobertura de seguros.
- d) Contabilidad por áreas de responsabilidad.
- e) Procesamiento de datos.
- f) Presupuestos
- g) Análisis Financiero
- h) Información.

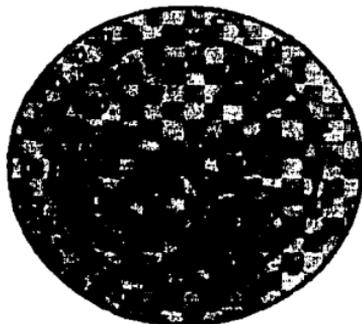
Esta supremacía en el campo del control puede apreciarse puntualizando su ubicación dentro del proceso administrativo, en donde tiene la gran responsabilidad de ejercer los siguientes controles:

- Administrativo.
- Interno
- Presupuestario
- Contable
- Financiero

Cabe advertir que: concretar tan objetivamente el campo de Contralor no quiere decir que no participa en los otros sectores del proceso administrativo, por supuesto que este ejecutivo dirige, prevee, toma decisiones, coordina, comunica y ejecuta, sólo que el Contralor es el ejecutivo más importante en el campo de la planeación es o debe ser el presidente del Comité de Presupuestos.

(Gráfica No. 1)

REPRESENTACION GRAFICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.



GRAFICA No. 1

NOTAS A LA GRAFICA No. 1

- a) Control
- b) Administrativo
- c) Interno
- d) Presupuestos
- e) Contable
- f) Financiero
- g) Contralor Operativo
- h) Sistema de Control Presupuestario.

CONTROLES

Las situaciones sociales requieren una decisión basada en supuestos y esencialmente los supuestos no acerca del hecho registrado, sino del futuro; es decir, expectativas que no contemplan la posibilidad, y que pueden juzgarse únicamente de acuerdo con la posibilidad.

Pues no hay "hechos" acerca del futuro en un universo social en el cual la periodicidad por lo menos muestra una minúscula escala del tiempo que no puede suponerse, e incluso debe considerarse bastante improbable.

CARACTERISTICAS DE LOS CONTROLES.

1.- LOS CONTROLES NO PUEDEN SER OBJETIVOS NI NEUTRALES.

En una institución social como la empresa los controles determinan metas y valores. No solo " objetivos ", son inevitables y morales. El único modo de evitarlo es abrumar al ejecutivo con tantos controles que todo el sistema pierde sentido, se convierte simplemente en " ruido ".

Hacer inofensivos los controles despojándolos de sentido no es ciertamente el modo válido de utilizar nuestra capacidad de suministrar controles. Esta operación debe partir de la comprensión de que estos controles crean visión. Modifican tanto los hechos medidos como al observador. Dotan a los hechos no sólo de sentido sino de valor; y ello significa que el problema fundamental no es como controlar sino como medir en nuestro sistema de control.

2.- LOS CONTROLES NECESITAN CENTRARSE EN LOS RESULTADOS.

En otras palabras el área administrativa se ocupa exclusivamente de los costos pero los resultados son empresariales.

La esfera externa y el área de los resultados es mucho menos accesible que el sector interno. El problema fundamental del ejecutivo en la gran organización es su inevitable aislamiento respecto de la esfera externa. Por consiguiente, lo que la organización actual necesita es contar con órganos sensoriales sintéticos orientados hacia lo externo. Si se requiere que los controles modernos realicen una aportación, deben hacerlo sobre todo dentro de la propia organización.

3.- SE NECESITAN CONTROLES PARA LOS HECHOS MENSURABLES Y PARA LOS QUE NO SON MENSURABLES.

La empresa también aporta resultados mensurables y cuantificables que

poseen sentidos y significados auténticos. Son los que tienen que ver con el desempeño económico anterior. Púés dichos resultados pueden expresarse por referencia a la medición muy peculiar de la esfera económica, es decir el dinero.

Lo cual no significa que sean resultados " tangibles " por ejemplo, la depreciación que superan a cualquier idea platónica en cuanto a que no tienen ningún tipo de realidad. Pero son mensurables.

Las cosas mensurables son cosas que ocurrierón. Y entonces cabe señalar en segundo lugar, el hecho de que los acontecimientos mensurables son esencialmente acontecimientos internos más que externos.

1.1.4 ORGANIZACION DE LA EMPRESA.

El tema de la organización de la empresa referente al puesto del Contralor no podría darse por agotado sin representarlo dentro de un organigrama, como a continuación se muestra, al respecto es conveniente advertir que:

Una forma de determinar las responsabilidades de un puesto ejecutivo, es por medio de un organigrama en el cual se defina que departamentos o puestos le reportan, para efectos prácticos sólo se analizaran los puestos y departamentos que le reportan al contralor.

(Gráfica No. 2)

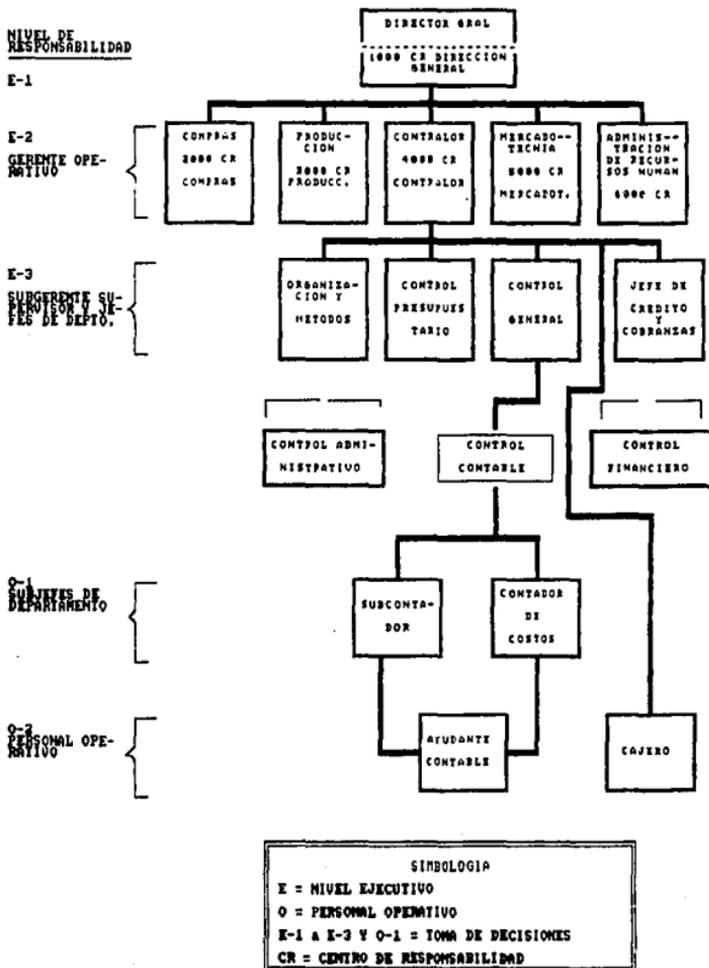
Gráfica en la que aplicando la teoría de la contabilidad por centros de responsabilidad puede apreciarse que el Contralor:

Se encuentra en el campo de la toma de decisiones. Es el ejecutivo más importante del segundo estrato operativo, como una especie de Subgerente, medio grado arriba como algo que " debe ganarse a pulso " y que se le otorgaría el Director General y los demás Gerentes Operativos, siempre y cuando ejerza atinadamente la función de Contralor, revisión, supervisión y aprobación.

Le reportan departamentos con los cuales ejerce tres tipos de Control:

- a) Administrativo
- b) Contable

**ORGANIGRAMA PARCIAL Y ENUNCIATIVO PARA UBICAR AL
PUESTO DE CONTRALOR**



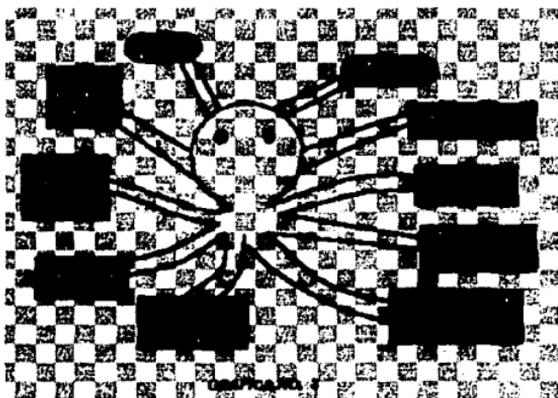
c) Financiero

Al respecto coloquialmente puede denominarse como:

Una " tamiz " (coladera) o " semáforo ", en el sentido de que debe dejar pasar lo que debe pasar, pero detener todo lo que no pueda o deba pasar; debe detener las cuentas por pagar, contratos, notas de crédito, pólizas contables, etc; que no puedan o deban seguir adelante su proceso administrativo, por alguna objeción en el manual de operación.

Un " pulpo ó metiche " en el sentido de que debe revisar, supervisar y aprobar simultáneamente las operaciones que estén desarrollándose en el proceso administrativo; lo que quiere decir que, no por supervisar la función de cobranzas descuidará ventas y que por revisar compras pueda dejar de controlar producción.

(Gráfica No. 3)



Esto de ser un " pulpo " le hace pensar inmediatamente al Contralor, en la necesidad de que el Auditor Interno le reporta; y que calificó como "indebido", dado que éste debe constituirse en el control de controles supremo, por excelencia, por encima de la pareja de contralor manual.

Debido a la naturaleza misma del puesto, su responsabilidad y objetivos, puede afirmarse que es el puesto más relevante del segundo nivel ejecutivo. Esto depende directamente de la importancia que le dé la persona que lo esté ocupando.

Con base en el anterior punto, el Contralor podría asimilarse al puesto de Subgerente General; al menos pudiera ser la premisa de la persona que ocupe el puesto, desarrollando una actividad tendiente al lograr éste reconocimiento.

En práctica podría darse alguna de las siguientes combinaciones:

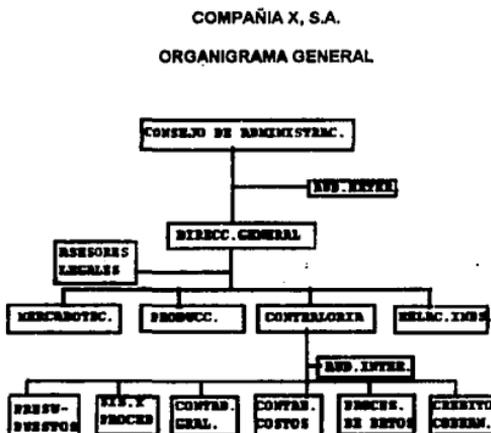
- Contralor y Gerente de Finanzas.
- Contralor, Gerente de Finanzas y Tesorero.
- Contralor y Gerente Administrativo.

También es común en empresas de mediana magnitud la función del puesto de Contralor y sus tres afines. Las responsabilidades genéricas del Contralor pueden concretarse en las siguientes:

- El manual de operación.
- Los siguientes controles:
 - a) Administrativo
 - b) Interno
 - c) Presupuestario
 - d) Contable
- La supervisión, revisión y aprobación de las transacciones de la entidad.
- La promoción y logro de eficiencia de operación.

Realmente sería muy difícil presentar un organigrama tipo de todas las empresas ya que cada entidad tiene su propio organigrama de acuerdo a sus necesidades y funciones que desarrolla por ello presentamos otro organigrama en el cual esta constituido por las áreas que se considerarán necesarias para el desarrollo de sus funciones.

(Gráfica No. 4)



GRAFICA No. 4

SUPERVISION DE LOS DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN.

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

Dicha supervisión debe ser constante y lo bastante profunda para que permita al Contralor conocer la marcha del negocio, los problemas que se presente y sus posibles soluciones; pero debe ser medida razonablemente de tal manera que no se convierta en una supervisión autocrática que coarte la libertad de acción, incluso para la toma de decisiones simples; ni tampoco demasiado débil u holgada que coloque al Contralor fuera del cuadro de acción, como un " ejecutivo de escritorio " desconectado de la problemática de la empresa.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

A fin de que la supervisión sea lo más eficiente posible, se sugiere la utilización de la técnica llamada: Administración por objetivos " Proceso Administrativo " que permite establecer objetivos susceptibles de ser medidos, para ser alcanzados en un período específico. Esta técnica permitirá que los objetivos generales de la empresa y más específicamente los de la función de Contraloría sean traducidos a planes de acción en los diferentes departamentos de la división, de tal manera que se pueda evaluar el desarrollo de los mismos, en razón a resultados concretos.

Ahora bien, para la efectividad de esta técnica, se requiere que los objetivos inicialmente sean determinados por los supervisores de los diferentes departamentos, puesto que ellos conocen sus problemas específicos y sus limitaciones; posteriormente el Contralor conjuntamente con el supervisor estudiará, criticará y evaluará los objetivos en razón a la viabilidad de ser alcanzados, si representan un cuadro de actividad lo suficientemente completo, si están de acuerdo con los objetivos generales de la empresa, y si están claramente especificados los métodos y períodos de medición de los mismos; después de lo cual, los objetivos serán implantados o establecidos en forma definitiva. Lo anterior tiene por objeto que el supervisor adquiera una mayor conciencia de la responsabilidad que asume, para lograr las metas que él mismo ha ayudado a establecer.

Naturalmente, el contralor debe ejercer una vigilancia estrecha sobre el logro de los objetivos establecidos para cada uno de los departamentos bajo su dirección; para tal efecto es recomendable el establecimiento de la obligación para cada supervisor, de preparar semanal, quincenal o mensualmente, un reporte de actividades, en el cual se asienten claramente los siguientes conceptos: labores realizadas, problemas de carácter interno o externo encontrados en el desempeño del trabajo, comentarios sobre

posibles soluciones a los mismos, labores a realizar durante el siguiente período y sugerencias o recomendaciones para incrementar la eficiencia de las operaciones correspondientes.

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

Las ventajas que reportará al Contralor y a la empresa el empleo de esta técnica, se manifiesta en:

- A) Una mejor planeación y coordinación de funciones al traducir los objetivos de contraloría a planes de acción departamentales.
- B) Utilización óptima de los recursos humanos al dirigir sus esfuerzos al logro de determinadas metas.
- C) Incremento de la responsabilidad en el personal al establecer metas definidas.
- D) Una mayor comunicación al promover el flujo de información en ambos sentidos, es decir, de contralor a supervisores y viceversa.

CAPITULO II

FUNCIONES DE LA CONTRALORIA EN LAS AREAS DE LAS EMPRESAS

2.1 INTRODUCCION A LAS FUNCIONES DEL CONTRALOR.

2.1.1 RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CONTRALOR.

La primordial responsabilidad del Contralor es la aplicación del Manual de Operación, lo cual implica el desarrollo de las cuatro etapas de su proceso administrativo, como se mencionó: que exista, que esté actualizado, que esté adecuado a las circunstancias del caso, pero sobre todo que se cumpla para que constituya el control de controles operativos por excelencia; ¿porqué puede afirmarse esto? pues porque todo el proceso administrativo de una entidad puede o debe girar alrededor de un manual, el cual debe constituir la " biblia" ó " el credo " de la gestión administrativa y en particular del control; obviamente esto no debe interpretarse como que el manual es la panacea administrativa o la varita mágica donde resulten automáticamente todos los problemas de la entidad; el manual debe considerarse y constituirse como la guía para administrar ortodoxamente, la base para tomar decisiones juiciosas y ponderadas, y el recurso primordial para erradicar el empirismo; y de aquí la bondad de esta pareja de control de controles operativos: **Control - Manual.**

Una forma práctica de presentar objetivamente las responsabilidades y funciones del Contralor, es a través de una representación gráfica como el siguiente cuadro del cual se deriva el resto del estudio.

(Gráfica No. 5)

REPRESENTACION GRAFICA DE LAS RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL CONTRALOR.



GRAFICA No. 5

NOTAS A LA GRAFICA No. 5

- a) Centros de Responsabilidad
- b) Costo Estándar Marginal

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Al respecto el Contralor debe convertirse como el " Gran Vigilante " ó "Comisario" del establecimiento de medidas adecuadas para lograr la protección de activos, por medio de adecuados sistemas y procedimientos de control, previstos en el manual de operación en la entidad, lo cual incluye un sistema de información veraz, como base para la toma de decisiones y para promover y lograr eficiencia de operación.

El logro de estos cuatro objetivos de control interno, es una responsabilidad primaria e ineludible para el contralor.

RESPONSABILIDADES DEL CONTRALOR.

El Contralor operativo es responsable de:

MANUAL DE OPERACION	
DEPARTAMENTO DE APOYO	METAS A LOGRAR RESPECTO AL MANUAL
Organización y Métodos	Que exista, que sea un buen manual (adecuado y no utopico) y que este actualizado
Auditoria Integral	Que se cumpla

Promover y lograr el cumplimiento de los cuatro objetivos básicos del sistema de control interno, con todo lo que ello implica.

Establecer, actualizar y verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas de los sistemas: Administrativo, de Control Presupuestario, Contable y de Información; verificar que todas las operaciones se encaucen dentro de los sistemas y que no existan desviaciones a los mismos; todo lo cual equivale a Evaluar.

Control, revisión, supervisión y aprobación de transacciones. Coordinar todo lo relacionado con:

- El proceso administrativo.
- La administración financiera.
- La función y el control administrativo.

- La administración de recursos humanos.

- La auditoría integral, la cual incluye obviamente a la externa.

Asesorar a los ejecutivos y al personal operativo de su departamento y de otros, sobre temas financieros, fiscales principios de contabilidad, control interno y presupuestos.

Autodesignarse como el contralor de Gestión y el Contralor de Controles Operativos ubicarse por encima de los controles que él mismo a establecido. Cabe hacer énfasis en que el control de controles supremo, es el asesor y por encima del Contralor debe ser el Auditor Integral.

Podría considerarse que en un noventa por ciento no son exclusivas del Contralor, sino de un profesional o del ejecutivo en general.

(Gráfica No. 8)

PERFIL DEL CONTRALOR

C U A L I D A D E S	Administracion	<ul style="list-style-type: none"> - INICIATIVA Y CONTABILIDAD - LIDERAZGO - SENTIDO COMUN - CRITERIO - DIPLOMACIA Y CORTESIA - HABILIDAD PARA TRABAJAR UN GRUPO DE TRABAJO - TOMAR DECISIONES EN GRUPO - FORMA INDIVIDUAL - EN CONDICIONES CRITICAS O DE EMERGENCIA - NOTIAR - AUTOMOTIVARSE - PERSUADIR Y/O CONVENCER (NO VENCER) - DESARROLLAR ADECUADAS RELACIONES HUMANAS - COMUNICARSE LO CUAL IMPLICA SABER ESCUCHAR, HABLAR EN PUBLICO Y REDACTAR - MADUREZ EMOCIONAL (LA QUE ABARCA EL AUTOCONTROL), AUTOSEGURIDAD, AUTODISCIPLINA, AUTOEVALUACION Y AUTOCRITICA. - EMPATIA
	Administracion de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - TITULO DE CONTADOR - ETICA Y PROFESIONALISMO - INDEPENDENCIA PROFESIONAL - CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONALES - RESPONSABILIDAD PROFESIONAL INDIVIDUAL - OBLIGACION DE GUARDAR EL SECRETO PROFESIONAL - LEALTAD HACIA EL PATROCINADOR DEL SERVICIO - RESPETO A LOS COLEGAS Y A LA PROFESION - DIGNIFICACION DE LA IMAGEN PROFESIONAL A BASE DE CALIDAD - CUMPLIMIENTO CON LA NORMA DE EDUCACION CONTINUA - ESPECIALIZACION
	Administracion de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - AMPLIO DOMINIO DE CONOCIMIENTOS CON RELACION A PRESUPUESTOS - PRINCIPIOS Y ASPECTOS FISCALES BASICOS TALES COMO: - ESTUDIOS EN ECONOMIA, ESTADISTICA Y MATEMATICAS APLICADAS Y EN SU CASO DE UN IDIOMA Y/O DE LOS ESTUDIOS REQUERIDOS ESPECIALIFICAMENTE PARA OCUPAR EL PUESTO DE UNA EMPRESA DETERMINADA

GRAFICA No. 6

2.2 LA GESTION DE LA CONTRALORIA EN LA CONTABILIDAD

El departamento de Contabilidad es el que se encarga de ordenar, clasificar y registrar todas las operaciones que se presentan en una empresa, afin de obtener los Estados Financieros correspondientes logrando este proceso mediante la supervisión de la Contraloría quien es la que va a normar esta información financiera que esté presentada razonablemente y de acuerdo a Principios de Contabilidad al mismo tiempo es conveniente señalar que dicho departamento necesita dividir el trabajo por áreas de responsabilidad para que sea más efectivo y de mejor calidad por lo que generalmente estas subdivisiones se atribuyen al área de costos, impuestos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc., para una mejor supervisión y control.

CONTABILIDAD GENERAL.

La Contraloría tiene una íntima relación con la Contabilidad puesto que de ella emana la información necesaria para establecer o implementar controles que eviten faltantes, dispndios, malos manejos, robos, desprotección de las inversiones, etc.

Es por esta razón que la Contraloría regula a la Contabilidad por medio de una serie de procedimientos que le permitan desarrollar mejor su trabajo, tales procedimientos consisten en:

a) ESTABLECER UN MANUAL DE CONTABILIDAD.

Definitivamente en la Contabilidad de cualquier tipo de entidad se necesita que los registros contables se hagan con base en una serie de principios, métodos, procedimientos y reglas que comprenden el estudio metódico de criterios, experiencias y conveniencias de acuerdo al tipo de entidad, logrando de esta manera que se pueda constituir un manual que especifique los movimientos de

las cuentas tanto de estado de situación financiera como de resultados, así como lo que representa su saldo, definir reglas particulares de valuación de problemas específicos.

Una vez hecho este manual la Contaduría contará con una gran herramienta que le permita información confiable, además de que sirve de antecedente a las personas que ingresen a esta área.

b) DETERMINAR UN CATALOGO DE CUENTAS.

Toda Contabilidad necesita de una relación de rubros agrupados en cuentas de activos, pasivo, capital y resultados que le ayuden a clasificar el registro de las operaciones, llamando a esta relación con el nombre de " Catálogo de Cuentas ", éste debe ser práctico, preveer que habrá futuras expansiones, contemplar que el orden de los rubros de las cuentas sea el mismo que tienen los Estados Financieros, además de estar actualizado.

Este material es de gran utilidad para la elaboración de estados financieros además de que es necesario en la búsqueda de:

- 1.- Un comprobante.
- 2.- Identificación de personas físicas o morales relacionadas con el negocio.
- 3.- Tipos de gastos.

En general un Catálogo de Cuentas debe ser bien estructurado entre el Contralor y el Contador a fin de que se logren los resultados esperados, considerando las necesidades de la Empresa.

c) SUPERVISAR EL REGISTRO CORRECTO DE LAS OPERACIONES MEDIANTE LA REVISION PERIODICA DE LOS PROCESOS CONTABLES.

En muchas ocasiones el Contador General está saturado de actividades que le impiden revisar en detalle todos los rubros de los Estados Financieros, es por esta situación que el Contralor tiene la obligación de revisar constantemente los estados financieros a fin de detectar posibles fallas para comentárselas al Contador, de tal manera que las aclare o las corrija con oportunidad.

d) REVISAR SI LOS SISTEMAS DE REGISTRO SON LOS APROPIADOS DE ACUERDO AL TIPO DE EMPRESA.

El Contralor debe ser una persona que esté actualizado permanentemente, de tal manera que pueda tener la debida apreciación contable para discernir sobre la eficiencia de un determinado sistema de registro ya que en la actualidad hay muchos y muy variados, claro está que se adoptará el que más convenga de acuerdo a las características de la empresa. Entre los sistemas de registro más usuales podemos citar:

- SISTEMA CONTINENTAL
- SISTEMA DE DIARIO Y CAJA
- SISTEMA TABULAR
- SISTEMA DE DIARIO Y MAYOR UNICO
- SISTEMA DE POLIZAS CON UN REGISTRO
- SISTEMA DE POLIZAS CON DOS REGISTROS
- SISTEMA DE POLIZAS CON TRES REGISTROS.
- SISTEMA DE VOLANTES
- SISTEMA MECANICOS
- SISTEMAS ELECTRONICOS
- SISTEMAS MAGNETICOS
- SISTEMAS COMBINADOS

e) CERCIORARSE DE QUE SE ESTA CUMPLIENDO CON LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.

La Contabilidad como técnica basada en una teoría, integrada por una serie de conceptos esenciales que son los que rigen la cuantificación en unidades monetarias de los fenómenos económicos que aparecen en los estados financieros. Tales conceptos se describen a continuación en orden de jerarquía:

- Principios
- Reglas particulares
- Criterio prudencial de aplicación de las reglas particulares

Una vez enunciados éstos conceptos procedemos a dar una breve interpretación de lo que significan.

En cuanto a los **PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD** de acuerdo al Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala que:

" SON CONCEPTOS BASICOS QUE ESTABLECEN LA DELIMITACION E IDENTIFICACION DEL ENTE ECONOMICO LAS BASES DE CUANTIFICACION DE LAS OPERACIONES Y LA PRESENTACION DE LA INFORMACION FINANCIERA, CUANTITATIVA POR MEDIO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS ".

En cuanto a las **REGLAS PARTICULARES**, es la descripción individual y concreta de los conceptos que forman los estados financieros, éstas a su vez se dividen en:

- REGLAS DE VALUACION.

Se refieren a la aplicación de los Principios y a la cuantificación de los conceptos específicos de los estados financieros.

- REGLAS DE PRESENTACION.

Están referidas al modo especial en que deben incorporarse adecuadamente cada concepto en los estados financieros.

Respecto al **CRITERIO PRUDENCIAL** de aplicación de las reglas particulares se deriva de una serie de alternativas equivalentes que se pueden tomar para la medición o cuantificación contable utilizando un criterio general que contemple los elementos de juicio disponibles.

Los Principios de Contabilidad deben recoger los aspectos, relevantes del entorno en el que se desempeñan las empresas, principalmente en lo que se refiere a aspectos económicos, jurídicos, sociales y culturales y definir el tratamiento de las distintas transacciones o eventos ocurridos.

A continuación los analizaremos de acuerdo a sus definiciones:

P.DE LA ENTIDAD.- Logra que la personalidad del negocio sea independiente a la de sus accionistas o propietarios.
Presenta Estados Financieros donde se incluyan los bienes, valores, derechos y obligaciones de esta entidad.

P. DE REALIZACION.- Cuantifica en unidades monetarias las operaciones que realiza una entidad con otros particulares en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

P. DEL PERIODO CONTABLE.- Indica claramente el período que comprende la información contable que se presenta.

Identifica en el período los costos y gastos con los ingresos que lo originarán independientemente de la fecha en que se paguen.

P. DEL VALOR HISTORICO ORIGINAL.- Registra la cuantificación de transacciones y eventos económicos, según las cantidades de efectivo que se efectúen o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

P. DEL NEGOCIO EN MARCHA.- Logra que las cifras que se presenten en los estados financieros representen valores históricos o modificaciones de ellos ya que de lo contrario deberá especificarse.

P. DE LA DUALIDAD ECONOMICA.- Manifiesta contablemente el origen y aplicación de los recursos.

P. DE REVELACION SUFICIENTE.- Logra que la información presentada en los estados financieros contenga en forma clara y comprensible lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

P. DE LA IMPORTANCIA RELATIVA.- Muestra en los estados financieros aspectos importantes de una entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios, tanto para efectos de los datos como para la información resultante de su operación.

P. DE CONSISTENCIA.- Logra que las prácticas y procedimientos contables sean aplicados uniformemente, en el tiempo que sea, a fin de que haya comparabilidad.

P. DEL CONSERVADOR.- Señala que las utilidades de la entidad, deben registrarse cuando se realizan y las pérdidas cuando se conocen.

Por último solo nos resta agregar que el contralor debe conocer y aplicar estos principios, de tal forma que pueda corregir cualquier distorsión que se presente en la información financiera.

f) ESTABLECER UN PROGRAMA DE ACTIVIDADES PREVIAS A LAS FECHAS LIMITES DE PAGO DE IMPUESTOS FEDERALES COMO

ESTATALES QUE CONLLEVEN A UNA PRESENTACION EXACTA Y OPORTUNA.

Otra de las funciones principales de la Contraloría es verificar que el Departamento de Impuestos cumpla con los pagos de las contribuciones oportunamente, para lograr ésto, necesita crear un programa de actividades calendarizadas con las áreas involucradas estableciéndose en él mismo las fechas límites de entrega de la información a fin de obtener los datos completos y necesarios para la elaboración de la declaración, días antes de su fecha de pago, dando holgura para la planeación de los flujos de efectivo.

g) PROCURAR QUE LA CONTABILIDAD CUMPLA CON LOS REQUISITOS FISCALES.

Otro de los puntos que debe checar constantemente el Contralor es recomendarle al Contador General que las cuentas establecidas deben ser creadas para proporcionar datos específicos de lo que requieran las autoridades fiscales en las declaraciones, logrando llenarlas correcta y rápidamente.

h) SUPERVISAR EL CONTROL INTERNO DE LAS AREAS A SU CARGO.

El Contralor deberá supervisar el Control Interno, que en sí ya lo ha empezado a hacer con los procedimientos propuestos dentro del Manual de Procedimientos para normar a la contabilidad, puesto que los objetivos del Control Interno son obtener información confiable salvaguardar los activos, promover la eficiencia de las operaciones y adhesión a su política administrativa. Además de lo anterior consideramos conveniente el análisis al Manual de Operaciones con el fin de encontrar posibles rutinas que puedan provocar un fraude, un robo o un faltante.

2.2.1 CONTABILIDAD DE COSTOS.

La Contabilidad de Costos " una fase ampliada de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil, que proporciona rápidamente a la Gerencia los datos relativos a los costos por producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio en particular " ha alcanzado en los últimos años una importancia inusitada dentro de las operaciones de la empresa, e incluso no falta quien diga que la evolución y desarrollo de la industria se debe en gran parte, a la aplicación de los métodos y sistemas propios de la contabilidad de costos, que permiten la formulación de estados financieros más exactos, por cuanto toca a la determinación de costos de producción y de ventas y al control de los elementos del costo y a que facilita la planeación de utilidades y la elección de alternativas.

De tal importancia, se deriva el que se considere como lo más conveniente, que sus funciones sean llevadas a cabo por un departamento que reporte directamente al Contralor, independientemente y separado del de contabilidad general, no para oponérsele o serle antagónico, sino para que por medio de diferentes métodos, registros, informes y procedimientos se integren y complementen entre sí, en una estructura que es la contabilidad en su más alta expresión. La Contabilidad de Costos tiene como objetivos fundamentales el controlar e informar sobre los procesos de fabricación; sin embargo y aún reconociendo la gran importancia de esos objetivos, se puede decir, que es la repercusión financiera de los mismos lo que determina el que el Departamento se sitúe bajo la supervisión del Contralor.

El Contralor es quien supervisa a dicho departamento, ya que se debe manifestar en auxiliar y asesorar al supervisor del mismo, en la fijación y determinación de:

A) EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS A UTILIZAR.

El cual puede ser cualquiera de los siguientes:

- 1.- Absorbente o directo.
- 2.- De costos históricos, estimados o estándar.
- 3.- Por órdenes de producción, por proceso, etc.

O bien que el sistema sea el resultado, de una combinación de los antes anotados, por ejemplo: el sistema de costos estándar por procesos o cualquier otro que se adapte a las condiciones privativas de la empresa de que se trate. Luego entonces, el determinar cuál será ese sistema de costos, implica un estudio profundo de la selección, diseño e instalación del mismo.

a) SELECCION.

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

b) DISEÑO.

El diseño del sistema de contabilidad de costos; idealmente, debe ser el resultado del trabajo conjunto del contador de costos y el ingeniero industrial, los cuales después, de elaborar los diagramas de proceso de las operaciones, procesos de recorrido, actividades múltiples, análisis de operaciones y estudios de tiempos y movimientos que consideren necesarios; deben identificar clara y precisamente, cuáles serán los centros de costos y su clasificación, cuáles serán las partidas o elementos del costo y cómo se aplicarán esos elementos al producto.

El paso posterior será determinar, cuántos y cuáles serán los documentos receptores de la información dentro del sistema, establecer los registros contables y los libros auxiliares de control, señalar la mecánica contable del mismo sistema e instituir los informes o reportes que proporcionarán en forma oportuna y fehaciente la información requerida.

c) INSTALACION.

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

B) FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

Las cuales, naturalmente deben estar acordes a los objetivos de la misma contabilidad de costos, a saber:

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

Lógicamente, las funciones antes mencionadas, se deben desarrollar dentro del marco establecido, por el sistema de costos seleccionado.

C) LA INSTALACION DEL DEPARTAMENTO.

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

- a) Señalar los objetivos del departamento.
- b) Descripción de las operaciones, que caen dentro del campo de la contabilidad de costos y su tratamiento contable por medio de esta técnica.
- c) Determinación de los puestos necesarios para que el departamento realice sus actividades; así como la evaluación de esos puestos, a fin de determinar las labores específicas de cada uno de ellos, su grado de autoridad, responsabilidad y jerarquía.
- d) Elaboración de instructivos para el manejo de las cuentas, tanto de situación financiera como de resultados, que estén a cargo del Departamento de Contabilidad de Costos; las cuales naturalmente, deben ser enunciadas dentro del sistema de costos implantados.

D) ESTABLECIMIENTO DE INFORMES Y REPORTES.

Que deben ser elaborados por el departamento; los que, lógicamente, también se establecen en el diseño del sistema, y los cuales, normalmente son:

- a) Informe mensual de producción terminada.
- b) Informe mensual de producción en proceso.
- c) Informe mensual de costos unitarios.
- d) Informe mensual de desperdicio.
- e) Informe acumulativo de mano de obra directa, por centros de servicio y productivos.
- f) Informe comparativo de costos reales y estándar y de determinación de variaciones.
- g) Estado de costos de producción.

2.3 FINANZAS

La función financiera del Contralor es también denominada " Ingeniería Financiera " ó Administración de Recursos Financieros, implica las siguientes dos vertientes:

- 1) **FUNCION FINANCIERA.** Incluye todo lo referente al aspecto operativo de las finanzas; la colocación de los excedentes de efectivo en inversiones de óptima productividad, la obtención de crédito en las mejores condiciones posibles; recuperar la cartera en los plazos previstos, liquidar las obligaciones a corto plazo conforme a sus vencimientos y, en general, ser el " Director de la Orquesta Financiera " y/o " El Cerebro ", pero también el ejecutor financiero y el Tesorero.

Lo ideal, desde el punto de vista de un adecuado control interno, es que la función financiera la desarrolle en caso de existir el Tesorero, el Administrador o Gerente Financiero (para evitar utilizar el término Director de Finanzas).

- 2) **CONTROL FINANCIERO.** Lo cual está íntimamente ligado con los presupuestos financieros (flujo de efectivo, programa de pagos, presupuestos de cobranzas, de entradas y salidas de efectivo, proyectos capitalizables) y con la verificación del cumplimiento de los objetivos, dentro del manual de operación de la entidad. Esta es realmente la función que debe reservarse al Contralor, el desarrollo de la dualidad de labores expuesta implica " ser juez y parte " y, en un campo tan delicado como las finanzas, debe existir una adecuada separación de funciones.

Cuando hablamos del perfil de un Contralor, comentamos que los estudios requeridos eran los de Contaduría Pública y que a su vez en esta fase son imprescindibles para analizar e interpretar los estados financieros, así como los informes que los integran.

Los análisis financieros tienen como finalidad explicar resultados de operación, determinando el desempeño de las finanzas de una entidad, su elaboración no necesariamente recae en el Contralor, aunque sí; su revisión y aprobación. Dichos informes son dirigidos a la Dirección General para que

ésta a su vez tome una decisión con base en los resultados presentados, siendo en muchas ocasiones la opinión del Contralor parte esencial de la decisión.

Dentro de los análisis financieros más frecuentes podemos citar:

2.3.1 METODO DE SIMPLIFICACION A PORCIENTOS.

Consiste en asignar a un importe la base de 100, y obtener los porcentajes que de éste representan las cantidades que se deseen analizar, se utilizan principalmente:

- a) En el Estado de Situación Financiera, para conocer la forma en que se distribuye el activo, pasivo y capital o sus distintos renglones como fuente de utilidades.
- b) En el Estado de Resultados para saber cuanto representa cada elemento en relación con un punto de comparación, que generalmente suelen ser los ingresos.

2.3.2 METODO DE RAZONES.

Consiste en medir y comparar las relaciones existentes entre dos ó más elementos de los Estados Financieros, a fin de proporcionar un mejor conocimiento de su significado, a través del valor de un elemento en relación a otro cuya correlación sea lógica. En el análisis por medio de razones se utilizan números abstractos los cuales proporcionan otro enfoque y nos conducen a conclusiones interesantes ayudando a comprender desde otro ángulo las relaciones que guardan los distintos renglones de los estados financieros.

La razón desde el punto de vista aritmético es la comparación entre dos cantidades por medio de la simple división de un número entre otro, indicando el exceso de uno sobre el otro, o el número de veces que una cantidad contiene a otra.

El empleo de las razones facilita el conocimiento de aspectos de suma importancia como lo son: El grado de liquidez, la solvencia mediata e inmediata así como la futura rotación del capital en operación, la de

inventarios y la de cuentas por cobrar, la rentabilidad del total del capital invertido y la potencialidad económica del negocio.

Debido a la gran cantidad de razones que se pueden efectuar, es preciso observar que su utilidad depende de que la relación entre las dos cantidades sea lógica y exista independencia en las mismas, pues de lo contrario se obtendrán resultados que no conducen a nada.

En los casos de las Compañías de Grupo, se tiene la ventaja de poder efectuar comparaciones de razones de varias empresas similares y se les llama razones externas. Cuando la comparación es de cifras de una sola Compañía se denomina razones internas o pudiendo cualquiera de estos dos tipos ser razones simples o estándar. Las primeras son por decirlo así, las razones comunes y corrientes, correspondientes a operaciones reales de cualquier empresa y las segundas son las que se establecen como, Ideales a seguir.

a) RAZONES SIMPLES.

Las principales por su importancia y utilización son las siguientes:

- a.1) Solvencia para pago inmediato de los pasivos a corto plazo. Se le conoce también como la Prueba del Acido.

ACTIVO DE REALIZACION INMEDIATA
PASIVO CIRCULANTE

Esta razón es la prueba más difícil a la solvencia del negocio y nos indica si en un momento dado puede la empresa pagar sus deudas a corto plazo, sin recurrir a Ventas de sus inventarios o a la recuperación de sus deudores, y generalmente se considera satisfactoria cuando la relación es mayor del 100%.

- a.2) Solvencia General.

ACTIVO CIRCULANTE
PASIVO CIRCULANTE

Esta relación indica cuantos pesos de activo circulante existen para pagar cada peso de pasivo circulante, o sea, si se estará en disposición de pagar las deudas de la empresa. Se ha establecido como buena una relación de 2 a 1, debido a que los propietarios del negocio deben tener invertido en el activo circulante cuando menos una parte igual a la de los acreedores.

a.3) Estabilidad, suficiente de capital.

CAPITAL CONTABLE PASIVO TOTAL

El resultado de la razón representa cuanto del capital contable pertenece a los acreedores, para saber en manos de quien está el negocio y evitar que el mismo pase a manos de terceros o el pago excesivo de intereses. Su proporción debe ser de 1 a 1, siendo de ese modo el riesgo de los capitales igual al de los acreedores.

a.4) Estabilidad, inversión adecuada en Activo Fijo.

CAPITAL CONTABLE - CAPITAL DE TRABAJO ACTIVO FIJO

Su resultado es una de las formas de medir la estabilidad del negocio y nos indica que porcentajes de la inversión en activo fijo se hizo capital propio permitiéndonos ver si la distribución del capital en las inversiones de la empresa resulta adecuado. No es recomendable que en las empresas exista la total inversión de su capital en bienes de activo fijo, porque esto lo dejará sin capital de trabajo teniéndose el peligro de que en un momento dado no pueda desarrollar la producción de su equipo por falta de medios de operación. Esta razón contribuye también a evitar el exceso de inversión en activo fijo.

a.5) Estabilidad, inversión de saldos a cargo de clientes.

VENTAS NETAS A CREDITO **CUENTAS POR COBRAR**

Su resultado representa el número de veces que ha circulado la inversión hecha en el saldo de clientes durante un período determinado y resulta muy adecuada para medir la eficiencia de las gerencias de ventas, sus políticas de crédito y eficiencia en el cobro. Para efectos de su estudio es necesario tener en cuenta : Los plazos de crédito que se otorgan, para fijar la rotación normal; considerar solo las ventas a crédito por ejercicio y los clientes a plazo promedio anual; y las variaciones en los precios de Venta y el mercado en oferta y demanda.

a.6) Valor actual de las aportaciones.

CAPITAL CONTABLE **CAPITAL EXHIBIDO**

En esta razón representa el valor actual de cada peso aportado por los accionistas, indicando cuando es mayor, que han obtenido beneficios y cuando es menor, que han obtenido pérdidas.

a.7) Inversión adecuada en inventarios.

COSTO DE VENTAS **INVENTARIOS.**

La resultante de esta razón refleja el índice de rotación de los inventarios durante un determinado período de operaciones y ayuda a mantener una adecuada inversión en los inventarios.

a.8) Rentabilidad.

**UTILIDAD NETA
CAPITAL CONTABLE**

Su cociente indica el rendimiento de cada peso de capital invertido en un negocio en un determinado período, como ya se indicó en las empresas de grupo resulta de gran utilidad la comparación de razones de negocios similares, siendo ésta la que de una manera más directa interesará a los accionistas.

a.9) Proporción de ventas a capital contable.

**VENTAS NETAS
CAPITAL CONTABLE**

Esta razón determina el poder generador de ventas que tiene cada peso de capital contable, sirviéndonos para medir la habilidad de las gerencias de ventas.

a.10) Productividad.

**VENTAS NETAS
ACTIVO FIJO**

Indica la cantidad de ingreso que genera cada peso invertido en activo fijo, proporciona un índice de productividad de las empresas.

b) RAZONES ESTANDAR.

Estas son las relaciones que se establecen con metas o ideales basándose en la experiencia, estadística y estudios así como la comparación de unas

empresas con las otras. Nos ayudan a efectuar evaluaciones de la eficiencia de las distintas áreas y actividades de las Compañías.

2.3.3 METODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES.

Son una comparación de las cifras de renglones similares correspondientes a varios períodos o fechas, obteniéndose diferencias de más y de menos, las cuales son estudiadas y analizadas. Este método proporciona otro ángulo distinto al examen de los estados financieros del grupo, ayudando así a notar las deficiencias para su eliminación.

2.3.4 METODO DE TENDENCIAS

Este método estriba en la comparación de los resultados de varios períodos consecutivos, de una empresa o de todo el grupo en conjunto, realizado en forma sistemática, determinándose la dirección rumbo hacia el cual apuntan dichos resultados. Su objetivo es el determinar las variaciones y tendencias que existen.

2.3.5 PROTECCION DE LOS ACTIVOS DE LAS EMPRESAS.

Esta actividad, a medida que transcurrió el tiempo se fué delegando a la contraloría, hasta convertirse en una más de sus funciones, la cual consiste en controlar y proteger a los activos de las entidades.

Las inversiones en los activos siempre están sujetas a la posibilidad de vicisitudes adversas como lo son: robos, fraudes, incendios, inundaciones, etc; que se reflejan en pérdidas para las empresas y por consiguiente para los propietarios del grupo e invariablemente están sometidos al desgaste por el uso y a la obsolescencia por el transcurso del tiempo y los avances de la técnica.

Es responsabilidad de la Contraloría el vigilar y establecer los controles necesarios para protección de las inversiones de las empresas, contra; riesgos, fraudes, etc. Al decir que la contraloría es responsable de la protección de la

propiedad, nos referimos a que ésta es mas bien pasiva, siendo la relativa a los registros, papeleo, formas y procedimientos requeridos para ello.

Con el fin de evitar o prevenir los riesgos mencionados, la contraloría tiene a dos aliados: El Control y la Auditoría.

El primero se refiere al establecimiento de sistemas, controles, procedimientos y políticas y el segundo, a su revisión y verificación mediante la auditoría.

Generalmente en las grandes empresas estos dos elementos se encuentran integrados de la manera siguiente:

POR MEDIO DEL CONTROL

- 1.- Los registros contables.
- 2.- Los sistemas de control interno.
- 3.- Adecuado sistema de seguros y fianzas.
- 4.- Control de pagos y valores.
- 5.- Eficiente política de Crédito.
- 6.- Cuerpo interno de vigilancia política.

POR MEDIO DE LA AUDITORIA.

- 1.- Auditoría interna.

2.4 PRESUPUESTO

La técnica presupuestal se identifica con una función administrativa.

Los presupuestos integran una fase del producto del ejercicio en el buen sentido de que se trata de expresar los planes en términos cuantitativos, formalizados en documentos que faciliten la comunicación y el análisis de las decisiones tomadas por la administración, para orientar sus actividades.

Los presupuestos forman parte de todas las etapas de la administración, sin embargo, vemos que en ellas su empleo es accesorio a la tarea que se esté llevando a cabo. Tienen un carácter instrumental que no permite considerarlos como un fin en sí mismo y ni siquiera con un fin de la función que los produce. Toda actividad es susceptible de ser planeada y controlada, pero no por ello dejan los presupuestos de ser una herramienta para una operación eficiente y segura. La finalidad fundamental de los presupuestos de un negocio, es la buena aplicación de ellos ya que se consideran como una herramienta de control para reducir los gastos, obteniendo mejor rendimiento y aplicación de los recursos.

DEFINICIONES DE PRESUPUESTOS.

CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ. Es la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de los objetivos.

GEORGE R. TERRY. Es una suposición de las necesidades futuras, arreglado ordinariamente y que abarca todas las actividades de una empresa, para un periodo definido.

N. MADISON CARTMELL. Es la planeación de todas las operaciones de obtener la ganancia máxima con una inversión mínima, tanto de capital de trabajo como de capital fijo.

R. MACIAS. Es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un futuro. Establece un plan claramente definido, mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos que influyen poderosamente en la realización de las utilidades, que es la finalidad preponderante de toda empresa.

A pesar de que no se a logrado una definición de aceptación unánime, consideramos que basta con esforzar los principales propósitos del presupuesto para definirlo válido y útilmente.

Entre los aspectos que constituyen el presupuesto y en los que el Contralor participa, debe considerar ciertos factores dentro del área de presupuestos los cuales son:

2.4.1. PERSONAL IDONEO PARA SU ELABORACION.

El Contralor tendrá influencia en las personas que ingresen al departamento de presupuestos con el objeto de que reúnan los requisitos técnicos y el perfil adecuado para el desempeño de las funciones, dado que el presupuesto constituye una labor multidisciplinaria en la que se requiere personal con conocimientos de finanzas, contabilidad y economía.

2.4.2. COORDINACION DEL ANALISIS FACTORIAL

La elaboración del presupuesto requiere de conocer las circunstancias que en algún momento marquen o denoten un cambio en su tenencia, el contralor al dirigir y supervisar el presupuesto deberá considerar los factores de índole económica que afecten la situación operativa, así como los instrumentos de política económica que el Gobierno Federal aplique en su gestión, ya que de ellos habrá de surgir los cambios que alteren las metas y propósitos presupuestales, establecidos desde un principio.

2.4.3. PARTICIPACION DE LAS AREAS.

Es muy importante mencionar que el presupuesto abarca todos los eventos en la situación financiera y que a su vez el Contralor deberá solicitar la participación de las áreas involucradas y nutrirse de informes que le auxilien en forma adecuada a la operatividad de la empresa.

2.4.4. MANUAL DE PRESUPUESTOS.

La labor del Contralor en este aspecto consiste en que al realizar el Manual de Presupuestos deberá ser adecuado con las necesidades y dimensiones de la entidad y en caso de que éste ya exista, el trabajo de la Contraloría consistirá en adecuarlo e implementarlo.

Entre los componentes que integran el Manual de Presupuestos tenemos:

A) OBJETIVOS

En ellos se dará a conocer lo que se pretende alcanzar y los propósitos del Control Presupuestal.

B) PRONOSTICOS Y SUPUESTOS.

Aquí es donde influyen los aspectos referentes al análisis factorial y a la participación de las demás áreas. En esta parte del Manual se pueden conocer decisiones relativas al lanzamiento de un nuevo producto o bien la necesidad de reducir los gastos.

C) DEFINICION DE CONCEPTOS.

Dar a conocer y explicar los términos que en el Manual se utilizan para que en su aplicación no haya lugar a dudas o errores de interpretación.

D) TIPOS DE PRESUPUESTOS.

El sistema presupuestal es el conjunto de presupuestos que cubren todas las funciones de la empresa y que para efectos prácticos se clasifican en:

D.1.- PRESUPUESTO DE VENTAS.

Tradicionalmente este presupuesto, se ha considerado como el punto de partida del mecanismo presupuestal, puesto que de él se derivan los demás presupuestos de : producción, costos, gastos, etc; sin embargo , en la actualidad esta idea ha empezado a

considerarse errónea y ahora se asegura que una adecuada presupuestación, es aquella que parte de la utilidad o rendimiento, que se desea obtener; sobre la inversión existente ó a futuro, como resultado de las operaciones de la empresa y que de ahí se estimen atrás o hacia arriba, los demás renglones del estado de pérdidas y ganancias.

De una u otra manera, y aún cuando el presupuesto de ventas, es responsabilidad del área respectiva, es necesario proporcionar información estadística, sugiriendo métodos para determinar el pronóstico de ventas, opinando sobre los factores de cambio o ajuste del pronóstico, que considere necesario y sobre todo expresando su opinión, acerca de la viabilidad de alcanzar las cifras presupuestadas y las repercusiones financieras, que se deriven de las mismas.

D.2.- PRESUPUESTO DE PRODUCCION. A su vez soportado por:

- a) Presupuesto de consumo de materiales.
- b) Presupuesto de mano de obra directa.
- c) Presupuesto de cargos indirectos.

D.3.- PRESUPUESTO DE COMPRAS

D.4.- PRESUPUESTO DE INVENTARIOS. Uno para cada uno de los siguientes renglones:

- a) Materia prima y materiales.
- b) Producción en proceso.
- c) Artículos terminados.

D.5.- PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS.

D.6.- PRESUPUESTO DE UTILIDAD BRUTA.

D.7.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

D.8.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

D.9.- PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS.

D.10.- PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS.

E) FORMATOS E INSTRUCTIVOS.

Se presentan los modelos y formas que servirán de base para realizar el presupuesto, a los cuales se les hará acompañar anexos e instructivos, siendo conveniente realizar sesiones para ahondar en la explicación de su elaboración.

F) DURACION Y CALENDARIZACION.

Previamente a la elaboración del presupuesto se tendrá que fijar el período de su duración, así como las fechas límites para su entrega y las elegidas para su revisión y/o modificación.

G) RESPONSABILIDAD Y FACULTADES.

En esta parte del Manual se delegarán las autoridades y se establecerán los límites de las responsabilidades de los funcionarios y empleados que participen en la elaboración del Presupuesto y su control.

ELABORACION DE PRESUPUESTOS.

Las funciones más relevantes del Contralor en este aspecto son:

- 1.- Asesoría a las gerencias en la formulación de sus presupuestos.
- 2.- Analizar y estudiar las propuestas presupuestales de las demás áreas y en su caso modificarlas sino son confiables o rebatirlas.
- 3.- Coordinar la ejecución del presupuesto y la utilización de los formatos establecidos.
- 4.- Validar el presupuesto y evaluar el alcance de las metas observadas y comentando su viabilidad.
- 5.- Revisión y Modificación. El Contralor será quien vigile que se cumpla; debe realizar revisiones periódicas al Presupuesto analizando el comportamiento de los supuestos y las predicciones planteadas.

DIAGRAMAS DE LA SECUENCIA EN LA PREPARACION DE LOS PRESUPUESTOS.

A continuación se muestra una gráfica la cual representa la secuencia de preparación de los diferentes presupuestos y la interdependencia de los mismos.

(Gráfica No. 7)

2.4.5 CONTROL PRESUPUESTAL

Después de exponer cada uno de los tipos de presupuesto que se llevan a cabo en una empresa, es importante hablar sobre la forma de controlarlos, es esta etapa de Control Presupuestal resulta de mayor dinámica ya que analiza las desviaciones del presupuesto y a su vez propone soluciones o alternativas para mejorar los recursos de acción a seguir.

Debemos expresar que el Control Presupuestal constituye una eficaz herramienta para evaluar los resultados de un Presupuesto que se realiza a través de la vigilancia y supervisión del mismo, evitando dispendios y fugas que lesionan los intereses de una entidad y que mediante la observancia del cumplimiento de los objetivos propuestos se alcanzan las metas que se pretenden lograr.

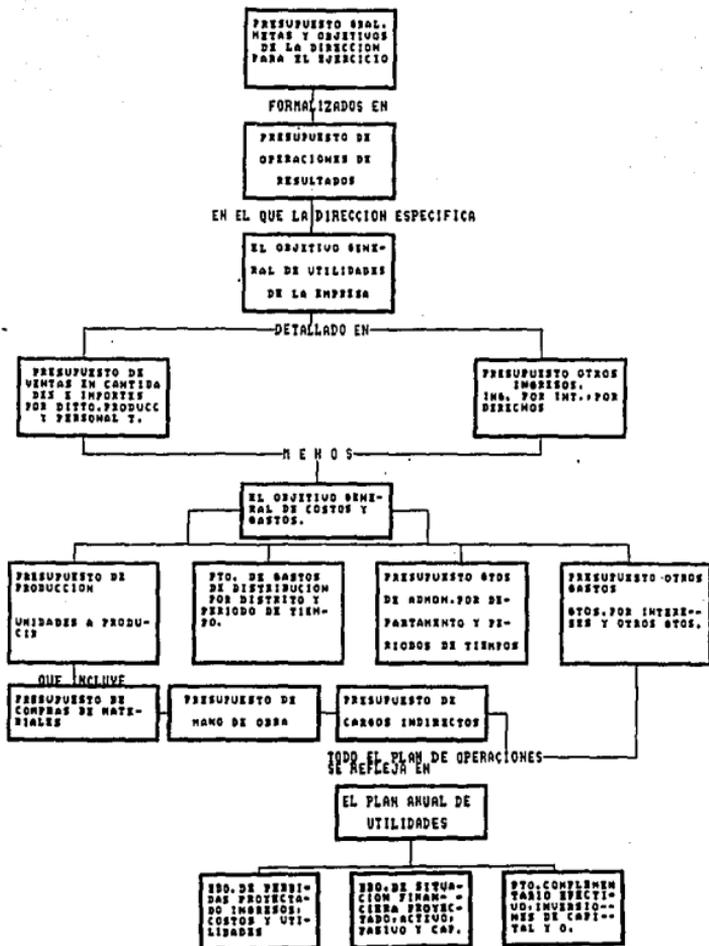
El Control Presupuestal opera primordialmente en dos etapas:

a) CONTROL EN LA FORMULACION.

- Contempla la evaluación del manejo de la información adecuada y necesaria, requiriendo métodos de obtención convincentes.
- Evalúa la participación del personal en la realización del presupuesto.

b) CONTROL EN LA EJECUCION.

Su objetivo primordial consiste en que los fines del Presupuesto se alcancen y cuando exista una desviación o error, corregirla para darle la dirección adecuada.



GRAFICA NO. 7

2.5 INFORMATICA.

En los últimos años la automatización del Departamento de Datos ha tenido un auge impresionante en los medios industriales y comerciales; auge derivado de las cualidades del procesamiento electrónico; velocidad, automatización, lógica y capacidad de almacenamiento de información; las cuales lógicamente se tratan de aprovechar en aras de una administración de empresas más eficiente. El procesamiento electrónico de datos se realiza a través de una conjugación de tarjetas y/o cintas perforadas o magnéticas, claves y codificaciones, equipos de entrada y salida de información, procesadoras centrales, sistemas de almacenamiento y equipo adicional o periférico; todo lo cual deviene en sistemas, que tienen los siguientes objetivos fundamentales:

- a) Clasificar, calcular y resumir grandes volúmenes de operaciones a corto tiempo.
- b) Complementar el control humano, mediante la utilización de máquinas.
- c) Facilitar por medio de una mayor rapidez y exactitud el trámite, registro y contabilización de operaciones.
- d) Proporcionar documentos reportes e informes con mayor oportunidad.

Dichas cualidades y/o ventajas que ofrece el procesamiento electrónico de datos, facilitan a su vez las funciones de:

- 1) **ADMINISTRACION POR EXCEPCION.** Al centralizar la atención de los ejecutivos en aquellos asuntos o puntos que escapan, a lo que los programas de procesamiento consideran como normal o rutinario.
- 2) **INTEGRACION.** Es decir, la coordinación y armonización de las diferentes operaciones de la empresa.
- 3) **SIMULACION.** El plantear una situación específica, utilizando datos hipotéticos y programas simplificados; con objeto de conocer los posibles resultados de esa situación; lo que no es otra cosa, que aplicar a la solución de problemas administrativos, una técnica normalmente utilizada en las ciencias de tipo experimental.

No obstante todo lo anterior, no debe pensarse que el procesamiento electrónico de datos, constituye una panacea o solución a los problemas de las empresas; inclusive, puede decirse, que en determinadas ocasiones su utilización se convierte en una fuente de problemas y que aún sus ventajas pueden, en un momento determinado ofrecer dificultades de complicada solución. Lo antes mencionado, es especialmente cierto, por ejemplo, en los siguientes casos: existen empresas que sin meditar y menos estudiar sus condiciones de trabajo, sistemas, situación económica, etc; adoptan ciegamente su utilización, aún cuando sus métodos no estén debidamente delineados y no hayan, siquiera, superado la etapa de registros manuales; algunas otras, adoptan el sistema deslumbradas por la velocidad de procesamiento; sin embargo, no presentan atención al equipo o procedimientos que lo alimentan de información, los cuales se quedan retrasados y funcionando con lentitud. Así, se podrían seguir señalando situaciones que desfiguran las cualidades de los sistemas de procesamiento de datos; pero por otro lado, sería imposible, profundizar en toda la problemática y particularidades de su programación y uso; por lo cual, este subtítulo tendrá por meta, el comentar el porqué de la presencia del departamento de procesamiento de datos dentro del cuadro de responsabilidades del Contralor las labores que este ejecutivo debe desarrollar para la instalación de un departamento de este tipo y las funciones del mismo.

2.5.1 POSICION DEL DEPARTAMENTO DENTRO DE LA DIVISION DE CONTRALORIA.

La razón de colocar este departamento bajo la supervisión del Contralor, obedece a las siguientes razones:

- a) Las primeras aplicaciones de un sistema electromecánico o electrónico de datos, normalmente se refieren al tratamiento de datos contables y estadísticos.
- b) La economía que se pretende, con el uso de ese tipo de sistema, normalmente cae dentro del cuadro de responsabilidad del Contralor, mediante la reducción de gastos y sueldos en departamentos bajo su jurisdicción.
- c) Finalmente y con mayor importancia que los hechos anteriores, tenemos que: siendo el Contralor responsable en gran parte de las finanzas, organizaciones y planeación de las operaciones de la empresa, resulta lógico que sea él quien se encargue de un aspecto que puede tener un impacto financiero importante dentro de la misma y que además pueda demandar cambios en la estructura orgánica y en los métodos y procedimientos establecidos.

2.5.2 INSTALACION DEL DEPARTAMENTO.

Dandose por descontado que el Contralor ha sido encargado de la instalación y supervisión de un departamento de este tipo, como resultado de una serie de juntas y discusiones de ejecutivos del nivel de alta gerencia y/o del Consejo de Administración de la empresa, los pasos que debe dar, para lograr aquellos objetivos, son:

- a) Solicitar al Departamento de Sistemas y Procedimientos un estudio exhaustivo, que abarque los objetivos que se persiguen con el cambio de sistema, las operaciones métodos susceptibles de ser convertidos, la documentación comprobatoria de esas operaciones, procesos de registro; etc; con objeto de que le sea proporcionado un informe que contenga los siguientes datos:

- 1.- Objetivos del uso de un sistema de procesamiento de datos.
- 2.- Operaciones y métodos que serán convertidos a corto y a largo plazo.
- 3.- Efecto esperado sobre la eficiencia de las operaciones.
- 4.- Repercusión sobre la organización.
- 5.- Documentación complementaria y de soporte, como:
 - Manuales de procesamiento.
 - Descripción del trabajo.
 - Documentos fuente.
 - Descripción de archivos.
 - Diagramas de flujo de los sistemas actuales.
 - Organigrama, con el señalamiento claro de las funciones y responsabilidades de las áreas involucradas en el estudio.
 - Sumario de términos y claves especiales, si se tienen en uso.

- b) Solicitar a una compañía que opere dentro del ramo de computación o procesamiento de datos, asistencia técnica y la preparación, con base a los datos obtenidos por el Departamento de Sistemas y Procedimientos y a los análisis que la misma compañía efectúe, de un estudio más profundo y completo, que se refleje en un informe que contenga los siguientes datos:

- b.1.- Definición de los sistemas actuales.
- b.2.- Evaluación de los sistemas en uso.

- b.3.- Sistema de procedimiento electromecánico aplicable a las necesidades y características de la empresa.
 - b.4.- Diseño del sistema.
 - b.5.- Especificaciones preliminares del programa de conversión.
 - b.6.- Determinación del costo de instalación del sistema y actividades conexas a la misma.
 - b.7.- Determinación de los costos concurrentes a la instalación.
 - b.8.- Sumario de costos y beneficios esperados, resultantes de la instalación de un nuevo sistema.
- c) Presentar y discutir con la dirección de la empresa el resultado de los análisis y estudios efectuados, a fin de obtener su aprobación para la instalación del sistema elegido para el procesamiento de datos; para tal efecto el Contralor debe estar preparado y tener a su inmediata disposición la información que le sirva de apoyo para enfrentarse a las objeciones y preguntas de todo tipo que le serán formuladas; lo que puede abarcar varios aspectos, como: financiamiento, costo del sistema, requerimiento de personal especializado, espacio, etc.
- d) Una vez aprobada la instalación del sistema de procesamiento de datos, se procederá a celebrar el trato con la compañía asesora o con la más conveniente para la empresa; dicho trato debe incluir: la compra del equipo o arrendamiento del mismo, diseño e instalación del sistema y adiestramiento del personal necesario para su funcionamiento; naturalmente el diseño definitivo del sistema, se refleja en un estudio - resumen que contenga:
- d.1.- Objetivos del nuevo sistema.
 - d.2.- Diagramas de los nuevos procesos de operación.
 - d.3.- Formatos de tarjetas y registros.
 - d.4.- Formatos de reportes de salida.

- d.5.- Definición de archivos.
 - d.6.- Identificación de datos.
 - d.7.- Funciones y operaciones.
 - d.8.- Sumario de controles.
 - d.9.- Diagramas de flujo de nuevo sistema.
 - d.10.- Limitaciones del sistema.
- e) El Contralor igualmente deberá participar en la elección del lugar adecuado, para el establecimiento del nuevo departamento, cuidando con esmero, que las instalaciones del mismo sean apropiadas, cómodas y funcionales; para lo cual debe considerar los siguientes aspectos: construcción, instalaciones eléctricas y de iluminación, temperatura y ventilación, facilidad de transporte y movimiento, distribución adecuada de la maqulnaria y equipo, etc.
- f) Una vez Instalado el Departamento de Procesamiento de Datos, el Contralor debe asegurar su adecuada organización interna y sus relaciones con los demás departamentos de la empresa, para lo cual, conjuntamente con el supervisor del departamento debe fijar los siguientes puntos:
- f.1.- Objetivos, autoridad y responsabilidades del departamento.
 - f.2.- Relaciones y líneas de comunicación del mismo.
 - f.3.- Determinación de las funciones del departamento, las cuales a grandes rasgos, son:
 - Manejo de documentos, tarjetas, informes y tablas de control.
 - Perforación de datos.
 - Verificación de datos.
 - Clasificación, cálculos y resumen de datos.
 - Obtención de reportes, informes y estados.

Todo lo anterior referido a todas y cada una de las operaciones a las que se aplique el sistema de procesamiento de datos.

- f.4.- **Determinación, reclutamiento y contratación del personal necesario, señalamiento de los puestos o posiciones y su correspondiente jerarquía, autoridad y responsabilidad.**
- f.5.- **Establecimiento de un Manual General, que incluya; métodos y procedimientos de trabajo, diagramas de flujo y proceso de la información, desde que se reciben los documentos fuente hasta que se obtienen los reportes o informes.**
- f.6.- **Establecimiento de un Manual para uso del supervisor; cuyo propósito es presentar al supervisor los aspectos más importantes del trabajo a realizar, y los factores necesarios e indispensables para su realización.**
- f.7.- **Establecimiento de un Manual para el uso del Operador, cuyo objetivo es presentar en forma detallada las instrucciones y pasos necesarios para el trámite de todas y cada una de las operaciones, así como listas comprobatorias y ejemplos que les sirvan de guía en el desarrollo de su trabajo.**
- g) **Adiestramiento del personal, el cual debe cubrir los siguientes aspectos; documentación, procesos de tabulación y obtención de reportes e informes. En este punto, es aconsejable extender la cobertura del adiestramiento, no sólo al personal que labore dentro del departamento, sino, hasta aquél responsable de la elaboración de los documentos fuente y a aquellos que por cualquier razón laboren con los reportes e informes obtenidos después del procesamiento de datos.**

2.6 TESORERIA.

Definiremos a la Tesorería como " la actividad que se encarga de la administración financiera de nuestra participación en los mercados de dinero y capitales para obtener los recursos, o sea los capitales que la empresa requiere para financiar su operación ".

Refiriendonos a la eficiencia en el caso de los capitales, o a la administración en términos de prioridad, riesgo, rendimiento y liquidez, llevándonos ésto a la planeación, definición de metas y la expresión de políticas financieras, relativas a aspectos como son:

- Los relacionados a niveles de apalancamiento.
- Políticas de reinversión.
- Acceso a los mercados financieros.
- Análisis de costos de capital y de dinero.
- Control financiero de niveles de inversión y de calidad en cuentas por cobrar e inventarios.
- Manejo de flujo de fondos y del efectivo para mantener la liquidez de la empresa.

2.6.1 FUNCIONES DE LA TESORERIA.

- **OBTENCION DE CAPITAL.**- Tratandose del capital propio como el ajeno, ya que la empresa tiene la finalidad de obtener la redituabilidad adecuada de la inversión combinada, los intereses legítimos de los accionistas, clientes, empleados, proveedores y de la sociedad en general.

- **RELACION DE INVERSIONISTAS.**- Contar con una bolsa de valores activa es una ventaja muy importante, ya que de esta manera la bolsa contribuye para dar una mejor imagen a la empresa.
- **FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.**- La obtención de créditos, ya sea con instituciones de crédito o proveedores, etc.
- **BANCA Y CUSTODIA.**- Es el programa de manejo eficiente de efectivo, o sea acelerar el tiempo en que los recursos no son usados, esto nos lleva a crear la liquidez de efectivo en la entidad.
- **CREDITO Y COBRANZAS.**- Es conveniente establecer políticas en las áreas e implantar controles necesarios para vigilar el cumplimiento de las políticas.
- **INVERSIONES.**- El alto costo del dinero, nos indica que hay que mantener dinámico el flujo de efectivo y así mismo establecer políticas para las inversiones en protección de la empresa.
- **SEGUROS.**- El alto costo de nuestros activos nos impulsan constantemente a una mejor productividad de los mismos, ya que debemos estar prevenidos de que no ocurran siniestros en el establecimiento.

FUNCIONES DE LA CONTRALORIA EN EL AREA DE TESORERIA.

La Contraloría diseña y administra un sistema de control financiero hecho en función a las necesidades de la Dirección tendiente a minimizar el riesgo y facilitar el control operativo de todos los activos, costos y gastos, así como de establecer políticas y sistemas de control, por ello tendrá las siguientes funciones.

- **PLANEACION PARA EL CONTROL.**- Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada un plan integrado para el control de las operaciones, dicho plan debe proveer hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos y gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.
- **INFORMACION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE OPERACION Y DE LA SITUACION FINANCIERA.**- Medir la realización

comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia.

2.6.2 RELACION DE LA TESORERIA CON LA CONTRALORIA.

Debe existir una estrecha coordinación entre la Tesorería y la Contraloría de la empresa, para que ambas logren los objetivos fundamentales, en cuanto se refiere al mejor aprovechamiento de los recursos económicos y la mejor fluidez que de los fondos de la empresa debe hacerse para obtener mejores resultados con los recursos con que cuenta.

Un buen programa en la administración de caja y bancos, debe descansar en tres factores que son:

- Técnica de manejo de fondos.
- Flujo de efectivo.
- Liquidez.

La implantación técnica del manejo de fondos, es una política donde deberá estar considerados entre otros puntos, los siguientes:

- La apertura y mantenimiento de cuentas de cheques necesarias,
- Mantener saldos atractivos en las cuentas de cheques.
- Control absoluto de las firmas autorizadas para el manejo de las cuentas de cheques.
- Interesar a la banca privada y oficial, en el desarrollo de nuestro negocio.
- Obtención de financiamiento externo para satisfacer necesidades internas.
- Control de efectivos recibidos o emitidos.
- Inversión de efectivo flotante.

2.6.3 FLUJO DE EFECTIVO.

El uso de este estado nos da la oportunidad de registrar, programar y comprobar hasta que punto ha sido adecuado el uso de las fuentes de financiamiento disponibles y poder determinar las desviaciones en el desarrollo normal de la empresa.

2.6.4 LIQUIDEZ DE LA EMPRESA.

Se refiere básicamente a:

- Coordinación entre Contraloría y Tesorería.
- Conservar una adecuada relación de los activos circulantes y pasivos exigibles.
- Considerar las épocas de restricción de créditos en el medio circulante.
- Evaluar el costo del dinero adquirido contra el rendimiento normal de las inversiones del negocio.
- Hacer un comparativo entre los rendimientos de inversiones de efectivos sobrantes, contra el costo que representa para la empresa las diferentes fuentes de financiamientos que se tienen establecidos.
- Establecer un adecuado ciclo financiero que nos permita controlar la recepción de éste, contra su misma disposición.

La primera relación existente entre los departamentos de Tesorería y Presupuestos, se relacionan con el control de los recursos, la Contraloría de alguna manera audita las operaciones de la Tesorería al evaluar su control interno en el manejo del dinero, cuestionando los instrumentos que utiliza para resguardarlo, obtenerlo e invertirlo.

En cuanto al resguardo la Contraloría analiza la forma en que lo hace, los medios de que se vale y en muchas ocasiones clasifica sus procedimientos y riesgos para que los lineamientos internos de la seguridad sean cumplidos.

En lo que respecta a la obtención de recursos la Contraloría vigila el cumplimiento de las políticas de ingresos y dispone los requisitos fiscales que deberán llevar los documentos de cobro, así como la verificación del depósito de los mismos y el destino de las inversiones de la entidad, evaluando su redituabilidad.

En el aspecto que más interviene la Contraloría es en las erogaciones de la entidad dado que siempre hará observaciones referentes a los cheques emitidos para que cumplan con los requisitos de autorización, firmas reconocidas para evitar situaciones fraudulentas y que se aseguren la identificación del beneficiario del cheque, en tiempos actuales tiene gran importancia fiscal este aspecto ya que puede propiciar la no deducibilidad de un gasto.

También la Contraloría interviene plenamente en la caja chica al realizar arquezos sorpresivos que en algún momento pueden detectar desviaciones a los objetivos de su creación y malos manejos por los responsables de su operación.

Con base en lo anteriormente referido, concluimos que el Contralor resulta ser vigilante del adecuado aseguramiento de los recursos de la tesorería, siendo el que verifica el depósito de los cobros e ingresos, y el que hace cumplir las políticas establecidas en lo relativo al presupuesto de egresos vigente.

No por lo anterior se crea un antagonismo entre Contralor y Tesorero, más bien subsiste en caso la idea de tener un asesor en situaciones que impliquen problemas fiscales, que le ayude a señalarle desviaciones en sus objetivos operacionales y le proporcione sugerencias en los controles.

2.7 SEGUROS

INTRODUCCION

Se encarga de estudiar todos los aspectos relacionados con la protección que debe a los bienes de la empresa, mediante la celebración de contratos con las compañías de Seguros y Fianzas. El encargado de éste departamento deberá establecer los registros que considere necesarios para el debido control de las pólizas, verá que éstos sean debidamente conservados, estudiará constantemente los bienes susceptibles de algún riesgo, así como la correcta cobertura de los ya asegurados.

La persona que esté al frente de este departamento, deberá conocer a fondo los tipos de seguros más comunes en las empresas, como son los siguientes:

- Vida
- Incendio
- Accidentes de trabajo.
- Riesgos automovilísticos contra terceros.
- Robos, hurtos o asaltos
- Incendio y robo de automóvil
- Fraude o alteración de cheques
- Riesgos contra terceros y daños de propiedad por camiones
- Seguro de plantas motrices
- Explosión
- Fianzas individuales
- Muestra de vendedores

La información básica de este departamento hacia la contraloría consiste en los siguientes reportes:

MENSUALES:

1) SINIESTROS OCURRIDOS.

Servirá para conocer los siniestros ocurridos en el mes y a cuales departamentos de la empresa pertenecían esos bienes, ya sea dañados, incendiados o destruidos.

2) IMPORTE DE LA PERDIDA NETA, EN CUALQUIER SINIESTRO OCURRIDO.

Viene a ser complemento del primero, ya que se dará a conocer cual es la pérdida neta registrada en los siniestros reportados en el primer informe.

SEMESTRALES:

3) SINIESTROS LIQUIDADOS.

Servirá para conocer cuales son los siniestros liquidados por las compañías de seguros, así como su importe y fecha de pago.

4) SINIESTROS PENDIENTES DE LIQUIDACION.

Nos servirá para advertir cuales son los siniestros pendientes de liquidación, así como las causas del que no hayan sido pagado.

ANUALES:

5) BIENES ASEGURADOS.

Nos dará a conocer con exactitud cuales son los bienes asegurados propiedad de la empresa, divididos en los departamentos en donde se encuentran, así como el importe del seguro y si la cobertura del mismo es la adecuada para ese bien.

6) BIENES NO ASEGURADOS.

Se utilizará para conocer cuales son los bienes que no están asegurados, en que departamentos se encuentran y el porqué no están asegurados.

7) IMPORTE DE LAS PRIMAS DURANTE EL AÑO Y SU COMPARACION CON LAS DEL AÑO ANTERIOR.

Servirá para mostrarnos cual es el importe de las primas pagadas en el año, así como las del anterior, con el fin de compararlos para poder cerciorarse en que tipo de ramas de seguro se incrementaron o disminuyeron, en su caso, para ver si los aumentos o disminuciones están debidamente respaldados, en relación con los siniestros registrados en el año.

El Contralor juega un importante papel dentro del departamento de seguros ya que es él quien debe ayudar a decidir que tipo de seguros conviene a la empresa contratar para la protección de la misma y de sus bienes, dentro de los seguros que debe analizar y las garantías que ofrecen las aseguradoras mencionaremos algunos ejemplos:

- EDIFICIOS.

El edificio sin exceder de la suma asegurada contratada para esta sección, contra pérdidas o daños causados y/o rayo.

En el caso de edificios bajo el régimen de condominios, quedan incluidas las partes proporcionales de los elementos comunes del edificio.

- MAQUINARIA Y EQUIPO.

Cubre maquinaria con sus instalaciones, herramientas, refacciones, accesorios y equipo mecánico en general del negocio Asegurado, mobiliario, equipo, materias primas, productos en proceso de elaboración, o ya terminados y mercancías en bodegas y/o en establecimiento comercial, así como las mejoras y adaptaciones hechas al local o al edificio, tomado en arrendamiento por el asegurado, todo mientras se encuentre dentro de la ubicación señalada.

- BIENES NO AMPARADOS POR LOS RIESGOS CUBIERTOS PERO QUE PUEDEN CUBRIRSE MEDIANTE CONVENIO EXPRESO, Y RIESGOS NO AMPARADOS QUE PUEDEN CUBRIRSE MEDIANTE CONVENIO EXPRESO.

Salvo convenio entre el asegurado y la Compañía, esta póliza no ampara los bienes descritos a continuación, contra daños causados por cualquiera de los riesgos cubiertos por esta sección:

- a) Bienes contenidos en plantas incubadoras, refrigeradoras o aparatos de refrigeración por cambio de temperatura.
- b) Lingotes de oro, de plata, alhajas y pedrería que no esté montada.
- c) Objetos raros o de arte, cuyo valor unitario o por juego sea superior al equivalente de 300 días del salario mínimo vigente en el Distrito Federal al momento de la contratación.

d) Manuscritos, planos, croquis, dibujos, patrones modelos o moldes.

- BIENES ASEGURADOS POR DAÑOS:

- a) Por fermentación, vicio propio o por cualquier procedimiento de calefacción o desecación al cual hubieren sido sometidos los bienes, a menos que el daño sea causado por cualquiera de los riesgos amparados en la póliza, en los dos últimos casos.
- b) En máquinas, aparatos o accesorios que se emplean para producir, transformar o utilizar corrientes eléctricas, cuando dichos daños sean causados por corrientes normales o sobrecorrientes en el sistema, cualquiera que sea la causa (interna o externa).
- c) Por pérdidas o desaparición de bienes a consecuencia de robos ocurridos durante el siniestro.
- d) A títulos, obligaciones o documentos de cualquier clase, timbres postales o fiscales, monedas, billetes de banco, cheques, letras, pagarés, libros de contabilidad u otros libros de comercio.

También el seguro puede incluir:

- Explosión.
- Granizo, ciclón, huracán o vientos tempestuosos.
- Naves aéreas, vehículos y humo.
- Huelgas, alborotos populares, conmoción civil, vandalismo y daños por actos de personas mal intencionadas.
- Extensión de cubierta,
- Inundación.
- Derrame de equipo de protecciones contra incendio.
- Remoción de escombros.
- Combustión espontánea.
- Terremoto y erupción volcánica.

Las compañías se obligan a pagar los daños, así como los perjuicios y daño moral consecuencial que el asegurado cause a terceros y por los que éste deba responder, conforme a la legislación aplicable en materia de responsabilidad civil vigente; por hechos u omisiones ocurridos durante la vigencia de la póliza y que causen la muerte o el menoscabo de la salud de dichos terceros, o el deterioro o la destrucción de bienes propiedad de los mismos, según las cláusulas especificaciones pactadas en el seguro.

ALCANCE DE LOS SEGUROS EN LOS CASOS ANTERIORES:

a) La obligación de la Compañía comprende:

- a.1) El pago de los daños, perjuicios y daño moral consecuencial, por los que sea responsable el asegurado, conforme a lo previsto en la póliza y en las condiciones particulares respectivas.
- a.2) El pago de los gastos de defensa del asegurado, dentro de las condiciones de esta sección.

b) Delimitación del alcance del Seguro.

- b.1) El límite máximo de responsabilidad para la compañía, por uno o todos los siniestros que puedan ocurrir durante la vigencia del Seguro, es la suma asegurada indicada para esta sección.
- b.2) La ocurrencia de varios daños durante la vigencia de la póliza, procedentes de la misma o igual causa, será considerada como un solo siniestro, el cual, a su vez, se tendrá como realizado en el momento en que se produzca el primer daño de la serie.
- b.3) El pago de los gastos por fianzas.

- ROBO CON VIOLENCIA.

Cubre las mercancías, materias primas, productos en proceso, productos terminados, maquinaria, mobiliario, útiles, accesorios y demás equipo propio y necesario a la índole del negocio asegurado, artículos raros o de arte y en general, aquellos que no sean necesarios a la índole del negocio asegurado.

- DINERO Y VALORES.

Cubre dinero en efectivo, en metálico o billetes de banco, valores y otros documentos negociables y no negociables como son pero no limitados: letras de cambio, pagarés, cheques, acciones, bonos financieros, hipotecarios o de ahorro y cédulas hipotecarias, todo propiedad del asegurado o bajo su custodia, hasta la suma asegurada.

- HUELGAS, ALBOROTOS POPULARES, CONMOCION CIVIL, VANDALISMO Y DAÑOS POR ACTOS DE PERSONAS MAL INTENCIONADAS.

Los bienes amparados por la póliza quedan cubiertos contra daños materiales directos causados por:

- a) Huelguistas o personas que tomen parte de paros, disturbios de carácter, motines o alborotos populares, o por personas mal intencionadas durante la realización de tales actos.
- b) Vandalismo y daños por actos de personas mal intencionadas.

2.8 CREDITOS

Los sistemas crediticios de una empresa pueden ejercer un efecto importante sobre las ganancias de un negocio, si su política de crédito es demasiado estricta, se perderán ventas; si es demasiado liberal, las pérdidas debido a deudores incobrables aumentarán. Es obligación del Gerente de Créditos establecer una política crediticia que se encuentre entre éstos dos extremos y que al mismo tiempo marche al unísono con el estado financiero de la compañía, y para ello es preciso que marche de común acuerdo con el Gerente de Ventas y con el Gerente de Finanzas de la empresa.

Cuando una empresa otorga créditos a sus clientes es preciso establecer una política bien definida, pues una buena parte de su capital se encontrará regado en las ventas que realice.

Concretamente, podemos enfocar el problema de la administración financiera de las cuentas por cobrar en dos etapas:

PRIMERA ETAPA

ANTES DE OTORGAR CREDITO

- a) Fijar la política de crédito de la empresa.
- b) Investigación sobre el solicitante de crédito:
 - b.1) CLIENTES CONOCIDOS:
 - Historia con la empresa.
 - b.2) CLIENTES NUEVOS:
 - Referencias comerciales y bancarias.
 - Información del agente de ventas
 - Oficinas de investigación
 - Situación financiera, a través de sus estados financieros, etc.
- c) Determinar garantías adicionales: avales.
- d) Catalogar al cliente, fijar un límite de crédito.

SEGUNDA ETAPA

DESPUES DE OTORGAR EL CREDITO:

a) Implantar un sistema eficiente para cobranza:

- Directa: cobradores, comisión por cobrar, etc.
- Por correo: facilitarlo, a base de enviar estados de cuentas mensuales.
- Otorgar descuentos por pronto pago.
- Otros medios: agencias de cobros, bancos.

b) Vigilancia constante sobre la cartera:

- Clasificación mensual de clientes por antigüedad.
- Rotación de cartera.
- Porcentaje de cobranza sobre cartera.
- Porcentaje de cobranza de cuentas vencidas
- Porcentaje de cartera en relación al activo circulante.
- Porcentaje de cuentas incobrables, en función de ventas y cartera
- Porcentaje de ventas rechazadas, por crédito no aceptado.
- Gráfica comparando ventas, cuentas por cobrar y cobranza.

Los informes mensuales que reporta a la Contraloría, son los siguientes:

1) INFORME MENSUAL DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

Servirá para que el Contralor se entere del saldo de cuentas por cobrar, cobranza total y ventas netas a crédito. Los datos anteriores se presentan tanto del mes actual, como del mes anterior para efectos de ser comparables.

2) INFORME ACERCA DE LOS NUEVOS CLIENTES Y EL LIMITE DE CREDITO CONCEDIDO.

Se usará para conocer los nuevos clientes y el límite concedido a ellos. La Contraloría, después de enterarse de dicho informe, podrá pedir al

Departamento de Crédito y Cobranza, cuales son las bases que tomo en cuenta para otorgar la línea de crédito.

3) CLASIFICACION DE CLIENTES POR ANTIGUEDAD DE SALDOS.

Se empleará en conocer la antigüedad de saldos de los clientes, con el fin de calcular la futura cobrabilidad, es decir, observar cuales son los saldos con antigüedad de 30 y 60 días. Respecto a los saldos con antigüedad de más de 90 días en adelante, investigar si el Departamento de Crédito y Cobranzas, ha realizado todos los trámites correspondientes para lograr el cobro de esas cuentas. En caso negativo pasar inmediatamente esos adeudos al Departamento Jurídico para su posible cobro.

4) GRAFICA COMPARANDO VENTAS, COBRANZAS Y CUENTAS POR COBRAR.

Servirá para que objetivamente se puedan hacer comparaciones, tanto en importes como en porcentajes de ventas netas, cobranza y cuentas por cobrar mensuales. Esta gráfica hará las veces de un termómetro para medir la eficiencia del Departamento de Crédito y Cobranzas.

En la Gráfica No. 8, se ilustra un " Informe Comparativo de Ventas, Cobranzas y Cuentas por Cobrar ".

INFORME COMPARATIVO DE VENTAS, COBRANZAS Y CUENTAS POR COBRAR.

No. DE CTAS.VENCIDAS	No. DE CUENTAS	IMPORTE	% CON RELACION A CTAS. POR COBRAR
1 A 30 DIAS	75	112,000.00	64%
30 A 60 DIAS	33	41,000.00	23%
60 A 90 DIAS	18	14,000.00	8%
MAS DE 90 DIAS	4	9,000.00	5%
TOTAL	130	176,000.00	100%

Gráfica No. 8

A BASE DE PORCENTAJE:

5) INFORME DEL PORCENTAJE DE COBRANZA SOBRE CARTERA.

Se utilizará en mensurar la capacidad del Departamento de Crédito y Cobranzas, para reunir el efectivo esparcido entre los clientes.

6) INFORME DEL PORCENTAJE DE COBRANZA SOBRE CUENTAS VENCIDAS POR CLIENTES.

Servirá para conocer cual es el monto y como está integrado este importe.

7) INFORME DEL PORCENTAJE DE CARTERA EN RELACION AL ACTIVO CIRCULANTE.

Se emplea en saber cual es el porcentaje de la cartera mensual de clientes, en relación al total del activo circulante. Vigilando que ese porcentaje no cambie en forma brusca. Y si llega a haberlo investigar las causas, siempre y cuando esas causas sean imputables a clientes y no a las demás cuentas del activo circulante y además mostrar el activo flotante en el rubro de clientes.

8) INFORME DEL PORCENTAJE DE CUENTAS INCOBRABLES, EN FUNCION DE VENTAS Y CARTERA.

Servirá para medir cual es el porcentaje de cuentas incobrables en función de ventas y cartera.

Respecto a ventas, el porcentaje deberá ser mínimo y cualquier aumento en el porcentaje que se considere normal, deberá investigarse. Referente al porcentaje en relación a la cartera, éste deberá ser bajo, pero si llega a tener algún cambio de importancia, investigar cuales son esos saldos y a que clientes pertenecen y revisar sobre qué bases les fue otorgada la línea de crédito para delimitar responsabilidades.

2.9 ADMINISTRACION.

En las dos vertientes de este proceso ocurre lo mismo que en las finanzas: la parte operativa debe delegarse a un Gerente Administrativo (como la división de servicio a los departamentos productivos y que podría denominarse usando la analogía de " ama de casa "). El contralor debe reservarse el control administrativo, referido básicamente a la verificación del cumplimiento de :

- El capítulo del manual correspondiente a la Gerencia Administrativa.
- El (o los) presupuesto (s) responsabilidad de esta Gerencia. En adición, enunciativamente el control administrativo implica:
 - a) Inducir al personal a lograr sus metas y las de su departamento, puesto sección o división; campo en el cual la contabilidad por áreas de responsabilidad resulta un recurso básico de apoyo.
 - b) Para lograr esa inducción se deberá partir de la premisa que primero es necesario cambiar el comportamiento humano y después la metodología.

En resumen, la filosofía del control administrativo puede concretarse en:

- La inducción de conductas, cuyo enfoque o tendencia es influir adecuadamente en el comportamiento humano.

Parámetros o extremos de esta filosofía:

- En conexión con el comportamiento: es un campo en donde se requiere de recursos y técnicas cuantitativas para cambiar el comportamiento del personal de la entidad.
- Respecto a la evaluación: son métodos para determinar cualitativa y cuantitativamente la actitud y actuación del personal, sus cambios y su desarrollo evolutivo.

2.9.1 ELEMENTOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO:

- Ejecutivos suficientemente capacitado, para la implantación y supervisión de operaciones.
- Adecuado clima organizacional.
- Establecer centros de responsabilidad y sus costos.
- Revisión (auditoría) recurrente a las responsabilidades y funciones ejecutivas.
- Vigilancia del cabal cumplimiento del manual de operación.

En verdad esta es una función difícil para el contralor, es incursionar un poco o un mucho en el campo de la administración de recursos humanos. Sin embargo, es indudable que:

- Debe hacerlo con la premisa de que el personal es el recurso más valioso de la entidad y que su actuación debe ser evaluada.
- Es una función multidisciplinaria en la que se requiere de la asesoría y el apoyo del administrador de recursos humanos.

En adición a la descripción del puesto de Contralor, derivado del cuadro base de este estudio, se presentan enunciativamente a continuación las responsabilidades genéricas que incluso enfatizan la importancia del puesto:

- a) Es, puede o debe ser miembro titular o suplente del Consejo de Administración, a partir de sus estudios profesionales, experiencias y la naturaleza de su puesto.
- b) También por la naturaleza de su puesto es el ejecutivo idóneo para asistir y apoyar a los auditores.
- c) Basado en esto y en que es el responsable directo del manual de operación de la entidad, el Contralor debe dar seguimiento a las cartas de sugerencias para proveer y lograr eficiencia de operación y los diagnósticos derivados de auditorías integrales.

Y como complemento anterior se presenta un enlistado detallado y enunciativo de las responsabilidades y funciones del Contralor:

- Revisar, supervisar y aprobar los cambios a los sistemas administrativos, de control interno, presupuestario y de información.
- Revisar y aprobar los contratos convenios importantes con clientes, distribuidores, proveedores, instituciones de crédito, constructoras, contratistas, aseguradoras y afianzadoras (cobertura y pólizas).
- Revisar, supervisar y aprobar las transacciones de la entidad, las cuentas por pagar, reportes de cobranza, nóminas, la facturación, las notas de cargo y crédito y demás documentación contabilizadoras y las declaraciones de impuestos. Es obvio que en el manual de operación deben existir reglas precisas para determinar cuáles, cómo y cuándo se deben aplicar, todo enmarcado por el criterio del propio Contralor.
- Revisar, supervisar y aprobar las modificaciones al sistema, contable catálogo de cuentas, guía contabilizadora, formato de estados financieros y reportes de la contabilidad administrativa.

Esta responsabilidad implica por tanto revisar, supervisar y aprobar los aspectos relevantes del sistema de información: estados financieros, reportes de compra, producción, ventas, cobranzas, rotación de personal, bancos, etc; es decir lo más trascendente de los productos terminados de las contabilidades financiera y administrativa.

- En su caso, pertenecer al Consejo de Administración y/o a comités ejecutivos y operativos internos, y participar activamente con sus puntos de vista.
- Asistir a las juntas convocadas por él o por otros ejecutivos o departamentos.
- Como presidente del Comité de Presupuestos. En condiciones normales y basándose en la naturaleza del puesto y de sus estudios profesionales, el Contralor debe ser nombrado Presidente de este Comité con las siguientes funciones a su cargo:
 - a) Designar a los miembros y asesores de este comité.
 - b) Desarrollar, actualizar y dar cabal cumplimiento al Manual del Sistema de Control Presupuestario.
 - c) Otorgar capacitación sobre el tema de control presupuestario y presupuestos.

- d) Proporcionar a los miembros del Comité y al personal ejecutivo y operativo que lo requieran: estadísticas, reportes y demás documentación básica para la preparación de presupuestos.
 - e) Preparar o en su caso revisar los presupuestos financieros; flujo de efectivo, programa de pagos, proyectos capitalizables y no capitalizables., etc.
 - f) Aplicar simultáneamente algunos de los métodos de evaluación de proyectos de inversión.
 - g) Revisar, supervisar y aprobar los presupuestos analíticos y sumarios que se requieran, según las circunstancias.
 - h) Formular el informe de estados financieros presupuestados, a presentar al auditor integral para efectos de la auditoría presupuestaria y al Consejo de Administración, una vez dictaminado el sistema de Control Presupuestario. Es obvio que una labor importante del Contralor será atender los requerimientos del auditor y coordinarse con él.
- En la etapa en la que estén ejerciéndose los presupuestos, determinar variaciones, requerir su justificación y en su caso reportarlas y tomar acción.
 - Verificar el cabal cumplimiento del régimen fiscal y legal al que está sujeta la entidad.
 - Capacitar al personal de los departamentos que lo estén reportando, básicamente al contable en cuanto a principios de contabilidad y reconocimiento del efecto de la inflación en los estados financieros (contabilidad económica, o sea la aplicación integral del Boletín B-10).
 - Asesorar a los demás ejecutivos en relación con aspectos administrativos, financieros, contables y fiscales.
 - Aplicar la técnica de análisis e interpretación de estados financieros y en general, evaluar los reportes provenientes del sistema de información de los diversos departamentos o puestos que conforman el proceso administrativo de la entidad, en áreas precisamente de lograr perfección en la informática.
 - Cumplir adecuadamente con la parte del manual que le corresponda.

2.9.2 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.

1) UNIVERSALIDAD.

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social como el Estado, el Ejército, la Iglesia, o una Empresa.

2) ESPECIALIDAD.

Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (económicos, contables, productivos, etc.) el fenómeno Administrativo es siempre específico y distinto a los que los acompañan.

3) UNIDAD TEMPORAL.

Aunque se distinguen fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

4) UNIDAD JERARQUICA.

Todos los que tienen carácter de jefes en un organismo social participan en distintos grados y modalidades de la Administración en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el Gerente General hasta el último empleado.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

Su importancia radica en los siguientes hechos:

- a) La Administración se da donde quiera que exista un organismo social lógicamente es más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

- b) El éxito de un organismo social depende, directa o indirectamente, de su buena Administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
- c) Para las grandes empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de compartir con otras, es el mejoramiento de su Administración o sea obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente son separados por sus grandes competidores.
- d) Para las grandes empresas, la Administración Técnica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad no podrían actuar si no fuera a base de una buena Administración.
- e) La elevación de la productividad, quizá la mayor preocupación actual en el campo económico, social depende de la adecuada Administración de las empresas.
- f) Los países que están desarrollándose, requieren substancialmente mejorar la calidad de su administración (para desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc.), bases esenciales de su desarrollo, es necesaria la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, ya que esto viene a ser el punto de partida en ese desarrollo.

2.9.3 CONTROL.

El Control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar o formular nuevos planes. El Control comprende: establecimiento de normas, operaciones de control, interpretación de resultados.

El control cierra el ciclo de la administración y se da en todas las funciones de la administración, es por ello el medio para manejarlas o administrarlas.

2.9.4 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION.

Al buscar el hombre satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él sólo no podría realizar, o bien que lograría más perfectamente. Lo social no sólo suma, sino multiplica a veces en forma insospechada la eficiencia de la energía individual. Pero es también evidente que entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo de esos hombres, habrá algunos mejores que otros.

Entre las formas de coordinar las personas y las cosas que forman una empresa y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá mayor o menor eficiencia, independientemente de la eficiencia que sea resultado del tipo de maquinaria, de la bondad de los sistemas de producción, de la capacidad del mercado, del monto del capital disponible, etc., ya que esa eficiencia de cada elemento, son que sin ella, cada una de esas eficiencias particulares sería inútil o por lo menos insuficientemente aprovechada.

La coordinación traducida en concreto en la forma como se estructura y maneja una empresa está también sujeta a la ley de la máxima eficiencia y que existen reglas y técnicas específicas para lograr esa máxima eficiencia de la coordinación.

La Administración tiene como objetivo la obtención de resultados de máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales.

El buen Administrador lo es por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos los elementos en forma más eficiente.

Por lo anterior se considera la coordinación como la esencia misma de la Administración.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armónico de varias cosas.

Supone por lo mismo que hay diferentes personas y medios diversos, orientados todos ellos a la realización de un fin común.

2.9.5 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

Los principios de Administración son flexibles y no absolutos, deben aplicarse a la luz de los cambios y en las condiciones, especiales de cada caso, Fayol enlistó catorce Principios Administrativos y son:

- 1) División del Trabajo.
- 2) Autoridad y Responsabilidad.
- 3) Disciplina.
- 4) Unidad de Mando.
- 5) Unidad de Dirección.
- 6) Subordinación del Interés Particular al Interés General.
- 7) Remuneración al personal.
- 8) Centralización.
- 9) Línea de Autoridad o Jerarquía.
- 10) Ordenes.
- 11) Equidad.
- 12) Estabilidad.
- 13) Iniciativa.
- 14) Espíritu de Grupo.

2.10 CONTROL INTERNO.

IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.

DEFINICION DEL CONTROL INTERNO.

Antes de proceder a destacar la importancia del control interno y mostrar las relaciones que tiene con el departamento de Contraloría, se presentan algunas definiciones:

GEORGE E. BENNETT.- En su obra " Fraud-Its Control Through Accounts ", define al sistema de control interno como " La coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores delineadas en una forma independiente, comprueba continuamente el trabajo de otro empleo, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude ".

VICTOR M. STEMPF.- Define al " Sistema Interno de Comprobación y Control " como: " La distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados ".

Como puede observarse, las dos definiciones mencionadas son limitativas, pues considerar al control interno únicamente como una forma de comprobación y vigilancia del trabajo personal, omitiendo aspectos importantes como las que incluyen las definiciones que se citan a continuación:

EL COMITE DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA DEL INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PUBLICOS afirma en su boletín " Internal Control " (1948) que " *El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de la formación financiera correcta y segura, la programación de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescriptas por la dirección* ".

Basado en la definición anterior, el maestro JOAQUIN GOMEZ MORFIN, produce la siguiente definición:

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

De las definiciones consultadas, la que describe al control interno en forma más amplia es la emitida por el Instituto Americano de Contadores Públicos, puesto que " dicha definición ", añade el mismo Instituto, " reconoce que el sistema de control interno se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los departamentos contables y financieros. Tal sistema puede incluir control presupuestal, costos estándar información periódica sobre la operación, análisis estadístico y su detalle respectivo, programas de entrenamiento del personal, un cuerpo de auditoría interna. También comprende propiamente otros campos de actividad, como son: estudios de tiempos y movimientos, que son labores de ingeniería industrial, y el uso de controles de calidad mediante un sistema de inspección, el cual es fundamentalmente una función de producción ".

Como se vera posteriormente, esta definición comprende en la forma más adecuada las funciones del departamento de contraloría en relación al control interno de la empresa, ya que implica tanto funciones contables como administrativas.

2.10.1 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

De la definición antes citada se desprenden los tres principales objetivos del control interno, que podemos resumir en :

1.- OBTENCION DE INFORMACION CORRECTA Y OPORTUNA.

Las decisiones de los directivos de las empresas, así como los programas que han de normar las actividades futuras, descansan principalmente en la información constante, veraz y oportuna.

Es importante que el sistema de control interno sea apropiado a las necesidades de la empresa, ya que de no ser así no se podrá disponer de

una información adecuada y oportuna y, por lo general, cuando se carece de control interno no es posible confiar en la veracidad de la información.

Además, si el sistema de control interno es adecuado, deberá facilitar en todo momento la comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como cualquier otro dato que provenga de la contabilidad.

2.- PROMOCION DE LA EFICIENCIA DE OPERACION.

En la actualidad, los empresarios consideran a la eficiencia como uno de los objetivos de mayor importancia.

En efecto, a través de los registros de contabilidad en combinación con el sistema de control interno, los directivos tienen la facilidad para controlar los gastos y evitar los desperdicios que, en muchos casos, son originados por ineficiencia del personal.

Así mismo, si el sistema contable permite el control de los gastos departamentales y proporciona los rendimientos correspondientes, el empresario estará en situación de evaluar el trabajo de cada una de las secciones o fracciones de la empresa, pudiendo de ese modo estimular la eficiencia de los jefes y empleados encargados de los departamentos respectivos.

3.- PROTECCION DE LOS ACTIVOS DEL NEGOCIO.

Este es el objetivo principal del control interno, ya que mediante un sistema adecuado es posible evitar errores, fraudes, ineficiencias y desperdicios, así como prever contingencias que pudieran afectar los bienes de la empresa.

En virtud de que los activos de la empresa constituyen los principales recursos para la generación de utilidades, un buen sistema de control interno debe prever medidas de vigilancia y comprobación que vayan desde antes de la adquisición de los activos hasta su baja por venta o por retiro, pasando, naturalmente, por la custodia, conservación y mantenimiento de los mismos.

2.10.2 NECESIDADES E IMPORTANCIA.

El constante crecimiento de las empresas en magnitud y diversidad de operaciones ha ido dificultando a los directivos la facilidad para conocer el detalle

de las operaciones realizadas. Del mismo modo, han tenido que llegar a establecer las medidas necesarias para implantar y mantener un adecuado sistema de control que les permita el acceso o la información que es factor determinante para la toma de decisiones.

Además, como el crecimiento de las empresas trae consigo una mayor competencia en los ramos comerciales, industriales y de servicio, es cada día más necesario contar con una dirección y un sistema de control preparados en forma tal que permitan incrementar la eficiencia de las operaciones y obtener mayores rendimientos.

2.10.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

Del estudio de las definiciones apuntadas anteriormente, se desprenden los siguientes elementos del control interno:

- 1.- El plan de organización.** Podemos decir que es el que señala los diversos niveles y jerarquías que existen dentro de la empresa, fijando, al mismo tiempo, la delegación de autoridad, el límite de la responsabilidad y la división del trabajo.

Un buen sistema de control interno descansa siempre en la estructura orgánica.

En un empresa mal organizada no se puede concebir el control interno. A su vez, la base de una organización está constituida por la definición precisa de la división de la empresa, señalando quiénes son los jefes, quiénes los subordinados y los colaboradores y cual es el papel que desempeña cada uno de ellos dentro de la empresa. De ahí que las partes integrantes de la estructura de organización de la empresa deban estar ordenadas de tal manera que hagan factible la eficiencia en las operaciones.

- 2.- El sistema de contabilidad.** Mediante él se va a llevar a cabo el registro y el control de las operaciones, con objeto de que se tenga a la mano información constante, veraz y oportuna.

La importancia del sistema de contabilidad como elemento del control interno estriba en que a través de las cuentas, registros, comprobantes, informes, etc; los directivos de la empresa estarán en posibilidad de

ejercer un control efectivo de todos los aspectos de la misma para corregir las deficiencias detectadas y trazar los programas futuros.

- 3.- **Las estadísticas.** En los negocios son elementos de control de gran utilidad; sin embargo, debido a la ignorancia en su aplicación, su utilización es esporádica o carece de la orientación adecuada.

Entre las compañías que con mayor frecuencia utilizan las estadísticas se encuentran las de seguros de vida, que fijan las primas con base en los índices de mortalidad; también algunas empresas industriales para determinar y comparar los costos de producción, el rendimiento del trabajo y de sus obreros, de las máquinas, etc. De igual forma, en muchas empresas comerciales se efectúan comparaciones de ventas por tipo de artículos, por agentes, por zonas, etc. Con los ejemplos mencionados es evidente el campo de aplicación de las estadísticas en los negocios, así como las ventajas que proporcionan su utilización.

- 4.- **Los presupuestos.** Constituyen un eficaz elemento del control interno, ya que las estimaciones planeadas de antemano representan la medida ideal de los resultados que deben obtenerse.

Prácticamente cualquier tipo de negocio puede ser objeto de la implantación del control presupuestal, que permite una supervisión efectiva sobre las operaciones y a través del cual se logrará un mejor resultado de los objetivos y políticas establecidas dentro de la empresa.

- 5.- **La auditoría interna.** Con cierta frecuencia se confunden las funciones del departamento de auditoría interna y el departamento de contraloría. Por el momento, sólo se dirá que la tarea primordial del departamento de auditoría interna consiste en cerciorarse de que los métodos de control interno establecidos funcionen siempre eficazmente, constituyendo la mejor salvaguarda de los intereses de la empresa al controlar en forma efectiva las actividades realizadas en la misma. Posteriormente se determinarán con mayor precisión las diferencias entre ambos departamentos.

- 6.- **Los informes.-** Considerados como elementos de control interno, son necesarios para que la administración esté en la posibilidad de conocer

las desviaciones a las políticas establecidas y aplicar las acciones correctivas que procedan. Así mismo, anteriormente quedó asentado que las decisiones de los directivos descansan fundamentalmente en los informes.

En resumen, son éstos los elementos del control interno que la Contraloría debe tomar en consideración y cuidar de su debida aplicación, así como vigilar que sus principios no sean alterados, salvo que existan causas que lo justifiquen y que sean íntegramente conocidas y aprobadas, no sólo por la Contraloría, sino por la misma dirección de la empresa.

2.10.4 EL CONTROL INTERNO Y LA CONTRALORIA.

Una vez destacada la importancia del control interno, se expondrá brevemente las relaciones que tiene con el departamento de contraloría.

En primer lugar, es función de la contraloría como parte integrante de la dirección de la empresa, tomar parte en el establecimiento de un sistema de control apropiado dentro de la empresa. Debe aclararse que lo anterior no significa que el departamento de contraloría actúe por su propia cuenta, sino que lo hará para auxiliar a la dirección en la implantación del sistema.

Ahora bien, además del establecimiento del sistema de control interno, la contraloría tiene a su cargo, en virtud de sus atribuciones, las labores de aplicación y vigilancia de dicho sistema, así como cualquier modificación al mismo. El departamento lleva a cabo la aplicación y vigilancia del control interno a través de los elementos de éste. Sin embargo, como se observará, existen algunos elementos de control interno en los que la contraloría no interviene en forma directa, o bien, su intervención es mínima.

Respecto al primer elemento, o sea, el plan de organización, la contraloría no será quien señale las funciones y responsabilidades de toda la empresa: sin embargo, deberá conocer la estructura orgánica del conjunto con el objeto de que pueda cumplir eficazmente su función de auxiliar y consejero de la gerencia.

El sistema de contabilidad, que es el segundo elemento, y que abarca desde la implantación de los libros y auxiliares para registrar todas las operaciones de la empresa hasta la obtención de información, mantiene una estrecha relación con la contraloría. Prueba de ello es el hecho de que el departamento de contraloría es el responsable directo ante la dirección de que el sistema de contabilidad es el adecuado, haciendo uso de todos los medios humanos y materiales a su alcance y tomando en consideración los beneficios que proporciona en relación a su costo.

2.11 PROYECTOS DE INVERSION.

Los planes financieros cubren los mismos periodos de tiempo que los planes de ventas, de fabricación y de aprovisionamiento, es decir un periodo a corto plazo de un año y un periodo a largo plazo de cinco años.

El plan financiero a corto plazo es llamado generalmente Presupuesto de Tesorería, mientras que el plan a largo plazo es utilizado, para determinar las necesidades en relación a la fábrica, al material, equipo, existencias, créditos a clientes, necesidades relativas a organización así como ampliaciones y extensiones.

Tal como se ha visto, el Gerente General es igualmente el Director Financiero de la empresa. El Contralor es el encargado de elaborar los planes financieros.

2.11.1 ESCENCIA DE LA PLANEACION FINANCIERA.

a) LA PLANEACION FINANCIERA EN UNA EMPRESA COMPRENDE:

Interpretación de los planes y presupuestos a corto plazo y a largo plazo expresados en fondo que provienen normalmente de la marcha de los negocios, así como de fondos suplementarios necesarios en caso de un aumento en el volumen de ventas.

Determinación del monto de los fondos, que no se emplearán para la marcha normal de los negocios y de la mejor forma de invertirlo para asegurarse de una remuneración satisfactoria.

b) CONTROL DE LAS FINANZAS:

Con vistas a la planeación se elaboran los siguientes estados para cada periodo incluido en el plan:

- Estados de resultados presupuestos.
- Estado de situación financiera presupuestados.
- Afectación de fondos.

- Presupuestos de Tesorería para la fabricación.
- Resumen del plan financiero.
- Estado de origen y aplicación de recursos.

2.11.2 USO DEL PLAN FINANCIERO.

Es esencial que el director financiero sepa como debe ser utilizado el plan financiero. Por lo que sus principales usos son los siguientes:

- a) El plan financiero, basado en los objetivos, políticas, presupuestos y plan de operación de la empresa, sirve de guía a la gerencia. Es el instrumento por medio del cual se determinan las necesidades financieras y sirve de base a la evaluación de los resultados logrados.
- b) Si ocurren cambios de importancia en las actividades de la empresa, hay que elaborar planes que puedan implicar cambios al plan financiero existente. Con base en las indicaciones del nuevo plan, puede ser necesario revisar objetivos y políticas de la empresa. La experiencia ha probado que es más frecuente cambiar de política que de objetivos.
- c) Se utiliza el plan financiero para determinar las necesidades económicas del negocio, tanto a corto como a largo plazo.
- d) Se utiliza el plan financiero a corto plazo, llamado también presupuesto de tesorería para preveer y controlar los fondos en el transcurso del período a corto plazo.
- e) Los presupuestos son los instrumentos por medio de los cuales se realiza el plan financiero conforme a las previsiones de tesorería a corto plazo.

Para el Contralor la primera etapa de la planeación financiera consiste en dividir las previsiones del ejercicio en períodos de tres meses.

Esto permite al Gerente General estar informado sobre las fluctuaciones en la situación financiera de la empresa, colocándolo así en la mejor posición para tomar las decisiones relativas.

El plan financiero y las previsiones de tesorería son establecidos antes de mediados de diciembre, es decir, antes de la reunión del Consejo de Administración. Antes del 1o. de enero el Contralor dividirá las previsiones de tesorería para los meses de enero, febrero y marzo. En los primeros días de febrero la situación real de tesorería es comparada con el presupuesto para enero. Cualquier corrección necesaria es mostrada en las previsiones de tesorería para febrero y marzo, y el Contralor prepara las previsiones de tesorería para abril. Este procedimiento se sigue cada mes.

Una modificación en el plazo de entrega a un cliente y la fecha de recibo de su liquidación puede implicar la modificación de las previsiones de tesorería ya establecidas para los dos meses siguientes. Puede ocurrir que un gasto importante del departamento de mantenimiento y reparación sea pagado en enero, siendo que figuraba en las previsiones de tesorería para el mes de febrero.

Los presupuestos de aprovisionamiento son utilizados para controlar las entregas de las principales materias primas.

El Jefe de Control de Producción toma disposiciones para escalonar la recepción de las materias primas. Mantiene las existencias en los límites máximos y mínimos previstos, en forma de poder hacer frente a los pedidos.

Coopera para poner en marcha el plan financiero y prevee los gastos de tesorería para el mes. Los presupuestos de gastos "elásticos" basados en la producción y en las ventas son utilizados para controlar los gastos de fabricación, ventas y administración.

2.11.3 PROCEDIMIENTO EMPLEADO PARA PREPARAR EL PLAN FINANCIERO.

El Contralor toma las siguientes disposiciones para preparar y verificar el plan financiero:

HISTORIA FINANCIERA.

Antes que nada elabora cuadros con la historia financiera de la empresa por los diez últimos ejercicios. La historia financiera comprende los estados de situación financiera y resultados anuales, así como los estados de aplicación de fondos

(origen y aplicación de recursos). Analiza estos cuadros con el objeto de determinar en que forma ha sido creado y mantenido el financiamiento y como han sido utilizados los fondos. Calcula las relaciones en porcentajes, para cada resultado: relación entre cada renglón y las ventas, la relación de materia prima, mano de obra y gastos indirectos con el costo total de fabricación. Calcula, la relación entre el activo circulante y el pasivo exigible a corto plazo (relación de capital de trabajo); relación entre las inversiones en planta y equipo y el total del activo, relación entre las cuentas por cobrar y las ventas más el equivalente en ventas de las existencias (inventarios) así como su rotación, etc.

Estudiando estos casos se obtiene conocimiento más profundo de todo cambio ocurrido.

Un cuadro de movimiento de fondos se prepara con base en el estado de situación financiera anual corporativo, indicando la fuente de los fondos y como han sido utilizados (estado de origen y aplicación de recursos).

PREVISION DE ESTADO DE RESULTADOS.

La siguiente etapa consiste en establecer las previsiones de ganancias por año para los periodos a largo y a corto plazo.

Para establecer las previsiones del estado de resultados el Contralor utiliza la información siguiente:

- Previsiones de ventas por unidades.
- El precio previsto del producto terminado.
- El precio previsto de cada materia prima principal.
- El programa de fabricación (cantidad de productos a fabricar) basado en las previsiones de ventas y la política de existencias en almacén.
- Las normas fijadas para la materia y la mano de obra.
- Las normas de gastos.
- Otros gastos tales como intereses e impuestos.

Cuando el Contralor conoce los futuros resultados con base en los anteriores informes, establece las relaciones en porcentajes para los mismos renglones, que los considerados en su estudio sobre los diez últimos años. Los compara con los de años anteriores tomando en consideración los cambios de importancia conocidos. de esta forma verifica la exactitud de sus previsiones para los próximos años.

Puede haber error en las previsiones, pero los puntos señalados por el Contralor son particularmente útiles para determinar los puntos en los que son necesarios programas de mejoramiento y de reducción de los precios de costo, principalmente para los períodos a corto plazo. A su vez, estas informaciones ayudan al Comité de Dirección a tomar decisiones sobre las medidas a tomar inmediatamente para aumentar las ganancias tanto durante períodos a corto plazo como a largo plazo.

PREVISION DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA:

Una vez conocidos los resultados satisfactorios el Contralor establece sus previsiones de estado de situación financiera para los años siguientes.

Calcula las mismas relaciones y otras informaciones que aquellas de las cuales se sirvió al examinar la historia financiera de la empresa.

Utiliza estos informes para verificar cada renglón del estado de situación financiera y el estado de situación financiera en conjunto. Prepara las aplicaciones de fondos para las previsiones de cada año así como las decisiones tomadas por la gerencia conforme a los estado de situación financiera previstos y a la aplicación de los fondos. Pueden existir implicaciones de largo alcance que caucen cambios en las políticas o en los planes anteriores. Pueden, así mismo, imponerse cambios para ciertos renglones de los estados.

Tras el examen del Gerente General con el Gerente de Producción y de las decisiones tomadas, el Contralor efectuará los cambios requeridos. Estos estados representan los alcances de la planeación financiera definitiva, tanto para los períodos a corto como a largo plazo.

PREVISIONES DE TESORERIA.

El Contralor establece las previsiones de tesorería para el período a corto plazo. Estas comprenden todos los renglones, incluida la planeación financiera, y sirven de base al control de los gastos.

Las previsiones de tesorería para la fabricación se dividen en periodos trimestrales, mensuales o semanales. Comprende los ingresos provenientes de las ventas, las cantidades necesarias para cubrir el costo de las materias primas y mano de obra, gastos de fabricación, venta y administración, incluyéndose los intereses y los impuestos. Esta enumeración representa los principales presupuestos de tesorería utilizados.

PLAN FINANCIERO.

El Plan Financiero preparado por el Contralor sirve de plan sumario de tesorería para el año y los periodos del año (es decir los trimestres, meses y semanas) que han sido utilizados para las previsiones de tesorería.

El plan financiero comprende el saldo de tesorería al principio de cada periodo, los ingresos y los egresos totales, las disponibilidades necesarias para la planta y el equipo, la existencia en tesorería necesaria para el pago de dividendos y el saldo al fin del periodo.

El plan financiero sirve de guía al Gerente General, al Comité de Dirección y al Consejo de Administración para tomar decisiones, mientras que las previsiones de tesorería y el estado de situación financiera sirven al Contralor para explicar las diferencias relativas a los principales renglones que figuran en el plan financiero sumario.

EJEMPLOS DE ESTADOS UTILIZADOS PARA LA PLANEACION FINANCIERA.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1o. DE ENERO DE 1993 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993.

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>IMPORTE</u>
VENTAS		N\$ 12,006.00
INVENTARIO INICIAL	951.20	
MATERIALES	4'102.40	
MANO DE OBRA	3'702.10	
GASTOS DE FAB.	<u>960.48</u>	
SUMA	9'716.18	
INVENTARIO FINAL	<u>895.20</u>	
COSTO DE VENTAS		<u>8,820.98</u>
UTILIDAD BRUTA		3,185.02
GASTO DE VENTA	1'000.30	
GASTOS DE ADMON.	740.12	
UTILIDAD DE OPERACION		<u>1,744.60</u>
OTROS GASTOS		<u>60.00</u>
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO		1,384.60
ESTIMACION DE IMPUESTOS		<u>480.00</u>
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTO		<u>N\$ 904.60</u>

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PARA 1993

	<u>IMPORTE</u>
SALDO EN EFECTIVO AL 1o. DE ENERO DE 1993	N\$ 630,000.00
FONDOS PROVENIENTES DE:	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	1'384,600.00
DEPRECIACIONES ACUMULADAS PROVEEDORES	347,500.00
DISMINUCION DE EXISTENCIAS EN ALMACEN	<u>60,000.00</u>
SUMA	2'508,640.00
FONDOS UTILIZADOS PARA:	
CREDITO A CLIENTES	591,840.00
MAQUINARIA	80,000.00
MUEBLES Y ENSERES	20,000.00
PAGO IMPUESTOS 1992	343,800.00
DIVIDENDOS	<u>450,000.00</u>
	1'485,640.00
SALDO EN EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993	N\$ <u>1'023,000.00</u>

PREVISION DE TESORERIA PARA FABRICACION EN 1993

INGRESOS:		IMPORTE
VENTAS PREVISTAS 1993		N\$ 12'006,000.00
SALDO CLIENTES AL 1o DE ENERO DE 1993	881,100.00	
SALDO CLIENTES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993	1'472,940.00	
FONDOS NECESARIOS PARA FINANCIAR EL INCREMENTO DE VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE 1993		<u>591,840.00</u>
INGRESO NETO PROVENIENTE DE CLIENTES		<u>N\$ 11'414,160.00</u>
EGRESOS:		
APROVISIONAMIENTO MATERIALES	4'102,400.00	
MANO DE OBRA	3'702,100.00	
COSTOS DE FABRICACION (INCLUYEN MANO DE OBRA IMPRODUC.)	960,480.00	
GASTOS DE VENTAS	1'000,300.00	
GASTOS DE ADMON.	740,120.00	
OTROS GASTOS	60,000.00	10'565,400.00
CUENTAS POR PAGAR AL 1o. DE ENERO	393,300.00	
CUENTAS POR PAGAR AL 31 DE DIC.	483,840.00	
APROVISIONAMIENTO A CREDITO		<u>90,540.00</u>
SUMA		10'474,860.00
DEPRECIACIONES		347,500.00
EGRESOS NETOS PARA 1993		<u>10'127,360.00</u>
REMANENTE DISPONIBLE		<u>N\$ 1'286,800.00</u>

PLAN FINANCIERO PARA 1993

IMPORTE

SALDO EN EFECTIVO AL 1o. DE ENERO DE 1993	N\$ 630,000.00
INGRESOS NETOS POR VENTA	11'414,160.00
SUMA	12'044,160.00
MENOS:	
EGRESOS POR FABRICACION	10'127,360.00
FONDOS PARA PLANTA Y EQUIPO	100,000.00
IMPUESTO DE 1992	343,800.00
DIVIDENDOS	450,000.00
SALDO EN EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993	<u>N\$ 1'023,000.00</u>

(Gráfica No. 9)

2.11.4 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS.

A fin de determinar las necesidades financieras de una empresa es preciso establecer con suficiente anticipación un número adecuado de bases para planeación financiera.

Si esto no se hiciera podría resultar, por ejemplo, que el Gerente General no se diese cuenta de que en cierto momento ha podido dar préstamos en exceso.

Si la empresa siguiera el procedimiento establecido para determinar las necesidades financieras, no se encontraría disponibilidades insuficientes en el renglón circulante, ni una cifra negativa en ese renglón, debido a que el total del pasivo en el estado de situación financiera previsto hubiera sido más elevado que el activo.

La suma necesaria para equilibrar el estado de situación financiera previsto figura en el renglón " Disponibilidades " bajo el rubro " Necesidades de Tesorería Previstas ". Si la cantidad es negativa, representa el monto de los fondos que se necesitarán al final del ejercicio. Es importante saber si al final del ejercicio para el cual el estado de situación financiera está previsto el resultado es normal.

Se puede ver que las existencias en almacén y las cuentas de clientes son anormalmente bajas, y en consecuencia, que las " Necesidades de Tesorería Previstas " tomarán la forma de necesidades en capital a largo plazo.

Si por el contrario, al fin del ejercicio previsto indica un período de alza para las existencias, y las cuentas de clientes con el incremento correspondiente de las disponibilidades, entonces parte de la totalidad de las disponibilidades, tomarán la forma de necesidades a corto plazo.

Para poder determinar los préstamos a corto plazo necesarios todos los años previstos en los períodos a largo y corto plazo deberán ser examinados sobre una base mensual, o por lo menos trimestral, para determinar las alzas y bajas de dichas disponibilidades a lo largo de los años previstos, la experiencia mostrará lo que serán dichas cifras en las estimaciones futuras. Se pueden determinar así las necesidades de préstamo bancarios a corto plazo.

Cuando se revisen estos periodos de provisiones es necesario considerar cuidadosamente el efecto de la liquidación de las cuentas por cobrar y existencias de bases de los pagos de dividendos, intereses sobre obligaciones, pago de impuestos y otros renglones importantes que normalmente no son pagados sobre bases mensuales.

Una vez que se ha determinado hasta qué punto los préstamos a corto plazo responderán a las necesidades de la empresa, el saldo ajustado en el renglón "Necesidades de Tesorería Previstas" que aparece todos los años en cuestión. Representan las necesidades del capital a largo plazo. Las necesidades de tesorería indicadas en las provisiones de estado de situación financiera establecidos para esos mismos años y comprendidas tanto en los periodos a largo plazo como a corto plazo, pueden indicar que los fondos suplementarios no son requeridos más que para un periodo relativamente a corto y que las utilidades aumentadas de los intereses permitirán el fácil reembolso de los préstamos a corto plazo.

Puede ser posible que las necesidades financieras aumenten gradualmente durante el transcurso del periodo a largo plazo y que sea necesario un financiamiento a largo plazo. Al fijar las necesidades financieras a largo plazo se debe prever un margen de seguridad suficiente para hacer frente a sucesos imprevistos.

Las futuras necesidades financieras de una sociedad pueden ser determinadas sobre estas bases en forma de facilitar al Consejo de Administración la fijación de las cantidades que serán necesarias y el momento en que se aplicarán.

PLANEACION DE UN PROYECTO DE INVERSION.

Un proyecto de inversión conlleva, debido a su complejidad e importancia, una adecuada instrumentación en cada una de las etapas de su proceso administrativo, siendo relevante en la planeación efectuar un estudio de mercados para evitar tomar decisiones erróneas en cuanto al producto, la planta industrial, la ingeniería del proyecto y los aspectos financieros del mismo.

Tomar decisiones equivocadas en un proyecto de inversión generalmente ocasiona graves problemas en la economía de la empresa, lo que en ocasiones lleva a la quiebra o al fracaso financiero.

ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA PREVISTOS

A C T I V O	31-XII-92	31-XII-93	P A S I V O	31-XII-92	31-XII-93
CIRCULANTE			EXIGIBLE A PLAZO MENOR A 1 AÑO		
EFFECTIVO	M\$ 630,000.00	1'823,000.00	IMPUESTOS	M\$ 300,000.00	400,000.00
CUENTAS POR COBRAR	801,100.00	1'472,940.00	CUENTAS POR PAGAR	353,300.00	483,040.00
INVENTARIOS	951,200.00	995,200.00		-----	-----
OTROS ACTIVOS	200,000.00	200,000.00	SUMA DEL EXIGIBLE A CORTO PLAZO	M\$ 653,300.00	963,040.00
GASTOS ANTICIPADOS	260,000.00	60,000.00			
SUMA DEL CIRCULANTE	M\$ 2'722,300.00	3'651,140.00	PRESTAMO BANCARIO	1'700,000.00	1'500,000.00
			SUMA DEL PASIVO	M\$ 2'353,300.00	2'463,040.00
INVERSION EN PLANTA Y EQUIPO			C A P I T A L		
TERRENO	M\$ 550,000.00	550,000.00	CAPITAL SOCIAL	3'000,000.00	3'000,000.00
EDIFICIOS	1'650,000.00	1'650,000.00	UTILIDADES RETENIDAS	1'379,000.00	1'709,000.00
DEP. ACUMULADA	(300,000.00)	(307,500.00)		-----	-----
MAQUINARIA	2'200,000.00	2'200,000.00	SUMA DEL CAPITAL	M\$ 4'379,000.00	4'709,000.00
DEP. ACUMULADA	(450,000.00)	(670,000.00)			
MUEBLES Y ENSERES	300,000.00	320,000.00			
DEP. ACUMULADA	(100,000.00)	(132,000.00)			
SUMA INVERSION NETA	M\$ 3'050,000.00	3'602,500.00			
SUMA DEL ACTIVO	M\$ 6'772,300.00	7'253,640.00	SUMA DEL PASIVO Y CAPITAL	M\$ 6'772,300.00	7'253,640.00

ANEXOS 42. 9

Las decisiones inadecuadas en relación con un proyecto de inversión pueden ser, de acuerdo a Humberto Soto, Ernesto Espejel y Héctor Martínez, coautores del libro " La formulación y evaluación técnico-económica de proyectos industriales ".

Una inadecuada planeación de la producción que no contempla el tipo satisfactorio de productos ni los volúmenes adecuados que deben elaborarse de dichos productos, de acuerdo con su mercado potencial.

Una inadecuada selección y adaptación del proceso y de los equipos de producción, lo que frecuentemente conduce al empleo de tecnologías e instalaciones industriales incorrectas o no optimizadas, o al pago de regalías y servicios técnicos innecesarios o con un costo desproporcionado con respecto al nivel de actividad que habrá de llevar a cabo la empresa.

La inadecuada localización de la planta, lo que da origen a que muchas de ellas se instalen en áreas de concentración industrial, donde no sólo se enfrentan a problemas cada vez mayores, con serias repercusiones en inversiones y costos, sino se ven impedidas a beneficiarse de los factores favorables de una adecuada localización.

El uso inadecuado de los recursos financieros, que en algunos casos se reflejan en excesivas e innecesarias inversiones en inmuebles, maquinaria y equipos, como consecuencia de haber adquirido equipos sobrepreciados o de escasa utilidad, mientras que en otros casos se hace patente debido a los constantes problemas que se originan por no haberse adquirido los equipos realmente necesarios.

ETAPAS EN EL ESTUDIO DEL MERCADO.

La Investigación de mercados comprende dos etapas que son:

- 1o. Recopilación de datos y establecimiento de bases por su análisis.
- 2o. Análisis, interpretación y proyección de los datos compilados.

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS.

El objetivo de la investigación de mercados es responder a las siguientes preguntas:

- ¿ Qué características debe tener el producto ?
- ¿ Cuál será la cantidad de materiales que pueden producirse ?
- ¿ A qué precio puede colocarse ?
- ¿Cuál es la maquinaria adecuada para el ciclo de producción ?
- ¿ Dónde deben ubicarse las instalaciones ?

Además de responder a estas cuestiones la investigación de mercados permitirá aclarar qué condiciones existirán para efectuar la comercialización de las cantidades estimadas y cuáles son los factores que pueden modificar la estructura comercial.

En resumen, la investigación ayudará a obtener:

- Una adecuada selección de procesos de fabricación.
- La correcta ubicación de la planta.
- La correcta determinación en las cifras de ventas, costos y bases de presupuestación.
- Bases para elegir los canales de distribución.
- Elementos para evitar falsas proyecciones que conllevan a errores en la evaluación de proyectos de inversión.

INFORMACION NECESARIA EN UNA INVESTIGACION DE MERCADOS.

Los datos que se obtienen en esta etapa de recopilación pueden ser de dos tipos:

- a) Cuantitativos o estadísticos, como cifras de oferta, demanda, precios, etc.
- b) No estadísticos, que ayudan a la calificación de las estimaciones realizadas y a la elaboración de hipótesis sobre condiciones futuras del mercado, políticas gubernamentales o privadas en relación a controles de precios y racionamiento de materiales.

La información básica referente a la investigación de mercados y relativa a proyectos de inversión debe incluir las siguientes facetas.

1) Series estadísticas referentes a:

- 1.a) Cuál es el volumen que se produce en las zonas geográficas en que se planean vender los productos.
- 1.b) Comercio exterior.
- 1.c) Los precios del producto y de los bienes sustitutos, vigilando las variaciones por causas de comercialización (a diferentes volúmenes de venta) y por situaciones estacionales.
- 1.d) Aspectos macroeconómicos (PIB, distribución del ingreso entre la población, ingreso nacional por sectores):
- 1.e) Aspectos sociodemográficos como división de la población por grupos de edad, zonas habitacionales y niveles de preparación académica.

2) Información relativa al producto:

- 2.a) Especificaciones exigidas del producto.
- 2.b) Normas técnicas, tanto nacionales como internacionales.

3) Datos sobre la comercialización:

- 3.a) Localización del mercado.
- 3.b) Presentación y embalaje del producto.
- 3.c) Canales de distribución existentes.
- 3.d) Controles gubernamentales que afectan la comercialización del producto.
- 3.e) Condiciones especiales para la conservación del producto.
- 3.f) Posibilidades de adaptación y mejoras del producto.

4) Datos relativos a la competencia:

- 4.a) Características de los productos de la competencia.
- 4.b) Quiénes son los competidores y dónde se ubican.
- 4.c) Volúmenes de producción, participación en el mercado y precios de venta de cada uno de ellos.
- 4.d) Equipo que usan los competidores.
- 4.e) Capacidad instalada, capacidad aprovechada y factores que pueden modificar esos aspectos.
- 4.f) Proveedores y materias primas que emplean.
- 4.g) Estructura de sus costos de fabricación.
- 4.h) Capacidad económica y fuentes de financiamiento a las que recurren.
- 4.i) Canales de distribución que aprovecha.
- 4.j) Planes de expansión y características de las plantas en construcción.

5) Factores socio-económicos:

- 5.a) Estímulos gubernamentales para las exportaciones, descentralización industrial, globalización económica, etc.
- 5.b) Controles de precios.
- 5.c) Limitantes a los volúmenes de producción.

LA DEMANDA

Por demanda debe entenderse la cantidad de un bien que los consumidores están dispuestos a adquirir, a un precio dado.

A fin de realizar el estudio de la demanda deben considerarse los factores que la afectan como son: alteraciones en la situación geográfica, cambios en los gustos

de consumo y existencia de productos sustitutos nuevos; obviamente esos factores no son fácilmente cuantificables, pero deben ser considerados al momento de hacer el análisis.

El estudio de la demanda incluye: distribución geográfica del mercado de consumo, comportamiento histórico de la demanda (lo que supone entender el pasado y las variaciones que ha tenido la demanda, con la intención de tener una idea de los posibles eventos futuros), recopilación de series estadísticas de consumo aparente, análisis del mercado internacional, proyección de la demanda por un periodo igual al del proyecto.

Los pasos para realizar el análisis, interpretación y proyección de los datos son:

- Establecimiento del periodo base del estudio.
- Selección de datos, eliminado aquellos con variaciones anormales o extraordinarias.
- Clasificación de los datos de acuerdo con su origen y confiabilidad; en caso de no estar satisfechos con la credibilidad de los datos se ratifica que su recopilación haya sido adecuada y en su caso se efectúan las correcciones de distorsiones determinadas.
- Se tabulan los resultados.
- Se analizan las gráficas y se identifican las desviaciones.
- Se investigan las causas de desviaciones encontradas y se eliminan datos con desviaciones circunstanciales.
- Se determinan las tendencias de las variables del mercado y los límites de confiabilidad, obteniendo las ecuaciones de las curvas de tendencias.
- Se proyectan las ecuaciones por el periodo del proyecto.
- Se establecen las interrelaciones entre las variables del mercado y las implicaciones que sobre de ellas tienen las variables independientes.

A fin de complementar el estudio de la demanda debe hacerse el análisis cualitativo, siendo indispensable conocer el producto al que se ha enfocado el estudio.

PROYECCION DE LA DEMANDA PARA BIENES DE CONSUMO Y DE CAPITAL.

Para estos casos la proyección se hace mediante el uso de dos métodos: el primero implica estadísticas confiables por periodos largos y con variaciones limitadas; en este caso se usa la extrapolación de la tendencia; en caso de inexistencia de esas características se empleará el método de coeficiente de la elasticidad en la demanda-ingreso.

La elasticidad de la demanda se define como la relación existente entre el porcentaje de cambio de la cantidad demandada y el porcentaje de cambio en el precio del producto o los ingresos.

El método de extrapolación de los ingresos establece una línea de ajuste por un largo periodo y permite estimar las demandas futuras, empleando comunmente los consumos totales. Al tener la ecuación de la línea de ajuste se aplican a ingresos futuros y se obtiene en las cifras esperadas.

Este método se sustenta en dos tesis:

- a) La aceptación de que toda actividad económica sigue una ley de crecimiento.
- b) Las causas que originan ese crecimiento seguirán interactuando en el futuro.

El método es útil en ciertas circunstancias, sus fallas se agudizan ante situaciones cambiantes de la economía y cuando se utiliza en bienes de capital.

El método de coeficiente de utilidad supone que todos los elementos que afectan a la demanda permanecen constantes y se basa en los coeficientes de elasticidad y en las posibilidades de proyectar el ingreso. El uso del método es justificado cuando el ingreso tiene un peso específico muy grande en la cuantificación de la demanda; sería deseable utilizar como factor para su cálculo el ingreso por habitante, aunque se suele usar el producto interno bruto por habitante.

El coeficiente de elasticidad-ingreso puede calcularse a partir de cifras históricas, presupuestos o por correlaciones internacionales de los ingresos. No obstante, es importante considerar las posibles distorsiones de esas bases.

Cuando se usa el método para bienes de capital el procedimiento es similar; basta con agregar consideraciones del periodo de servicio, de relaciones técnicas, posibilidades de sustitución de fuerza laboral y la tasa de reposición.

PROYECTOS DE LA DEMANDA DE PRODUCTOS INTERMEDIOS.

Los bienes intermedios tienen como característica esencial ser materia prima para la elaboración de un producto final, por tanto su demanda no se ve influenciada por el consumo directo del bien. A fin de establecer su proyección de demanda es necesario identificar el o los productos finales a los que está ligado, posteriormente se realiza la proyección de la demanda de los productos finales con los que tiene relación, aplicando los métodos ya mencionados, con lo cual implícitamente se obtiene la proyección de la demanda del bien intermedio.

OFERTA

En la etapa de recopilación previa se obtienen todos los datos de la competencia como: características del producto que elaboran, localización de sus plantas, tecnología de producción que utilizan y características de las materias primas que emplean. Estos datos sirven para calcular la oferta empleando el siguiente proceso:

- Se realiza una proyección individual para cada competidor, a partir de series estadísticas históricas.
- Se ajustan las proyecciones tomando en cuenta las limitantes de los procesos productivos utilizados por los competidores, en relación con la tecnología existente al momento de hacer los estudios; las limitaciones para el aprovisionamiento de materias primas y demás insumos que son utilizados por la competencia; los planes de ampliación o modificaciones de las instalaciones actualmente en servicio, así como los proyectos de nueva creación de plantas, vigilando las características que tendrán esas instalaciones.
- Se suman todas las proyecciones ajustadas de los competidores con el fin de determinar la oferta total durante el periodo del proyecto.

MERCADO POTENCIAL DEL PROYECTO.

Al haber determinado la demanda y la oferta proyectada puede cuantificar el mercado potencial del proyecto para el producto que se desea introducir al mercado. Para ello será necesario ejecutar tres etapas:

- Se obtiene el mercado potencial base al hacer una comparación de la demanda proyectada del producto que se desea elaborar, con la oferta global proyectada; la diferencia será la proyección de la demanda insatisfecha.
- Se realiza una estimación del crecimiento del mercado potencial, debido a las mejoras o condiciones que proporciona el producto sometido a investigación de mercado que ayudarán a desplazar productos de la competencia, calculando las ventajas que esto dará a nuestro producto.

Se suman las cantidades determinadas en las etapas previstas y se determina el mercado potencial del producto que se desea continuar.

ESTIMACION DEL PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO.

Uno de los puntos que facilita la investigación de mercados es determinar el precio al que podrá enajenarse el producto, basado en los precios existentes en el mercado. Los grupos a que estará dirigida la comercialización y la elasticidad del precio, son factores importantes en dicha estimación.

La determinación del precio definitivo involucra entre otros factores los costos de fabricación, los gastos generales y los márgenes de utilidad que se desean alcanzar.

Las técnicas más comunes para la determinación de los precios son:

- **Técnica de aumento directo.** Consiste en determinar un porcentaje de utilidad sobre los costos y gastos, aplicándolo sobre las erogaciones totales del producto, y agregarlo al monto de dichas erogaciones, obteniendo el precio de venta.

- **Técnica del seguidor de precios.** Se da cuando existe una empresa líder, con suficiente poder para controlar los precios de una industria.
- **Técnica de la competencia perfecta.** Su premisa es fijar el precio de tal manera que se obtenga un buen margen de utilidad, pero que no sea tan amplio que fomente el interés por parte de otras empresas de entrar a ese mercado.

El monto de los aspectos que influyen en los precios (costos de fabricación, gastos generales y utilidad deseada) dependerá de la calidad del producto, el valor de materias primas, la tecnología de los procesos de fabricación con que se cuenta y otros.

Hay algunas empresas que utilizan contratos de venta en los cuales se establecen cláusulas de incrementos de precios en épocas inflacionarias, haciendo uso de fórmulas matemáticas para el cálculo de esas modificaciones. Con ello logran disminuir los efectos negativos que podría tener una tardía negociación en los precios ante un incremento en los costos.

ORIENTACION DEL PROYECTO CON RELACION AL MERCADO.

La investigación de mercados favorece la orientación del proyecto en función del mercado, con lo cual se adquiere una ventaja sobre la competencia en cuanto a especificaciones, el precio máximo al que puede situarse, los canales de distribución publicidad y promoción efectiva; ayuda a establecer políticas de crédito, nos indica el empaque o presentación más atractiva para los consumidores y orienta sobre qué servicios complementarios requiere el consumidor para hacer más benéfica su adquisición.

INVESTIGACION DE MERCADOS EN MATERIA PRIMA.

Uno de los factores que influyen en forma decisiva en el tamaño, ubicación de centros de producción, procesos de fabricación y la maquinaria que ha de emplearse es el referente al abastecimiento de las materias primas y las características de las mismas que se usan como insumo del bien a elaborar. Para hacer el estudio de la disponibilidad y canales de abastecimiento deben desarrollarse tres etapas:

- 1) Recopilación cuantitativa y cualitativa de la información.
- 2) Efectuar proyecciones por zonas y sumarias para obtener la proyección total.
- 3) Ajustarla después de considerar condiciones de negociación, localización de centros de producción, características de la materia prima y usos que tiene esa materia prima, aparte de aquel que pretendemos darle.

Dentro de la proyección total deben separarse las partes usadas al momento del estudio y aquellas imprescindibles para el consumo y que se utilizan en otros bienes o procesos industriales, con lo cual se obtiene la disponibilidad actual de materia prima.

Debe tenerse en cuenta que el volumen actual se vería incrementado por la sola implementación del proyecto y más aún si las condiciones de compra que pueden ofrecerse al proveedor son atractivas para promover la fabricación del bien.

DETERMINACION DEL TAMAÑO DEL PROYECTO.

El tamaño del proyecto puede medirse de diversas maneras: capital a invertir, cantidad de personal, capacidad de producción, etc; sea cual fuere el mecanismo para medirlo, el tamaño ideal será aquel en el que exista un resultado económico más favorable, es decir, se optimice el rendimiento de la inversión y/o se minimicen los costos.

La forma de determinar el tamaño ideal será usando simulaciones a fin de hacer corridas sucesivas hasta alcanzar el punto ideal, teniendo en cuenta que la capacidad instalada nunca será la capacidad realmente aprovechada; esta última debe ser base para toda buena proyección.

- El mercado que se pretende alcanzar, en tres variables: un mercado muy pequeño que haga incosteable el proyecto, un mercado de magnitud similar al mínimo requerido por el proyecto y finalmente un mercado más amplio que el mínimo requerido por el proyecto.

Cuando se da el segundo caso cobra relevancia la investigación de mercados que combina las curvas de costos del proyecto con las curvas de la demanda en función de los ingresos, precios, factores demográficos y factores de distribución.

Así mismo podrá estimarse un crecimiento de la demanda futura que justifique la construcción de una planta grande en el momento actual, dado que se consideró difícil poder llevar a efecto ampliaciones posteriores.

- El área geográfica que abarque el proyecto. Es claro que si la demanda está concentrada en un sólo aspecto debe construirse de manera centralizada; en cambio si la demanda está dispersa debe analizar la posibilidad de establecer varias plantas más pequeñas que faciliten y minimicen la carga por distribución del producto.
- Un tercer elemento lo constituyen los aspectos técnicos del equipo necesario, pues cada equipo exigirá espacio diferente.
- En la definición del tamaño es muy pertinente la teoría la economía de escala que, según el autor Carlos Espindola M. considera " Las reducciones en los costos de operación de una planta industrial debido a incrementos en su tamaño, o a los aumentos en el período de diversificación de su producto, o bien por extensión de sus actividades empresariales, mediante el uso de facilidades en la organización, producción y comercialización de la empresa ".

Los factores de la economía en escala son:

- a) Mejoras en la capacidad de negociación de los insumos.
- b) A mayor producción, menor carga unitaria de los costos de período.
- c) El costo de inversión por unidad de capacidad instalada disminuye ante el crecimiento de la planta.
- d) Posibilidad de usar procesos más eficientes, mejorando la productividad del personal de la planta aprovechando los insumos de manera más racional.

2.12 FISCAL.

2.12.1 INTRODUCCION.

El ingreso, los empréstitos y los gastos y el pago de deudas son los instrumentos que se manejan en la política fiscal, éstas afectan el ciclo económico-financiero de una entidad.

En nuestro país, el gasto público fue el instrumento básico de la política fiscal que influyó directa e indirectamente en el crecimiento de la actividad económica durante la última década. Así el gasto público representó, como proporción de Producto Interno Bruto, el 23% en 1970 y en 1981 pasó a significar el 46.5%.

Mientras que el gasto aumentaba en forma sustancial, los ingresos propios del sector público, no lo hacían en la misma proporción. Ello generó un déficit creciente en las finanzas del sector público.

El Banco de México, perdió su independencia al supeditar el manejo de la política monetaria a los requerimientos que implicaba la política fiscal.

El crecimiento de la cantidad de dinero en circulación prosiguió una tendencia marcadamente expansionista, superando la tasa de crecimiento, de producción, de bienes y servicios. El creciente desequilibrio entre el aumento de la demanda y el de la producción, ocasionó el proceso ascendente de las presiones inflacionarias. La política consistió en explotar una supuesta relación directa entre el crecimiento económico y la inflación. De ahí que fue preferible crecer y generar empleo a controlar la inflación a costa de un menor crecimiento.

La política fiscal y monetaria fueron marcadamente expansionistas, aunque sus resultados fueron mermados por una tasa de inflación cada vez más elevada y creciente desequilibrio externo que culminó con las devaluaciones del peso y el control de cambios.

El resultado final fue una drástica caída en la inversión privada debido a que las empresas se financiaron del endeudamiento externo y la reinversión de utilidades. Estas tuvieron como límite, por un lado la rentabilidad que se vio considerablemente mermada, por otro el riesgo cambiario que implicaba el

endeudamiento externo y que muchas empresas aceptaron lo que significó para muchas de ellas una depreciación financiera e incluso la quiebra.

La política fiscal se lleva a cabo en una empresa, tomando en cuenta las prerrogativas e incentivos que nos otorga el gobierno en el pago de impuestos de toda índole, haciendo cambios estructurales convenientes a la empresa, con el objeto de obtener beneficios financieros, pagando en las condiciones y términos justos y oportunos los impuestos correspondientes.

El objetivo primordial de la política fiscal, es elevar la productividad. Para que dicha productividad subsista y aumente se debe incrementar la eficacia en la inversión.

Tanto el mercado de capitales como el sistema de impuestos pueden ser útiles para lograr el rendimiento en la inversión. Para ello también se debe buscar apoyo en los derechos de impuestos que afectan las operaciones realizadas por la empresa.

La ley del impuesto sobre la renta, nos señala que con relación al paquete de reformas fiscales para 1987, fueron aprobadas para impulsar el crecimiento económico y el cambio estructural en favor de la inversión productiva y la capitalización.

La ley del Impuesto Sobre la Renta, nos menciona que existe un ajuste por la inflación en base gravable de las empresas, a través de la deducción de intereses nominales y pérdidas cambiarias y que en época inflacionaria lleva implícito una amortización del principal, paralelo a los ajustes parciales por la inflación de los activos fijos de la empresa y de algunos renglones de activo circulante, esto conduce a una reducción considerable de la base gravable.

La actitud del empresario o sus asesores, al planear la estrategia fiscal financiera de la empresa, debe apoyarse, además de un completo conocimiento de los preceptos, en un sentido de responsabilidad social, el cual implica conocer la alta función social de la empresa y de los impuestos que paga, el espíritu de las disposiciones legales y el reconocimiento de que no es válido, desde ningún punto de vista, similar o deformar en cualquier forma la naturaleza de la empresa de las operaciones que realiza.

Es aceptable y normal que las disposiciones fiscales esten sujetas a diversas interpretaciones. La interpretación correcta de las disposiciones legales, consiste en expresarla, actuando como:

- Instructor
- Contribuyente
- Como representante del fisco.

2.12.2 OBJETIVOS DE LA PLANEACION FISCAL :

- a) Crear y mantener una estructura fiscal sana de la empresa.
- b) Lograr, dentro de los marcos legales, los máximos ahorros fiscales.

El logro de estos objetivos puede ser a través de la planeación táctica y estratégica.

La planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles; por ejemplo la planeación de la producción de la semana siguiente será más táctica y menos estratégica que la planeación de una nueva planta o de un sistema de distribución.

La planeación táctica consiste en una planeación a corto plazo, que va enfocada a un análisis de una operación en forma aislada.

La planeación fiscal en la empresa puede ser desempeñada por tres tipos de personas:

- a) Un especialista de impuestos dentro de una empresa.
- b) A través de la asesoría de un especialista independiente.
- c) Por medio del contralor o de otro funcionario que tenga a su cargo, entre otras, la función de impuestos.

El punto a cuidar es en qué casos y en cuáles empresas se requiere alguna de estas personas.

Ventajas de que la planeación fiscal la realice un fiscalista interno.

- 1.- **CONFIABILIDAD.** Muchos de los aspectos de la empresa son confidenciales, ya que la competencia o terceras personas pueden beneficiarse si tiene

conocimientos de los nuevos proyectos, nuevos productos y nuevas operaciones. Debido a lo anterior muchas empresas prefieren contar con un fiscalista interno y solo acudir a un fiscalista externo en aspectos importantes y trascendentales.

- 2.- **AGILIDAD DE RESPUESTA.** En determinados momentos las empresas requieren de una planeación inmediata, debido a los movimientos del mercado, o posiblemente cambios de leyes, obligan a tomar decisiones en periodos relativamente cortos.
- 3.- **CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA EMPRESA.** El fiscalista interno debe de conocer a profundidad la estructura de la empresa, sus antecedentes y su filosofía y por lo tanto puede llegar a saber cuales son las consecuencias que en un momento determinado, una decisión puede traer aparejada en el orden operativo, administrativo, financiero, etc.

Desventajas de que la planeación fiscal la realice un fiscal interno.

Básicamente la principal del fiscalista interno es que sus conocimientos se encuentran centralizados en los impuestos y en las operaciones que realiza la empresa, sin que en un momento determinado tenga el amplio panorama que puede tener un asesor externo, ya que este al tener una diversidad de clientes y operaciones tiene un conocimiento más amplio.

Otra desventaja es el costo del servicio, ya que no es lo mismo pagar servicios profesionales sobre trabajos específicos que tener un especialista con un sueldo completo todos los días del año.

Ventaja de que la planeación la realice un asesor externo.

El campo natural de la especialidad en impuestos es la del asesor externo. Este profesional tiene una gran ventaja proveniente de la experiencia profesional de tratar con clientes con diferente tipo de giro, mentalidad, agresividad y dimensión.

Desventaja de que la planeación fiscal la realice un fiscal externo.

Será el desconocimiento integral de la empresa, el desconocimiento de las implicaciones que una decisión fiscal pueda traer en las áreas operativas o administrativas de la misma.

Otro aspecto negativo es el que muchas veces, la planeación fiscal la realiza el externo con base en datos y antecedentes que la empresa le proporciona, los cuales pueden no ser completos y exactos.

Ventajas y Desventajas de que la planeación fiscal la realice el Contralor o el responsable administrativo.

Quando la planeación fiscal la realiza el Contralor el costo monetario es inferior que si se realiza a través de un especialista. Es importante señalar como desventajas que el contralor nunca podrá llegar a tener en forma completa ese toque y esa percepción adicional que consigue el especialista fiscal a través de los años.

Para desarrollar la planeación fiscal es necesario precisar en primer lugar que los procedimientos, tanto en la planeación estratégica como en la táctica, giran alrededor de la obtención de dos tipos de beneficios; unos explícitos que las mismas leyes otorgan, como podría ser el caso de utilizar el sistema de ventas en abonos o utilizar el nuevo mecanismo de consolidación de resultados en empresas de grupos, y otros implícitos que son aquellos que derivan de los comunmente llamados lagunas o deficiencias que existen en las leyes.

Como en todo proceso lógico de planeación habrá que seguir un cierto orden, el cuál es el siguiente:

- 1.- Determinar las diferencias alternativas en las que una operación puede llevarse a la práctica.
- 2.- Cuantificar la viabilidad de cada una de ellas.
- 3.- Tomar decisiones.

En el área fiscal, se señalan las siguientes:

- 3.a) Pago correcto y oportuno de las obligaciones fiscales.
- 3.b) Confidencialidad de la información fiscal.
- 3.c) Compromisos fiscales con terceros.
- 3.d) Dictámenes fiscales.
- 3.e) Firma de las declaraciones anuales de I.S.R., del I.V.A. y del dictámen fiscal.

En la planeación previa al establecimiento de la empresa y estructura de la misma:

- 3.f) Empresa controladora.
- 3.g) Empresa de servicios.
- 3.h) Empresa inmobiliarias.
- 3.i) Sociedades anónimas de capital variable o capital fijo.
- 3.j) Acciones con o sin valor nominal.

En la diversificación, ampliación de actividades o transformación de la empresa:

- 3.k) Régimen fiscal estatal de los diferentes puntos donde la empresa tiene o puede tener establecimientos.
- 3.l) Estimulos fiscales en función de las regiones que el gobierno pretende desarrollar.
- 3.m) Régimen fiscal aplicable a las nuevas operaciones.
- 3.n) Formas de adquirir nuevos negocios o empresas.
- 3.ñ) Formas de vender negocios.

4.- Determinar criterios fiscales en aquellos casos en donde exista duda sobre la correcta interpretación de las leyes.

5.- Formulación del manual de planeación fiscal.

6.- Establecer un Control Fiscal.

Hablar de control fiscal es hablar de mecanismo idóneos que permitan un buen grado de confiabilidad a las empresas sobre el debido y oportuno cumplimiento de sus obligaciones fiscales, así como del adecuado y oportuno aprovechamiento de los incentivos y de más beneficios fiscales, hasta la estructuración de manuales o instructivos de operación.

C O N C L U S I O N E S

La gran influencia que ejercen en la actualidad las grandes empresas industriales de los Estados Unidos de Norteamérica, sobre las empresas de nuestro país es indudablemente importante, no solamente por su alto grado de tecnología, sino en la forma en que se organizan, operan y se administran.

La forma jurídica que en la actualidad adoptan las empresas capitalistas, en la sociedad presentándose como una figura única a través de la cual constituyen una persona moral, que persigue obtener el máximo rendimiento de su capital, las Sociedades Anónimas de Capital Variable, por sus características, son las formas más conveniente y más utilizada por los inversionistas.

Las empresas como organizaciones complejas que son, tendrán necesidades también complejas, siendo una de ellas y de vital importancia, la existencia de un organismo encargado de: organizar, controlar, mantener la eficiencia y vigilancia de: las operaciones y el patrimonio de la empresa, e informar de los resultados obtenidos.

Tanto a los propietarios como a los directivos constituyendo un auxiliar básico para la administración del mismo. Nos referimos desde luego a la "Contraloría".

La Contraloría será de carácter general para toda empresa y estará no solo dirigida sino integrada en sus puestos principales por Contadores Públicos, por ser éstos los profesionistas capacitados y apropiados para la administración y control de las operaciones de la empresa, para que éstas operen de acuerdo con la magnitud y necesidades de la entidad.

Las principales funciones de la Contraloría en las empresas son:

- Diseño, implantación y dirección de sistemas de contabilidad.

- Implantación y observación de normas y procedimiento de control interno.
- Desarrollo de auditorías para revisar el cumplimiento de las normas de control, así como de los planes de operaciones previstos.
- Implantación y dirección de presupuestos y su vigilancia.
- Consolidación, análisis e interpretación de los estados financieros resultantes de las operaciones, con el fin de que sirvan de base a decisiones futuras a los directivos de la empresa.
- Información a los directivos y al Consejo de Administración, de vigilancia y control de desarrollo de la empresa.
- Proporcionar la debida protección a los activos de la empresa.
- Manejo y adiestramiento de personal técnico. La Contraloría a través de sus diversas funciones se constituyen en el principal auxiliar, tanto de los propietarios como de los directivos y administradores de la empresa.
- El manejo de las diferentes pólizas de seguros de los bienes de la empresa, para su protección.

Las decisiones buenas y firmes acerca de las empresas, constituyen un factor principal en el aumento de sus utilidades y dado que dichas decisiones y proyectos que toman los propietarios, directivos y administradores de las empresas, se basan de una manera total, en los estados financieros, reportes e informes en general, proporcionados por la contraloría, estos deberán elaborarse de una manera perfecta dentro de los límites humanos, con lo cual se puede comprobar la existencia de la planeación dentro del control, presentación de información financiera, valuación y deliberación de las operaciones realizadas por la entidad.

Por otro lado concluimos diciendo que las ventajas que conllevan a la necesidad de contar con un Contralor dentro de una empresa son:

- a) Una mejor planeación y coordinación de funciones al traducir los objetivos de la Contraloría a planes de acción departamentales.**
- b) Utilización óptima de los recursos humanos al dirigir sus esfuerzos al logro de determinadas metas.**
- c) Incremento de la responsabilidad en el personal al establecer metas definidas.**
- d) Una mayor comunicación al promover el flujo de información en ambos sentidos, es decir, de contralor a supervisores y viceversa.**

BIBLIOGRAFIA

" AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y GUBERNAMENTAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA "

RIOS VILLASEÑOR MARIA VIRGINIA
U. N. A. M. 1989

" AUDITORIA OPERACIONAL Y SU RELACION CON INFORMATICA "

ROBLEDO RAMIREZ JOSE LUIS
U. N. A. M. 1984

" CONTRALORIA "

VIVEROS MENESES CARLOS SAMUEL Y RAMIREZ VAZQUEZ MARCO ANTONIO.
MEXICO, D.F., 1992
U.N.I.T.E.C.

" CONTRALORIA PRACTICA "

ANDERSON DAVID Y SCHMIDT LEO
U.T.H.E.A. 1985

" FINANZAS Y CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL Y SU APLICACION EN UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL SECTOR CENTRAL "

GUTIERREZ TASALLO SERGIO
U.N.A.M. 1983

" LA CONTRALORIA EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS " .

**ANTHONY R.N.
U.T.H.E.A. 1988**

**" MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA A UNA EMPRESA
CORREDORA DE SEGUROS " .**

**GARCIA VALDES ROSINA
1985**

" PERFIL DEL TESORERO "

**CANEZ FELIX RENE.
U.N.A.M. 1983**

**" REVISTA DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.
"**

MAYO-JUNIO 1993.