

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

*EG*

8  
1 ej.

## **CONSULTORIA EN ADMINISTRACION**

### **SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P r e s e n t a**

**SERGIO I. SANCHEZ DEL CASTILLO**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:**

**C. P. y L. A. E. MARCOS A. ZAPATA**

**MEXICO, D. F.**

**1977**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

8  
1 ej.

EG

## **CONSULTORIA EN ADMINISTRACION**

### **SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P r e s e n t a**

**SERGIO I. SANCHEZ DEL CASTILLO**

**DIRECTOR DE SEMINARIO:**

**C. P. y L. A. E. MARCOS A. ZAPATA**

**MEXICO, D. F.**

**1977**

**A MIS PADRES:**

**Con respeto y cariño  
como una pequeña  
muestra de gratitud**

**A MIS HERMANOS:**

**Con mis mejores deseos**

A MI ESPOSA:

Con admiración a su inquebrantable  
espíritu de lucha y constante empe  
ño a mi formación profesional.

A MIS HIJOS:

Con el deseo de que  
sepan aprovechar lo  
mejor de la vida.

A MI UNIVERSIDAD,

A MIS MAESTROS:

Que dejaron en mí  
sus valiosas enseñanzas

AL HONORABLE JURADO:

Por la consideración que tengan  
a bien dar al presente trabajo,  
ya que constituye un esfuerzo -  
por la superación.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS :

Que me brindaron ayuda y  
amistad sincera.

A TODOS AQUELLOS:

que de una u otra forma  
tuvieron que ver en mi  
formación profesional.

# I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION . . . . .	1
CAPITULO I LA CONSULTORIA	
I.1. Significado . . . . .	5
I.2. Objetivo . . . . .	6
I.3. Importancia y Necesidad. . . . .	6
CAPITULO II. ANTECEDENTES O DATOS HISTORICOS	
2.1. Origen . . . . .	10
2.2. Desarrollo . . . . .	11
2.3. Estado Actual. . . . .	12
CAPITULO III. LA PREPARACION DEL CONTADOR PUBLICO PARA LA CONSULTORIA.	
3.1. Preparación Académica. . . . .	14
3.2. Especialización. . . . .	14
3.3. Competencia Profesional. . . . .	15
3.4. Cualidades del Consultor. . . . .	15



**CAPITULO IV.  
CONSIDERACIONES BASICAS PARA EL ESTABLECIMIENTO  
DEL DESPACHO DE CONSULTORIA.**

4.1. Investigación Preliminar. . . . .	19
4.2. Probabilidad de Desarrollo. . . . .	19
4.3. Aspectos Legales. . . . .	20
4.4. Su Organización. . . . .	22

**CAPITULO V.  
EL EJERCICIO DE LA CONSULTORIA**

5.1. Primeras Pláticas con el Cliente . . . . .	26
5.2. Auditoría Administrativa. . . . .	27
5.3. Indicadores para Organizar y Reorganizar. . . . .	28
5.4. Investigación Preliminar. . . . .	29

**CAPITULO VI.  
AREAS DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO**

6.1. Finanzas. . . . .	36
6.2. Control. . . . .	42

**CAPITULO VII.  
FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

7.1. Internas . . . . .	65
7.2. Externas . . . . .	66

CONCLUSIONES . . . . .	70
------------------------	----

BIBLIOGRAFIA . . . . .	72
------------------------	----

## I N T R O D U C C I O N

Desde los tiempos más remotos en que el hombre se agrupaba para cazar, pescar y combatir lo hacía organizadamente. Con el transcurso del tiempo el hombre fué aprovechando sus experiencias para una mejor organización, así vemos que los grandes ejércitos de la humanidad, como los de Napoleón, Carlo Magno y Julio César entre otros, estaban magníficamente organizados.

Así, al aparecer las primeras unidades sociales como empresas se fueron integrando grupos pequeños donde su actuación era rudimentaria y empírica; el propietario realizaba todas las funciones que implicaba una empresa.

Posteriormente con el avance de la tecnología, el conocimiento de nuevos sistemas, el desarrollo de nuevos métodos y con el impulso que requieren las empresas, las funciones administrativas se tornan cada vez más complejas donde es necesario contar con el elemento humano especializado y capacitado para integrarlos a las nuevas unidades de la empresa, es aquí donde el Contado Público se convierte necesario como Consultor de Empresas debido a sus estudios, experiencias, preparación y capacidad en la planeación, organización, dirección y control.

En la actualidad ya no puede dejarse al azar el éxito o fracaso - de un negocio, los cambios en las técnicas y procedimientos modernos para - una mejor actuación son necesarios para evitar permanecer estáticos y por- consecuencia obsoletos.

Día a día es más difícil contar con el personal de planta capaz - de resolver el sin número de problemas administrativos para la buena marcha y funcionamiento de un negocio, y es aquí donde el Contador P<sup>U</sup>blico prestan do sus servicios de Consultoría a través de la especialización, logra con- tribuir al desarrollo social.

Las empresas para contar con una administración competente para - el logro de sus fines requieren de especialistas que diagnostiquen y entien dan sus problemas a través de la utilización de las técnicas de investiga- ción científica.

Es por ello que he desarrollado el presente trabajo de investiga- ción, esperando sea de utilidad para sus lectores, así como una aportación- al desarrollo de la carrera que cada día va adquiriendo más reelevancia en- las actividades socio-económicas el País.

C A P I T U L O I

LA CONSULTORIA

## LA CONSULTORIA

La profesión del Contador Público ha tenido un gran progreso des de los tiempos en que se le consideraba como un simple tenedor de libros, - posteriormente ya con más conocimientos y obligaciones se le asignaron mayores responsabilidades, hasta la época actual, en donde este profesional de posición relevante en las empresas no sólo conoce de Contabilidad, - Auditoría y Aspectos Fiscales, sino también debe de estar capacitado para los asuntos fundamentales tales como Administración de Personal, Ventas, - Producción, y otros más.

Con esto se pensará que éste profesional es un verdadero experto en todas las áreas, y es precisamente con el avance de la industria en don de el Contador Público solo no basta.

El Contador Público debe de ir adecuando su mentalidad hacia la imperiosa necesidad de la especialización, que junto a las ventajas que -- ofrecen los trabajos en equipo con colegas como el Licenciado en Derecho, - Licenciado en Economía, Ingenieros, Actuarios, alcanzarán una meta común - en beneficio de la sociedad.

## I.I. SIGNIFICADO.

La palabra Consultoría la podemos analizar a través de los siguientes conceptos:

A). Tomar consejo es consultar. Para poder realizar una actividad es conveniente acudir a una persona que cuente con lo necesario de lo que carecemos, a fin de darnos opinión de los aspectos positivos y negativos respecto al problema.

B). Asesorar es dar consejo. De aquí deducimos que se necesita de una persona capaz para externar su opinión ó parecer, que nos será de utilidad.

C). Asesor. O sea la persona que dá consejo, que cuenta con la preparación y conocimientos técnicos, que su ocupación habitual es la de aconsejar a sus clientes.

Diversas agrupaciones de Contadores Públicos han realizado estudios que los han llevado a definir el término de Consultoría en Administración de Empresas, y es el Instituto Mexicano de Contadores Públicos quien aporta la siguiente definición, que en mi concepto es la más amplia.

EL I.M.C.P.:

"La Consultoría es la actividad que consiste en opinar después de realizar un estudio técnico científico, respecto a cualesquiera de las

funciones de una empresa, con el propósito de buscar la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como mira el aumento de la productividad".

## 1.2. OBJETIVO

La finalidad de la Consultoría es la de proporcionar un servicio al cliente, respecto a organizar, mejorar y prevenir las actividades Administrativas para obtener la mayor productividad.

También es dar opinión ó sugerencia a nivel profesional para resolver los problemas de las empresas ó de los gobiernos.

## 1.3. IMPORTANCIA Y NECESIDAD.

La empresa como unidad socio-económica, para su bienestar y supervivencia necesita de las técnicas modernas de la Administración, siendo evidente la necesidad de contar con profesionales especialistas en las diferentes ramas de la Administración.

El dirigir una empresa no es fácil, los directivos se enfrentan a los problemas más complicados cada día; como la reducción de costos, incremento de las ventas, la organización de la vida de las finanzas, el entrenamiento del personal, que aseguren la continuidad del negocio. Los controles sencillos y eficaces permitirán a los Ejecutivos tomar decisiones adecuadas. El ejecutivo no tiene oportunidad de apartarse de sus operaciones diarias y dedicarse de lleno a problemas especiales, es aquí don-

de la ayuda del Consultor que sí puede dedicarse por completo al problema, que debido a su actitud analítica detectando serios problemas que pueden - pasar desapercibidos por los directivos, y con objetividad por ser independiente y profesional, dará recomendaciones imparciales a través de las experiencias adquiridas en otras industrias, logrando ser de gran utilidad a la alta dirección de las Compañías.

Existen despachos de Asesoría a los que se acude para prevenir, remediar ó mejorar. Como es el caso de algunos especialistas de empresas en desaparición, algunos otros no sólo hacen posible que los artículos -- sean vendibles sino que los sistemas rindan, que las inversiones den agradables resultados, etc.

Si los despachos de Consultoría planean acertadamente, en un futuro México obtendrá un cambio económico positivo donde el Contador Público con su participación en los aspectos de análisis e interpretación de es tados financieros, planeación, dirección y control financieros y con la -- colaboración de Licenciados en Administración, Licenciados en Economía, lo grá cumplir con su compromiso social.

En la actualidad los profesionales los podemos dividir en dos -- grupos:

Los "Generalistas", que a través de una preparación básica en lo general analizan el problema y sugieren soluciones posibles.



Los "Especialistas" que además han dedicado gran parte de su --- tiempo a una línea de estudios con el propósito de dar soluciones más acertadas.

Por tal razón es de vital importancia impulsar desde las Universidades y agrupaciones profesionales la especialización, para un mejor aprovechamiento de los servicios del Contador Público.

C A P I T U L O   I I

ANTECEDENTES O DATOS HISTORICOS

## 2.1. ORIGEN

La Consultoría Administrativa se inició desde los tiempos más re motos en que el Contador Público brindaba los servicios de asesoramiento a sus clientes.

La Consultoría en México ha tenido sus influencias del vecino -- país del Norte en donde en 1881, Joseph Wharton fundó la primera escuela - de Administración. El era un financiero y fabricante de hierro en Filadel - fia y donó una cuantiosa cantidad a la Universidad de Pensilvania con el - objeto de que se estableciera la educación hacia los jóvenes en Finanzas y Economía, de ésta forma se estableció la primera escuela en el mundo en -- ésa época.

Con el transcurso de los años nos encontramos que en el año de 1911- ya se contaba con 19 escuelas distribuidas en los Estados Unidos, en donde Taylor provoca "un gran despertar" con la era de la Administración. En -- los siguientes 14 años existían 164 escuelas superiores dedicadas a ésta - área. Para 1960 ya habían 860 escuelas, de ésta forma nos damos cuenta -- que en un país donde el desarrollo económico es acelerado, los servicios - del Contador Público, como asesor en los negocios se tornaban cada vez más necesarios en la Administración.

En nuestro país hacia el año de 1845 se estableció la primera es cuela de estudios comerciales. Después en 1854 se creó una escuela espe-- cial de Comercio en donde se dejaba ver que con relación a las escuelas de

Wharton, las materias impartidas eran probablemente mejores.

## 2.2. DESARROLLO

En México el crecimiento industrial y económico en la última década ha sido enorme y se requiere de mayores exigencias significativas para la integración eficaz del hombre, el dinero, la maquinaria, los materiales y los mercados, se ha encontrado con que es necesario buscar dirigentes profesionales que puedan afrontar los problemas de sus crecientes responsabilidades. Las organizaciones familiares de antaño se tornan cada vez más complicadas dando lugar a que los problemas que se resolvían con técnicas tradicionales, requieran programas adecuados de entrenamiento y desarrollo, unas relaciones apropiadas y una estructura de organización eficaz. Para la Administración de los fondos se requiere de una planeación adecuada y controles que la dirección debe mantener con mano firme. Para la maquinaria y materiales una coordinación apropiada y control de los medios así como de buenos resultados de la producción, para la dirección de mercados es vital planes, programas y políticas adecuadas, lo que nos permitirá llegar al éxito.

El conjunto de los programas de la dirección de los negocios debe ser periódicamente revisado a fin de proceder a realizar los ajustes necesarios que nos permitan encarar la situación actual así como la del futuro. México con su constante crecimiento necesita de una dirección firme y a su vez enfoques previsores a fin de aprovechar al máximo las oportunidades.

### 2.3. ESTADO ACTUAL.

El resultado de diversos trabajos llevados a cabo por una de las agrupaciones como es el Instituto Mexicano de Contadores Públicos dió como resultado que la Consultoría en Administración se lleve a cabo por los despachos que están establecidos en su gran mayoría por departamentos especiales dedicados al servicio de tipo administrativo, en donde las actividades más frecuentes son las de presupuestos entre otras y las menos desarrolladas, las de evaluación de personal, organización de sistemas, etc. Los -- profesionales que llevan a cabo este servicio son en escala decreciente: - Contadores Públicos, Licenciados en Administración, Técnicos en equipos -- Electrónicos, Economfistas e Ingenieros Industriales.

En la Actualidad existe una gran cantidad de Contadores Públicos, quienes a través de estudios recibidos ya en la Maestría ó en el Doctorado se encuentran en posición de participar con mayores ventajas en esta área, ya que en la actualidad el tener estudios relativos a la Administración no representan un lujo sino una verdadera necesidad.

Es necesario fomentar esta actividad en nuestro medio y de ésta manera dar a conocer la existencia de éstos servicios, adaptando estos conocimientos a nuestra idiosincracia y a las condiciones sociales, económicas y polfticas imperantes en nuestro Pafs.

C A P I T U L O   I I I

LA PREPARACION DEL CONTADOR PUBLICO  
PARA LA CONSULTORIA.

### 3.1. PREPARACION ACADEMICA

Para poder participar en el campo de la Consultoría es necesario tener los conocimientos académicos que garanticen un desenvolvimiento adecuado a las necesidades que en un momento determinado nos permitan precisar con ideas claras la solución de diversos problemas. En algunas ocasiones-- el no tener los suficientes conocimientos para poder sugerir la implanta-- ción de un sistema ó la revisión de un procedimiento, nos llevará a crear-- un círculo vicioso en el cuál los clientes no nos manifestarán la confian-- za requerida. Por tal motivo es necesario que en todas las escuelas se -- formen verdaderos profesionales.

### 3.2. ESPECIALIZACION

La especialización está basada en una preparación general unifor me en la práctica, y estudios adicionales. Para poder ser un especialista es necesario obtener primeramente un entrenamiento en lo general y poste-- riormente en lo particular.

A medida que la profesión se desarrolla se presenta cada vez más claro el camino hacia la especialización para poder encontrar ejercitantes verdaderamente doctos. No se debe de confundir al profesionalista especiali zado con un técnico ó experto en determinada área, que en algunas ocasio-- nes se convierte en un rutinario, ya que el primero ejerce después de haber realizado un estudio a fondo de los aspectos generales que le dan suficien-- te cultura profesional general; en tanto que el segundo ejerce mediante la habilidad de la práctica intensiva de un reducido número de actividades. -

De tal modo que su especialización no tiene como base una formación general.

### 3.3. COMPETENCIA PROFESIONAL

La carrera del Contador Público tiene como fin servir a la Sociedad. Las relaciones con sus colegas deben de anteponer el beneficio y el prestigio de la profesión al beneficio personal, que permitan el desarrollo y el éxito de una labor en conjunto.

Debido a la complejidad de las actividades económicas, en ocasiones el Contador Público necesita de agruparse con otros profesionales con el fin de poder ofrecer mejores servicios.

El Contador Público al asociarse para la práctica profesional -- debe asumir su responsabilidad actuando dentro de los lineamientos éticos que prevee la profesión.

### 3.4. CUALIDADES DEL CONSULTOR

Podemos señalar que dentro de las cualidades que debe de poseer el Consultor Administrativo están:

- a) Tener un amplio sentido común, ó sea, saber aplicar lo que se conoce a lo que se vá a hacer.
- b) Tener facilidad de comunicación, que se define como el proce



so por el cuál utilizando los medios escritos, orales, ó algunos otros --- transmite en forma clara y precisa sus ideas.

c) Debe tener un amplio sentido de las Relaciones Humanas, considerando que con éstas se obtienen beneficios para sus clientes y para él mismo.

d) Debe poseer imaginación sin llegar al extremo de ser una persona idealista, ya que en ocasiones los problemas complicados parecen tener respuestas ó soluciones sencillas.

e) Debe tener capacidad de organización y conocimientos sufi---cientes.

El conjunto de estas cualidades darán al Contador Público el prestigio de su profesión.

El Consultor no deberá de hacer de su actividad una presunción - ya que con ello desarrolla una imágen negativa con sus clientes. Por lo - tanto éste profesional procurará cumplir con todas estas cualidades y de - esta manera será él quien dé importancia a su trabajo y no viceversa.

En éstas condiciones se pensará que el Consultor es un superdotado, pero en la práctica deberá poner empeño para desarrollar estas qualidades y alcanzar el éxito.

## CUALIDADES DEL CONSULTOR

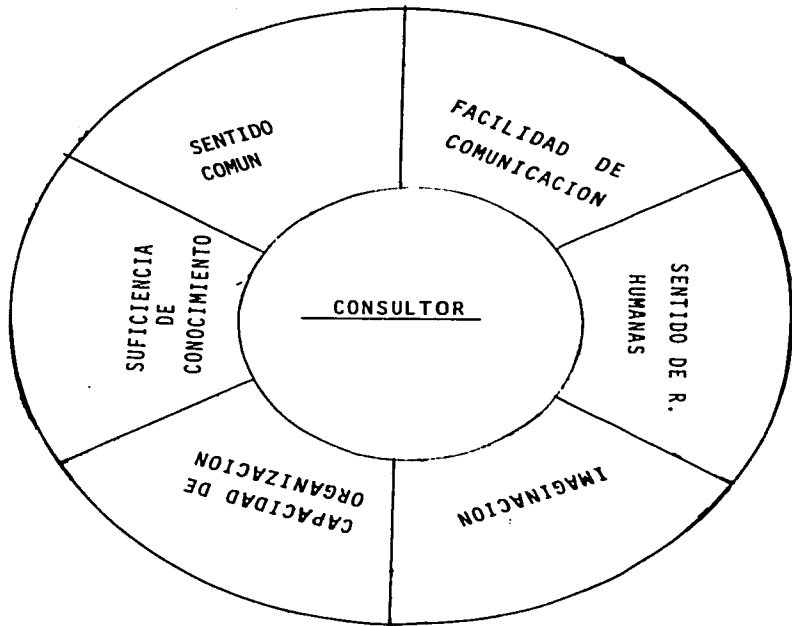


Figura del libro "CONSULTORIA DE EMPRESAS"

de ROBERTO BARRAGAN

C A P I T U L O   I V

CONSIDERACIONES BASICAS PARA EL ESTABLE  
CIMIENTO DE UN DESPACHO DE ASESORIA.

#### 4.1. INVESTIGACION PRELIMINAR

Esta investigación estará encaminada a saber el grado de aceptación que tendrá el poder establecer un despacho de Asesoría Administrativa para las empresas.

Para tal efecto habrá necesidad de acudir a los registros públicos a indagar la cantidad de despachos constituidos bajo las cualidades de seadas así como de obtener información que en un momento dado nos permita orientar nuestros objetivos hacia el camino correcto. Así mismo será necesario investigar los requisitos de carácter legal para poder actuar dentro del marco social; por otra parte, tenemos que será necesario precisar la demanda y la proyección que pueda tener. Será indispensable conocer la historia de algunos de los despachos constituidos para darnos cuenta de su forma de estructuración administrativa así como el proceso de desarrollo.

#### 4.2. PROBABILIDAD DE DESARROLLO

Después de haber recabado toda clase de información respecto a si éste tipo de servicios administrativos tienen demanda, y que por otra parte el número de despachos no es numeroso y que los empresarios ven con buenos ojos el desarrollo de esta actividad como un elemento necesario para la obtención de mejores rendimientos, estaremos en posición de pensar en los beneficios que nos vá a generar el llevar a cabo la constitución de un despacho de Asesoría.

#### 4.3. ASPECTOS LEGALES.

El despacho de Consultoría podrá constituirse bajo las siguientes formas:

a) Asociación Civil. (A.C.)

Cuando el fin común no sea preponderantemente económico, varios individuos se asociarán bajo esta característica. En el Código Civil se establece que la Asociación Civil tiene la posibilidad accesoria de un fin económico por la imposibilidad práctica de proveerse recursos para su funcionamiento.

b) Sociedad Civil. (S.C.)

Bajo esta característica los socios están obligados mutuamente a combinar recursos y esfuerzos hacia un fin común preponderantemente económico.

c) Sociedad de Responsabilidad Limitada. (S.R.L.)

Los socios están obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales sean títulos negociables, a la orden ó al portador, pues sólo serán cedidos en los casos que prevee la Ley. Este tipo de Sociedad está reglamentada por el art. 59 al 86 de la Ley de Sociedades Mercantiles.

d) Sociedad Anónima. (S.A.)

Se compone exclusivamente de socios cuya obligación está limita-

da al pago de sus acciones. Este tipo de Sociedad está reglamentado por - el art. 88 al 249 de la Ley de Sociedades Mercantiles.

De acuerdo con lo anterior la forma más conveniente para la constitución del despacho es como Sociedad Civil. Para que el despacho pueda - realizar sus operaciones es necesario cubrir todos los requisitos de carácter legal, dentro de los que se encuentran: acudir ante un Notario Público, definir el tipo de Constitución ó sea como Sociedad Civil, dar avisos de - apertura a las Dependencias Gubernamentales, establecer las personas que - representan ésta agrupación, el monto de la inversión, el objetivo ó tipo - de servicios y de esta forma dar fé en el acta correspondiente, que además deberá de contener las siguientes cláusulas:

- El nombre de la Sociedad
- Importe del capital Social.
- Duración de la Sociedad.
- Domicilio Social.
- Forma en que se Administrará.

En esta última cláusula deberá de quedar especificada la fecha - en que se reunirá la Asamblea de Accionistas, para poder tratar los siguientes asuntos:

- Admisión ó exclusión de Asociados.
- Disolución de la Sociedad.
- Nombramiento de Director ó Comité Coordinador.
- Para discutir asuntos que requieran la presencia de los Asociados.
- Asuntos contenidos en la orden del día, de acuerdo a las decisiones tomadas por la mayoría de votos de los miembros presentes.

#### 4.4. SU ORGANIZACION

El éxito de la buena organización de un despacho de Consultoría dependerá de la habilidad de los profesionales que han puesto su interés - en esta organización.

Los pilares que se fincan para el éxito y prestigio de éste despacho lo formarán los dirigentes mismos y los elementos encargados de hacer la práctica que dentro de las cualidades exigibles a cada uno de ellos, serán en primer lugar: la capacidad técnica, la moralidad y honestidad, carácter firme y don de gentes entre otras.

Los profesionales que trabajan en este despacho se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Socios
2. Directores
3. Supervisores
4. Consultores Analistas
5. Auxiliares

De esta manera podemos observar que en orden descendente se irán encomendando los trabajos a realizar para un mejor funcionamiento del despacho.



C A P I T U L O V

## EL EJERCICIO DE LA CONSULTORIA

## EL EJERCICIO DE LA CONSULTORIA

El Contador Público para poder ejercer la Consultoría necesitará de tener campo en donde desarrollarla. Si consideramos que las empresas -- son susceptibles de incrementar su productividad y que en ellas existen -- problemas y necesidades, será este profesional que actuando como Auditor -- Externo tendrá la capacidad y seriedad necesarias para encontrar como fuente de aprovechamiento sus relaciones con los clientes, que deberán de establecer en forma apropiada.

El futuro de la firma en Consultoría para poder incrementar el -- número de prospectos, deberá proyectarla hacia afuera estableciendo seminarios, escribiendo artículos en revistas especializadas, participando en -- conferencias y difundiendo técnicas modernas de Administración.

Otro factor utilizable como fuente será el de apegarse a las reglas de ética profesional. Se elaborarán y distribuirán folletos entre -- clientes ó personas, en los que se muestren los diferentes servicios de -- Consultoría que presta el despacho así como sus políticas y objetivos, añadiendo las características técnicas y de experiencia de los Consultores.

En resumen, para poder llevar a cabo el ejercicio de la Consultaoría será necesario contar con el elemento indispensable de los clientes, -- ya sea obteniendolos después de haberles realizado Auditorías Financieras por medio de recomendaciones ó promoviendo las relaciones entre las empresas susceptibles de aprovechamiento.

### 5.1. PRIMERAS PLATICAS CON EL CLIENTE.

Partiendo de que el prospecto está interesado en nuestros servicios ó que nos lo ha solicitado será necesario realizar entrevistas con él a manera de conocer el tipo de problema de su empresa sobre el cuál se ha de trabajar para llegar al éxito.

Un factor muy importante es el de conocer cuál es la razón que - motivó al cliente para haber solicitado nuestros servicios, ya que de ésta manera podremos satisfacerlo. Otro elemento de estas primeras pláticas es el de tener una visión general de la empresa para podernos situar en el am biente específico del cliente. De esta manera el cliente se podrá perca- tar de la necesidad básica de nuestros servicios con lo cual estamos en po sición de darle a conocer nuestras técnicas modernas a su alcance. Del re sultado de las entrevistas primarias será la desición que tome el cliente- para solicitar nuestros servicios.

A continuación enunciaremos algunos de los puntos publicados en- la revista Dirección y Control en el año de 1964, de cómo se debe de enca- minar la entrevista con el cliente.

1. Primeramente estar seguros de entender el problema sin con- fundir los síntomas básicos averiguando en un principio lo más posible.

2. Estar al tanto de las necesidades ocultas del cliente.

3. Tener la habilidad de escuchar, leer entre líneas y escuchar con un tercer oído.

4. Agudizar la percepción. Estar alerta en los mínimos detalles.
5. Entender sus propias actitudes hacia la gente y como afectan su comportamiento.
6. Aprender a comunicar efectivamente.

#### 5.2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

De acuerdo con el libro "The Management Audit" de William P. Leonard, la Auditoría Administrativa, es el examen completo y constructivo de la estructura orgánica de una empresa, institución, rama de gobierno y --- cualquier parte de ella, la revisión de una División ó departamento, de -- sus planes, sus métodos de Control, de Operación y sus Recursos Humanos y- Materiales.

Partiendo de ese concepto la finalidad de la Auditorfa Adminis-- trativa es revelar los defectos de cualquiera de los elementos examinados- para poder indicar posibles mejoras ó remedios.

Con la Auditorfa Administrativa podremos detectar rápidamente -- los desequilibrios estructurales de una empresa y hacer las adaptaciones - para mejorar el funcionamiento.

### 5.3. INDICADORES PARA ORGANIZAR Y REORGANIZAR.

La creación de nuevas empresas lleva consigo la implantación de sistemas de información y la existencia de otras, la posibilidad de reorganizar.

Como indicadores para llevar a cabo un trabajo de Consultoría en Administración para reorganizar, podemos enumerar las más comunes como sigue:

a) Baja de moral en el personal que puede denotarse como ausentismo, excesiva rotación, centralización de la Autoridad.

b) Errores de planeación. Un caso podría ser el excesivo aumento de inventarios que como consecuencia sería una sobreinversión de capital, obstaculizando las mejores inversiones.

c) Falta de cumplimiento de la uniformidad de los procedimientos.

d) Ausencia de nuevas ideas, ó sea el descuido a la investigación.

e) Falta de canales de información, que hacen la Administración lenta y con errores, y por consecuencia falla en los controles.

Todo lo anterior redundará en perjuicio de las finanzas de la Compañía.

También hay que tomar en cuenta que los nuevos directivos de una empresa traen consigo ideas, pretendiendo implantarlas, como cuando se desea la compra ó fusión de empresas cambiando los objetivos. El factor de tipo económico y los cambios en el medio en el que se desenvuelven originan una fuerte competencia que para poder superarla será necesario de una eficiente Administración.

#### 5.4. INVESTIGACION PRELIMINAR

El Consultor necesitará conocer exactamente la situación de la organización a través de preguntas, pláticas y comentarios con el mayor número posible de personas dentro de la organización para estar convencido de contar con los suficientes datos. Así mismo tendrá la necesidad de recabar información más profunda que le permita conocer el caso verdaderamente.

C A P I T U L O VI

AREAS DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO

## AREAS DE ACCION DEL CONTADOR PUBLICO

Las áreas más apropiadas en la Consultoría en Administración del Contador Público son las de Finanzas y Control.

A continuación se listan las principales áreas que cubre la Consultoría en Administración de acuerdo a como se citan en el boletín No. 3- del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

### FINANZAS Y CONTROL

1. Catálogo de Cuentas.
2. Análisis de desiciones de comprar ó rentar.
3. Análisis de desiciones de fabricar ó comprar.
4. Diseño e instalación de sistemas de costos por órdenes de -- trabajo, standar, predeterminados y directos.
5. Establecimiento y supervisión de sistemas de control presu-- puestal y planeación de utilidades.
6. Estados financieros y presupuestos para fines de otorgamien-- to de crédito.
7. Estudio de punto de equilibrio.
8. Determinación de relaciones entre utilidades y volumen.
9. Diseño de programas y procedimientos efectivos y eficientes--



de auditoría interna.

10. Estudios para compras de empresas.
11. Estudios técnicos para la emisión de obligaciones hipotecarias
12. Evaluación del rendimiento sobre el capital invertido.
13. Implantación de sistemas de información que muestren los resultados de las actividades de las cuales cada ejecutivo es responsable (contabilidad por responsabilidades ó centros - de costo).
14. Instalación de sistemas de control interno.
15. Asesoramiento en problemas de reparto de utilidades a los -- trabajadores.
16. Control de costos.
17. Manuales de procedimientos contables.
18. Pronósticos (dos ó más años).
19. Revisión de procedimientos para fortalecer el control interno.
20. Técnicas para cierre rápido de libros.
21. Sistemas de contabilidad, manuales mecánicos y electrónicos.
22. Preparación de estadísticas comerciales e industriales.
23. Presupuestos de activos fijos (inversión)
24. Muestreo estadístico aplicable a la auditoría interna.
25. Métodos de control de cuotas en asociaciones.
26. Presupuestos de caja.
27. Presupuestos de operación
28. Programas de aplicaciones de investigación de operaciones en

computadoras electrónicas.

29. Simplificación de registros de contabilidad.

P E R S O N A L

1. Incentivos para el personal.
2. Incentivos.
3. Localización, evaluación e investigación de personal capacitado para todas las áreas de la administración.
4. Opción a los trabajadores, empleados y funcionarios para adquirir acciones de la empresa.
5. Preparación de manuales para administración de sueldos y salarios.
6. Beneficios adicionales.
7. Evaluación de puestos.
8. Estudios de tiempos y movimientos.
9. Entrenamiento y desarrollo de ejecutivos.
10. Compensaciones básicas.
11. Programación de labores por medio de medidas y estándares - para aumentar la eficiencia.

## P R O D U C C I O N

1. Utilización óptima de equipo.
2. Programas de aplicaciones de investigación de operaciones en computadoras electrónicas.
3. Planeación y programación.
4. Control de producción e inventarios.
5. Determinación de afluencia adecuada de materiales.
6. Estándares.
7. Determinación de lotes económicos de producción.

## V E N T A S

1. Programas de aplicación de investigación de operaciones en -  
computadoras electrónicas.
2. Organización administrativa de los departamentos de ventas.
3. Establecimiento de cuotas para vendedores.
4. Investigación de mercados.
5. Investigación para establecimiento de precio y canales de -  
distribución.
6. Establecimiento de incentivos para vendedores.

## ASPECTOS GENERALES

1. Auditoría administrativa.
2. Asesoramiento para la rehabilitación de una empresa.
3. Asesoramiento en la organización y realización de convenciones.
4. Diagnosticos generales.
5. Consultoría a la administración en forma permanente.
6. Diseño de sistemas, formas, registros y reportes.
7. Establecimiento de sistemas de recuperación de información.
8. Evaluación de equipo de comunicación y oficina.
9. Incorporación en los informes de medidas ó metas para medir la actuación de la administración, (administración por excepción).
10. Administración de empresas por intervenciones judiciales ó - por ausencia temporal de los propietarios.
11. Apreciación de la estructura existente en organización.
12. Arbitrajes.
13. Preparación de manuales de organización, que definan claramente las líneas de responsabilidad y autoridad.
14. Preparación de manuales de procedimientos de oficina.
15. Proyecto de organización de empresas.
16. Simplificación de formas.

## 6.1. FINANZAS.

Dentro de la organización de una empresa la función financiera - tiene una importancia fundamental, ya que todas las actividades operacionales de la empresa no podrían realizarse si no se cuenta con los medios financieros que permitan su planeación y control. Para definir la función - financiera podemos decir que es la ponderación inteligente de los recursos propios y ajenos utilizados en el negocio.

Para poder lograr el equilibrio armónico de los recursos, es necesario auxiliarse de las etapas del proceso administrativo de acuerdo con el boletín #2 de la Comisión de Consultoría del I.M.C.P. en el que se establece que: "La función financiera de las empresas constituye la actividad - por la cual su administración prevée, planea, organiza, integra, dirige y - controla la inversión y la obtención de sus recursos".

### 6.1.1. PLANEACION FINANCIERA.

Dentro de la planeación financiera podemos tener:

a).- Planeación para empresas de nueva creación.

En éste caso el Contador Público tendrá que enfrentarse a una -- planeación financiera total, ó sea determinar cuánto hay que invertir, - - cuál será el financiamiento adecuado, cómo se pagará, sus probables utilidades y su aplicación.

b).- Planeación para empresas en marcha.

En éste tipo de planeación se tendrá que tomar en cuenta la previsión de las ventas, las posibles utilidades, la disponibilidad de efectivo, la inversión en activos y adecuación de las fechas de pago de las deudas contraídas.

c).- Planeación para empresas en expansión.

Para poder aprovechar el momento preciso para una expansión será necesario prever las inversiones necesarias, la ventaja del capital ajeno ó propio, la rentabilidad del capital y los volúmenes de ventas y de utilidades.

Las finanzas de una organización se ven afectadas por factores - internos y externos. Estos factores son:

INTERNOS:

1).- Carencia de recursos; ó sea la dificultad del pago del pasivo circulante ó el financiamiento de las operaciones.

2).- Problemas de crédito; ó sea la imposibilidad de mantener en caso de emergencia el crédito, y para su clientela la imposibilidad de extenderlo.

3).- Imposibilidad de mantener la inversión a un nivel que satisfaga las necesidades de la clientela.

4).- La Imposibilidad de hacer frente a las exigencias de los - propietarios, gobierno, trabajadores y acreedores.

**EXTERNOS:**

- 1).- La devaluación del activo circulante.
- 2).- Modificaciones ó cambios en la economía del país.
- 3).- Cambios en la demanda de los productos.

Como ya se dijo anteriormente el objeto de las finanzas es el de desarrollar el conjunto de las operaciones de la organización contando con recursos propios y ajenos.

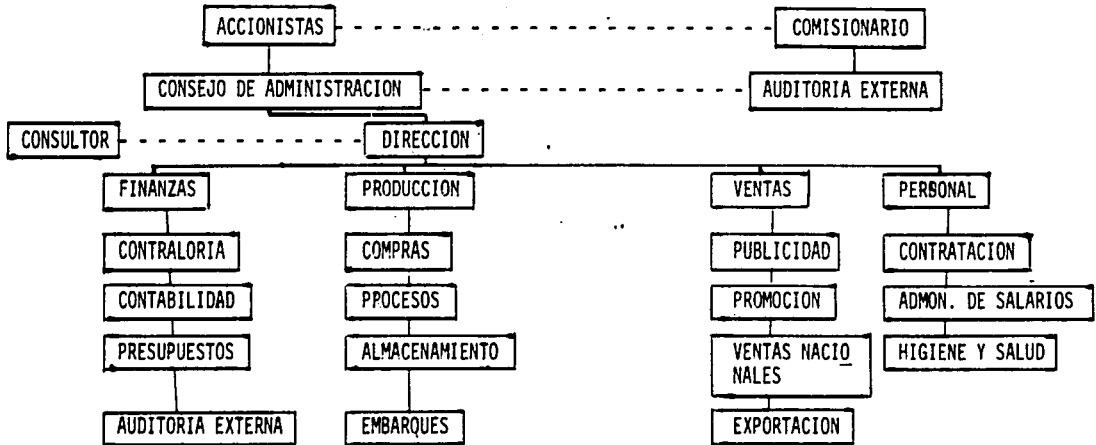
**Recursos propios.-** Uno de los recursos financieros propios con que cuenta la empresa son sus utilidades para incrementar el capital de -- trabajo para el aumento de inversiones permanentes ó disminuciones de pasivos. Otros recursos lo forman sus reservas, como son las de activo pasivo y capital, que se generan con cargos a los costos o utilidades.

**Recursos ajenos.-** Son los recursos en los que intervienen los - mercados de dinero y capitales, en los cuáles se puede obtener financiamiento de los llamados a corto plazo (no exceden de un año), los de financiamiento intermedio (entre 1 y 3 años) y crédito a largo plazo (de 3 a 15 años).

**6.1.2. ORGANIZACION FINANCIERA.**

La estructuración, jerarquización, reunión y funcionalidad de las actividades nos darán como resultado la organización financiera. Existen varios sistemas de organización como son: el lineal, el funcional, el lineal funcional, el de comités y combinaciones.

" SISTEMA FUNCIONAL ".



----- LINEA DE ASESORIA.

----- LINEA DE AUTORIDAD.

GRAFICA DE ORGANIZACION.

GRAFICA QUE MUESTRA EL TIPO DE SISTEMA LINEAL



Aquí se muestra que la autoridad está delegada y centralizada en la dirección y el Contador Público Consultor se entenderá directamente con ésta.

### 6.1.3. DIRECCION FINANCIERA.

Tendrá como objetivo el de alcanzar la máxima productividad, evitando el desmedido empleo de los recursos del negocio, para lo cual las organizaciones deberán contar con elementos que reúnan capacidad, dinamismo, lealtad, moralidad, entre otros, así como de los servicios de asesoramiento del Contador Público.

La dirección financiera podrá echar mano de las políticas como guías de acción hacia la consecución de los objetivos creando:

- a).- Políticas de ingresos.
- b).- Políticas de egresos.
- c).- Políticas de financiamiento.

#### a).- Políticas de Ingresos.-

a1).- Las Ventas como el curso de acción que se intenta tomar -- para la distribución y comercialización de los productos. La política de deberá señalar límites, motivos y conveniencias, considerando principalmente las de crédito, estableciendo los límites y plazos que pueden concederse.

#### a2).- Otros ingresos, como pueden ser:

Venta de activo fijo.

Venta de desperdicios, señalándose el procedimiento a seguir.

b).- Políticas de Egresos:

b1).- Políticas de Compras.- que rigen los niveles de inventarios, requisiciones de materiales, cotizaciones de precios y selección de proveedores.

b2).- Políticas de Gastos.- Se deberán determinar los lineamientos necesarios para toda erogación.

c).- Políticas de Financiamiento:

c1).- Pagos: en donde se deberán obtener plazos amplios con mayores descuentos.

c2).- De inversiones: Aquí se deberá de tomar en consideración - la aplicación de inversión de activo fijo, y para los créditos a corto plazo en activo circulante.

c3).- De reposición de activos fijos: Saber el momento oportuno para reponer unidades.

c4).- De reinversión: Los inversionistas deben graduar el crecimiento de la empresa y prever la reinversión de utilidades.

c5).- De dividendos: pueden observarse varias alternativas para la distribución de los dividendos:

- 1.- Periodo de dividendos no inmediato.
- 2.- Pago de dividendos en periodos regulares
- 3.- Pago de dividendos suplementarios.
- 4.- Pagos en periodos irregulares.

#### 6.1.4. INFORMACION FINANCIERA.

Para satisfacer los objetivos de la dirección de la empresa se - tendrá necesidad de la interna y la externa.

La información interna incluye reportes, relaciones, movimientos de fondos, de ventas, etc. así como de estados financieros.

Desde el punto de vista externo son varios los interesados; proveedores, acreedores, gobierno, y público en general.

#### 6.2. CONTROL

Es el proceso dinámico de la administración que sobre bases firmes permite una información adecuada a los planes y objetivos. Para que - este aspecto del proceso administrativo pueda cumplirse es fundamental un buen sistema de información y un uso adecuado para la vigilancia, o sea -- que la contabilidad y los presupuestos serán las fuentes de información y la auditoría y el control internos, la vigilancia.

##### 6.2.1. CONTABILIDAD.

El profesionista consultor se sitúa en una posición prominente - para ofrecer información confiable, que de acuerdo con su personalidad desarrollará las labores de observación, evaluación, registro, clasificación, análisis, interpretación e inspección de los datos financieros y económicos.

En la Contabilidad se tiene por objetivo el de proporcionar información y control de los bienes de la empresa, valiéndose de registros - para el flujo constante de información para el Ejecutivo, de ésta forma po demos resumir que los aspectos contables incluyen las operaciones de:

- a).- Interpretación de Sistemas.
- b).- Elaboración de Informes.
- c).- Interpretación de Datos.

a).- SISTEMA CONTABLE

Es el conjunto de procedimientos a través de los cuáles se anotan las operaciones financieras de un ente económico valiéndose de documentos- y libros.

El éxito del Sistema Contable dependerá del estudio y resolución de los problemas específicos de cada organización para ser encauzada y eva luada de manera efectiva la situación financiera.

b).- ELABORACION DE INFORMES

Son los estados financieros que nos proporcionan la información- de las actividades de la empresa que sirven para la toma de decisiones ó - para el establecimiento de políticas de administración.

El Contador Público Don Ricardo Moramontes dice: "Los Estados Fi nancieros están muy lejos de ser sólo una comprobación numérica del trabajo del Contador. Los Estados Financieros son instrumentos de control y me didas de productividad, fuentes de información y predicciones del futuro. Los Estados Financieros constituyen en verdad fuerzas sociales".

c).- INTERPRETACION DE DATOS.

Es necesario que el Contador Público sea un experto en interpretación de estados financieros, que ofrezca información sencilla y fácil de comprensión y lo más importante, que realice sus propias decisiones acerca de los datos obtenidos.

6.2.2. PRESUPUESTOS.

Los Presupuestos representan la necesidad para lograr la eficiencia y el aumento de la productividad. A continuación se detallan las ventajas que ofrecen los presupuestos:

- A).- Se elaboran planes en todos los niveles.
- B).- Se lleva al capital y al trabajo a mayor productividad.
- C).- Los problemas se estudian anticipadamente con el objeto de encontrar soluciones adecuadas.
- D).- Dan un elemento que coordina las actividades del negocio.
- E).- Con ellos se pueden lograr reducción de costos y gastos.
- F).- Son un elemento de vigilancia para las labores de funcionarios y empleados.

NECESIDAD DE LOS PRESUPUESTOS.

En todos los negocios, desde el más pequeño hasta el de gran magnitud, se observarán mejores resultados con el control y planeación de sus operaciones. De ésta manera el Contador Público como Asesor puede desarrollarse dentro de esta área, ya sea en:

A).- Empresas de reciente iniciación.- Aquí se pueden aplicar -- con mayor facilidad los presupuestos, ya que la empresa representa un - - ideal para planear en estrecha colaboración con los empresarios.

B).- Empresas en marcha sin Sistema Presupuestal.- Lo más importante en éste tipo de organizaciones será enfocar la mayor atención hacia el motivo primordial que inclinó al cliente a solicitar sus servicios, que en términos generales pueden ser:

- 1.- Pérdidas en operaciones de varios ejercicios.
- 2.- La posibilidad de obtener mejores utilidades a los de la competencia.
- 3.- La idea de establecer nuevas líneas de productos.
- 4.- Por reformas Administrativas y Contables.
- 5.- Problemas en Contabilidad, en Finanzas y algunas operaciones demasiado complejas.

C).- Empresas en marcha con Sistema Presupuestal.- Los motivos- por los que el cliente desee los servicios de asesoramiento del Contador - Público en ésta área pueden ser:

- 1.- La existencia de cambio de accionistas.
- 2.- La fusión de Sociedades.
- 3.- Las señaladas en el inciso "B".

Para todo lo anterior es necesario que el Contador Público conozca las bases del sistema Presupuestal y de ésta forma desarrollar los estu

dios preliminares acordes a la situación contable, administrativa y operacional de la empresa.

#### ESTUDIOS PRELIMINARES.

Las finalidades que persiguen estos estudios darán las bases para la actuación del Contador Público que estarán encaminadas a obtener información suficiente acerca de los objetivos, políticas, organización personal, comunicación y contabilidad de la empresa, así como recopilar datos para conocer los factores internos y externos que afecten la proyección de las operaciones y resultados de la empresa. En resumen será: Analizar -- las ventas, inventarios, producción, costos, gastos, inversiones y caja. - A continuación podemos resumir cada uno de los conceptos anteriormente dichos, como sigue:

1.- Objetivos de la Empresa.- Será la obtención de utilidades, - que para poderlas lograr, necesitarán la eficiencia de todas sus actividades.

2.- Políticas de la empresa.- Son planes de acción que guían a - los miembros de la empresa, y requieren para su formulación datos completos, accesibles y confiables.

3.- Organización de la empresa.- La definición de áreas de res-- ponsabilidad y autoridad para agrupar de manera adecuada las actividades, - logra la buena organización en donde la información fluye y no repercute en la preparación de los presupuestos.

4.- Personal de la Empresa.- En la implantación del Sistema Presupuestario se requiere que los funcionarios acepten los principios técnicos, así como de que la comunicación con el personal ayude en el desempeño de las funciones, además se requiere de una preparación técnica del personal, ya que si éste no cuenta con los conocimientos y experiencias necesarios, no se podrá iniciar y mantener el funcionamiento de dicho presupuesto.

#### COMUNICACION

La empresa evitará deficiencias si se obtiene una buena comunicación, evitando la deformación en la información de órdenes e instrucciones. La Comunicación escrita ó verbal deberá ser concreta y clara para ayudar a la coordinación del nivel ejecutivo y de subordinados.

#### CONTABILIDAD DE LA EMPRESA.

El sistema Contable es la base de un buen sistema de presupuestos, ya que éstos se elaboran con datos históricos, experiencias pasadas y por consecuencia proyecciones al futuro. Es necesario contar con una Contabilidad ordenada, oportuna y fehaciente.

#### TECNICA PRESUPUESTAL.

La planeación presupuestal establece numéricamente las metas y objetivos de la organización de común acuerdo con las operaciones probables para desarrollar los presupuestos de ingresos, las estimaciones de costos y gastos, y además se deberán establecer las medidas necesarias para observar y vigilar el desempeño de los presupuestos.



## PRINCIPIOS BASICOS PARA LA PLANEACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Los presupuestos se planean de acuerdo con las siguientes bases:

1.- OBJETIVIDAD.- Al realizarse un estudio general de la empresa se podrá ver hacia el futuro, sobre bases realizables conociendo las circunstancias internas y externas.

2.- COSTO.- Será necesario establecer los beneficios que ofrecen el instalar el sistema presupuestario.

3.- UNIDAD.- Que se define como la coordinación de planes y órdenes para evitar la obstrucción de los objetivos de la empresa.

4.- FLEXIBILIDAD.- Los sistemas cambiantes de los negocios harán que los presupuestos se establezcan con elasticidad, ó sea que en su planeación puede existir cambios como en los pronósticos de ventas, costos, gastos, aumentos de los activos, etc.

5.- PARTICIPACION.- Aquí se deberá de solicitar la participación decidida de los funcionarios para su implantación.

6.- OPORTUNIDAD.- O sea el de presentar el presupuesto antes de las operaciones a las que haya que controlar, ya que de otra manera habrá pérdidas de dinero, tiempo y esfuerzo.

7.- PERIODO.- Se deberá estudiar el tiempo que abarca el presupuesto de acuerdo a los objetivos en la práctica. Se elaboran presupuestos de un año calendario que también coinciden con el ciclo fiscal, pero -

también los hay menores.

8.- APROBACION.- Será indispensable señalar las personas indicadas para ejercer tal función.

9.- COORDINACION.- O sea la selección de la persona adecuada para coordinar y dirigir, para que se inicie y mantenga con eficiencia.

#### CONTROL PRESUPUESTARIO.

Para la buena Administración el control es necesario para el desarrollo eficaz de los presupuestos, para lo cual será necesario lo siguiente:

a).- Tener bases de Comparación.- Habrá necesidad de tener reglas por escrito para preparar y controlar los presupuestos, observándose lo siguiente: La determinación de los Objetivos, la organización por medio de la que funcionará el Presupuesto, Autoridades y Responsabilidades, Periodo Presupuestario, Presupuestos que se incluyen en el Sistema, Revisión y - Aprobación y preparación de Informes.

b).- Obtención de Información y Evaluación de los hechos.- Como requisitos que deben de reunir los informes elaborados por los diferentes departamentos se deberá observar lo siguiente:

- 1.- Deberán de ser verídicos y con cifras exactas.
- 2.- Ser accesibles y de fácil presentación que sean oportunos.
- 3.- Comparación de cifras reales para la obtención de variaciones

Los presupuestos son los pronósticos a futuro que en comparación

con los datos históricos nos arrojan variaciones que pueden ser normales e imprevistas, y éstas pueden ser favorables y desfavorables.

a).- Variaciones Normales.- Son las que se encuentran dentro de un márgen de los previsto para mejorar futuras planeaciones.

b).- Variaciones fuera de los previstos.- En este caso deberá de tomarse especial atención ya que son excedentes de los límites de lo planeado.

c).- Variaciones Favorables.- Sus resultados son las mejoras a la actuación y que deberán de tomarse en consideración para futuras experiencias.

d).- Desfavorables.- En éste caso se deberá investigar aplicándose acciones correctivas.

#### 6.2.3. AUDITORIA INTERNA.

La Auditoria Interna representa un elemento de control para determinar las características de la efectividad de los otros elementos de control. Entre otras labores de las que se auxilia se enumeran las siguientes:

a).- Determinar el grado de confianza de los registros e informes Financieros.

b).- Determinar si los fondos se utilizan adecuadamente.

c).- Determinar si los bienes de la organización están debidamente controlados y registrados.

d).- Determinar la extensión en la que se observan los planes, - políticas y procedimientos debidamente establecidos para recomendar a la - Administración cualquier mejora.

e).- Coordinar el trabajo entre Auditoría interna y externa, dando como resultado la mayor efectividad.

f).- Informar oportunamente los resultados de las revisiones, para que en el caso, se adopten medidas de corrección.

El Contador Público como asesor Administrativo dará a conocer las ventajas que ofrece el establecer el Departamento de Auditoría Interna, -- que con bases de crítica y apreciación dará la solución para los problemas de la empresa.

#### 6.2.4. CONTROL INTERNO.

Dos aspectos fundamentales en donde el Contador Público intervenga para el control son:

1).- La implantación de Sistemas de control Interno.

En la actualidad los administradores se topan con el problema de una fuerte competencia de la reducción de utilidades, de fallas, etc., que

los obligan a auxiliarse de herramientas para incrementar la eficiencia de las operaciones, la protección de los activos, y como consecuencia el aumento de las utilidades. La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos dice: "El plan de Organización de Métodos y Procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos son la obtención de información financiera confiable, la promoción de eficiencia de operaciones y la adhesión a las políticas de la dirección". Esta definición persigue lo siguiente:

A).- Protección de los Activos.- La salvaguarda de los Activos - contra errores, fraudes e ineficiencias.

B).- Información segura.- El adolecer de control interno adecuado, obstaculiza la información oportuna de las operaciones.

C).- Eficiencia.- El cumplimiento de los planes de la Empresa y el apego a las políticas de Administración dan como consecuencia la eficiencia de las operaciones.

El control interno debe ser implantado, sobre técnicas depuradas y sobre bases sólidas; La organización, el Procedimiento, el personal y la supervisión son los elementos para el logro de los objetivos y los resultados. Los componentes de la organización, como son la dirección, la coordinación, división del trabajo y asignación de responsabilidades, tienen como objetivo el ordenamiento de la eficiencia de las operaciones.

## 2).- EVALUACION DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO.

El control Interno debe ser constantemente vigilado para evitar caer en deficiencias de monotonía. Este se ve afectado en determinado momento al realizar mejoras, al alterarse el curso de las operaciones normales como motivo de estudio ó rectificación del sistema establecido. Para el Consultor la evaluación del control interno será verificar si el sistema es el apropiado, si se lleva a cabo según lo establecido, determinar e informar a la Administración el grado de eficiencia o deficiencia y sugerir lo más conveniente. Para poder comprender el servicio que ofrece el Contador Público como Consultor, a diferencia del que proporciona el Auditor, en la evaluación del control interno, podemos señalar lo siguiente:

A).- El auditor de Estados Financieros realiza la evaluación del control interno como medio de conocer la confiabilidad de las cifras realizadas, ó sea evalúa el control interno para satisfacción de las necesidades de su trabajo, mientras que el consultor acepta específicamente ese trabajo.

B).- El Auditor efectúa el trabajo principalmente para quién le ha encargado el dictámen, así como para el público que lo llegue a requerir. El Consultor sólo evalúa el control interno como servicio para la empresa.

c).- El Auditor, al evaluar el control interno lo relaciona en atención a los estados financieros, El Consultor lo estudia para la evaluación en que haya sido contratado.

D).- El Auditor determina y señala los puntos débiles sin necesidad de diseñar el sistema que corrija las anomalías, mientras que el Consultor, al comprobar las deficiencias, tendrá necesidad de estructurar y resolver los problemas.

De esta manera podemos ver que el Contador Público actuando como Consultor interviene para establecer y evaluar correctamente las deficiencias del Sistema de control Interno, creando medidas de corrección al detectar las anomalías.

## ESTADISTICA

Como medida de control de posibles desviaciones de las Políticas Gerenciales tenemos las gráficas de Estadística, a través de las cuáles se pueden observar los resultados de varios ejercicios, conociéndose así la trayectoria de la empresa.

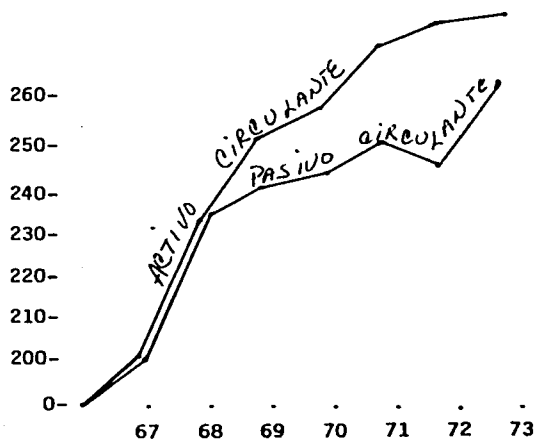
La información que se muestra en la elaboración de las tablas de estadística es riquísima por su contenido, y de gran utilidad para la Administración en la toma de decisiones.

El carácter informativo de las estadísticas requiere de un análisis adecuado que originará las decisiones administrativas hacia la acción futura. En las gráficas que a continuación se muestran se puede observar que de las cifras de los estados financieros básicos, se obtiene información valiosa para los futuros cursos de acción.



GRAFICA QUE MUESTRA LA TENDENCIA DEL ACTIVO  
Y PASIVO CIRCULANTE

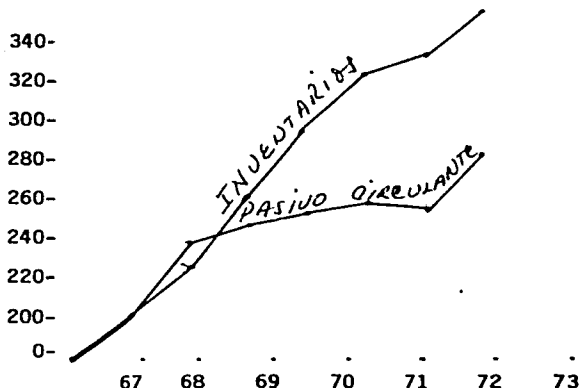
NO. 1	ACTIVO	PASIVO
1967	200	200
1968	230	231
1969	248	237
1970	254	240
1971	264	248
1972	271	242
1973	273	260



Esta Gráfica nos muestra que el margen de seguridad de los acreedores a corto plazo está respaldado por un índice de solvencia del activo circulante, mostrando además que la recuperación en el activo a corto plazo es -- ágil garantizando el pasivo.

GRAFICA QUE MUESTRA LA TENDENCIA DE LOS  
INVENTARIOS A PASIVO CIRCULANTE

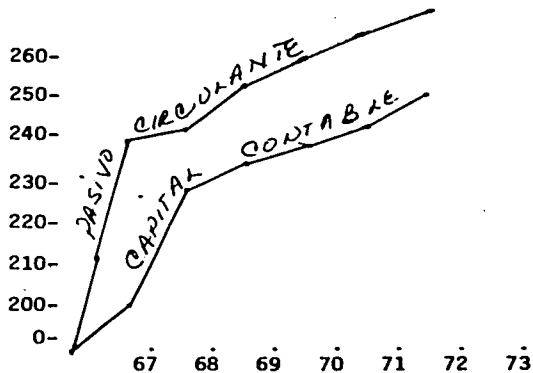
No. 2	INVENTARIOS	PASIVO C.
1967	200	200
1968	220	230
1969	251	238
1970	281	242
1971	304	248
1972	312	245
1973	332	270



Esta gráfica nos muestra que la existencia en inventarios en los primeros años iba en paralelo con el pasivo a corto plazo, y que en los siguientes los inventarios se han incrementado con siderablemente en relación al pasivo, donde aparentemente ha sido favorable para la empresa ya que X contra podría tratarse de una sobreinversión.

## CAPITAL CONTABLE A PASIVO A CORTO PLAZO

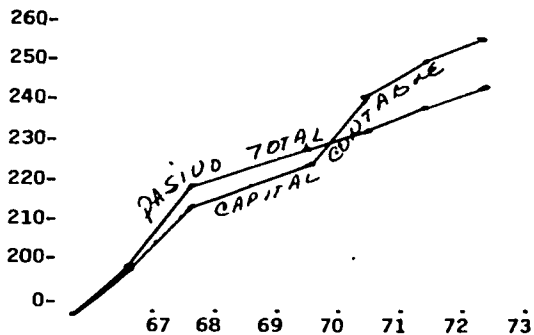
No. 3	CAPITAL CONT.	PASIVO CIRC.
1967	200	200
1968	220	235
1969	225	237
1970	229	247
1971	234	253
1972	238	258
1973	245	263



La estructura de capital que muestra esta gráfica representaba deficiencia de capital para garantizar la exigibilidad de los acreedores a corto plazo, dando la pauta de una grave desproporción en éstos dos rubros.

## CAPITAL CONTABLE A PASIVO TOTAL

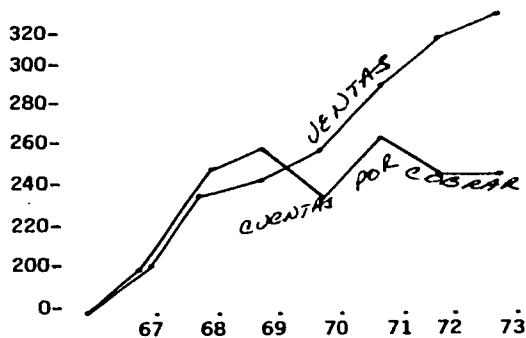
No. 4	CAPITAL CONT.	PASIVO TOTAL
1967	200	200
1968	214	218
1969	219	222
1970	223	226
1971	238	230
1972	245	235
1973	250	240



La solidez financiera de la Compañía se ve afectada en cada unidad invertida por los propietarios del negocio al no rebasar - en mínima proporción las deudas totales.

## VENTAS A CUENTAS POR COBRAR

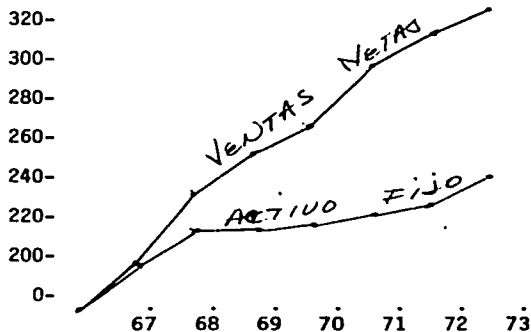
No. 5	VENTAS	CTAS. X COBRAR
1967	200	200
1968	230	240
1969	235	245
1970	250	230
1971	278	248
1972	298	240
1973	310	240



Esta gráfica nos indica que las ventas han sido fructíferas en los primeros años y probablemente eran a crédito, posteriormente el pago de los clientes ha sido anticipado beneficiando así al período de recuperación de las cuentas por cobrar.

## GRAFICA DE VENTAS NETAS A ACTIVO FIJO

NO. 6	VENTAS NETAS	ACT. FIJO
1967	200	200
1968	235	214
1969	248	214
1970	269	216
1971	285	221
1972	299	224
1973	310	238



Esta gráfica parece indicar que la inversión en activo fijo no es importante, no obstante las necesidades de la compañía para incrementar sus ventas. Aquí se deberá de tomar en cuenta el tipo de Empresa.

C A P I T U L O V I I  
F U E N T E S D E F I N A N C I A M I E N T O

## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

La necesidad de obtener fondos como medio para realizar las operaciones y obtener utilidades, es una de las características básicas en la actualidad que está representada por la parte derecha del Balance General.

Dependiendo de las cantidades buscadas se deberá de encontrar una fórmula que permita el equilibrio entre Pasivo y Capital Contable para -- preservar la continuidad del negocio.

De acuerdo a lo anterior se pueden considerar como Fuentes de Fi nanciamiento las que se muestran en el cuadro sinóptico siguiente.



CUADRO SINOPTICO DE FUENTES  
DE FINANCIAMIENTO

FUENTES  
DE  
FINANCIA  
MIENTO.

A-I

I.1.- INTERNAS  
INVIRTIENDO CA  
PITAL PROPIO.

1.- Emitiendo  
acciones

- 1.- Comunes
  - a) Nominativas
  - b) Al Portador
  - c) Con valor Nominal
  - d) Sin valor Nominal
- 2.- Preferentes
  - A) Indem., etc.
- 3.- De Goce
- 4.- De Trabajo  
(Inalienables)

2.- Reinvirtien  
do el Superávit.

3.- Obteniendo  
Préstamos  
de Socios.

A-II

I.2.- EXTERNAS  
INVIRTIENDO CA  
PITAL AJENO.

1.- A corto  
plazo

- 1.- Obteniendo Prés-  
tamos Bancarios:
  - a) Simples
  - b) Directos
  - c) En cuenta Cte.
- 2.- Préstamos de Par-  
ticulares. (Acree-  
dores).
- 3.- Descontando Dctos.
- 4.- Etc.

2. A largo  
plazo

- 1.- Obteniendo  
Préstamos Bancarios:
  - a) Directos
  - b) Prendarios
  - c) De habilitación ó avio
  - d) Refaccionarios
  - e) Hipotecarios, etc.
- 2.- Préstamos de particu-  
lares (Acreeedores)
- 3.- Emitiendo obligaciones

## 7.I.- FUENTES INTERNAS

### I.- EMITIENDO ACCIONES.

Dependiendo de las ventajas para la emisión de acciones, éstas - pueden ser comunes, preferentes y de otro tipo, (de goce, de trabajo, etc.)

ACCIONES COMUNES.- Este tipo de acciones confieren derechos iguales, como son el de voto, participación alicuota en el capital social y en el superávit, derecho de participación en las utilidades y derechos en el pasivo en la liquidación de la Sociedad. Este tipo de acciones podrán con tener las siguientes modalidades: nominativas, al portador, de valor nominal y sin valor nominal.

ACCIONES PREFERENTES.- Estas acciones gozan de cierta preferencia en el pago ó de porcentaje fijo al momento del reparto de utilidades.

### OTRO TIPO DE ACCIONES

ACCIONES DE GOCE.- Son las que se emiten de acuerdo a un contrato Social o en la Asamblea de Socios, para entregar a los tenedores de las acciones cantidades líquidas de las utilidades.

ACCIONES DE TRABAJO.- No son propiamente acciones sino título - emitidos por Sociedades en favor de los trabajadores con la característica de ser inalienables.

## 2.- REINVERSION DEL SUPERAVIT

En caso de empresas ya establecidas la reinversión de utilidades- deberá de estudiarse para ver hasta que punto es beneficioso, ya que los so cios desean obtener o recibir sus dividendos.

## 3.- PRESTAMOS DE LOS SOCIOS

Esta obtención de crédito será independiente de las aportaciones- de cada uno de los socios, actuando éstos como acreedores de lo cuál no ob- tendrán dividendos, sino única y exclusivamente el interés que se pactó so- bre el importe del préstamo dependiendo del monto y duración.

## 7.2.- FUENTES EXTERNAS

### I.- A CORTO PLAZO

A este tipo de fuentes de obtención de capital, las más comunes - son:

PRESTAMOS BANCARIOS.- Ya sea en créditos simples, préstamos di- rectos o en cuenta corriente.

## 2.- REINVERSION DEL SUPERAVIT

En caso de empresas ya establecidas la reinversión de utilidades-deberá de estudiarse para ver hasta que punto es beneficioso, ya que los so cios desean obtener o recibir sus dividendos.

## 3.- PRESTAMOS DE LOS SOCIOS

Esta obtención de crédito será independiente de las aportaciones-de cada uno de los socios, actuando éstos como acreedores de lo cuál no obtendrán dividendos, sino única y exclusivamente el interés que se pactó sobre el importe del préstamo dependiendo del monto y duración.

## 7.2.- FUENTES EXTERNAS

### I.- A CORTO PLAZO

A este tipo de fuentes de obtención de capital, las más comunes -son:

PRESTAMOS BANCARIOS.- Ya sea en créditos simples, préstamos di--rectos o en cuenta corriente.

PRESTAMOS PARTICULARES  
DESCUENTO DE DOCUMENTOS, etc.

Este tipo de créditos a corto plazo se caracterizan porque son - cubiertos en un plazo menor de un año.

2.- A LARGO PLAZO

En éste tipo de créditos se pueden citar los siguientes:

- PRESTAMOS BANCARIOS.- Ya sean directos, prendarios, de habilitación ó avio, refaccionarios, hipotecarios, etc.

-PRESTAMOS DIRECTOS.- Deberán respaldarse con garantía colateral, ó sea con documentos firmados.

-PRESTAMOS PRENDARIOS.- Quedan garantizados mediante la entrega - de una prenda, además de la firma de un pagaré a favor de una institución, mencionando en éste el pormenor de la prenda que queda afecta en garantía.

-DE HABILITACION O AVIO

En la Ley general de Títulos y Operaciones de Crédito, en su artículo 121 cita que el solicitante del crédito está obligado a la aplicación precisa en la adquisición de materiales, pago de jornales, salarios - y gastos de explotación indispensables para fines de la empresa quedando - garantizados con éstos ó con sus frutos, aunque éstos sean futuros.

-REFACCIONARIOS.- Este tipo de créditos quedan garantizados con las fincas, construcciones, edificios, maquinaria, etc., para lo que haya-

sido destinado el crédito.

-HIPOTECARIOS.- En éste tipo de crédito hipotecario la garantía está representada por bienes inmuebles exclusivamente.

#### PRESTAMOS PARTICULARES

Proviene de personas comunes donde la operación a largo plazo debe quedar garantizada y documentada por un interés convenido por ambas partes de acuerdo al monto y tiempo del préstamo.

#### EMISION DE OBLIGACIONES

Son la obtención de créditos de diversas personas por medio de obligaciones que tienen la participación de sus tenedores en un crédito colectivo a cargo de una Sociedad emisora.

A continuación se enuncian las principales características de la emisión de obligaciones.

- a).- Pueden ser Nominativas, al portador ó con cupones al portador nominativas, etc.
- b).- Su valor Nominal será de \$100.00 ó múltiplo de ésta cantidad.
- c).- Para su emisión se requiere el acuerdo tomado en la Asamblea Ordinaria de Accionistas, según el artículo 182 de la Ley de Sociedades.
- d).- Las obligaciones deben contener un extracto del balance que sirvió para su emisión dictaminado por Contador Público.
- e).- La emisión deberá ser autorizada por la Comisión Nacional de Valores.

f).- Por el tiempo que dure la emisión existirá la obligación -- de tener balances anuales dictaminados por el Contador Público como un grado de confianza de la información financiera.

g).- El capital no podrá ser reducido mientras esté la vigencia de las obligaciones.

h).- El monto de la emisión puede ser igual al monto del activo-  
ó capital contable.

i).- Se deberá de asegurar contra los riesgos sujetos para mante-  
ner la vigencia de autorización de la Comisión Nacional de Valores.

#### APLICACION DE LA INVERSION

En la elaboración del plan de financiamiento se deberá de tomar-  
en cuenta la aplicación ó inversión de recursos ya sea propios ó ajenos, -  
sin olvidar que los recursos propios generalmente se invierten en activos-  
fijos de la empresa y los ajenos en otros activos.

La planeación de estas inversiones deberá de seguir los linea- -  
mientos que los propios deseen respaldada por la valiosa ayuda proporciona  
da por el Consultor en Administración.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

## CONCLUSIONES

1.- Las empresas para su bienestar requieren de un administración eficiente. La naturaleza dinámica obliga a los directivos a contar con sistemas sencillos y efectivos para enfrentarse a los problemas como el incremento de las ventas, la reducción de los costos, la administración de las finanzas, etc., utilizando especialistas para prevenir, remediar ó mejorar a través de técnicas de investigación científica.

2.- La Consultoría en Administración es una actividad aparentemente de reciente creación, pero podemos decir que tuvo sus antecedentes desde el momento en que el Contador Público dió servicio a sus clientes.

En México, en los últimos años esta actividad se ha visto favorecida por el acelerado desarrollo industrial, que a su vez requiere del equilibrio armónico de sus recursos, donde el Contador Público debido a su capacidad, entrenamiento y experiencias en los negocios y auxiliado de otros profesionales, como el Lic. en Economía, Lic. en Administración de Empresas y en ocasiones por el Lic. en Relaciones Públicas, Ingeniero Industrial, etc., presta sus servicios de Consultoría.

3.- En el crecimiento de las empresas los problemas administrativos necesitan del asesoramiento externo para encauzar adecuadamente las ideas de la Dirección en busca de los resultados deseados. Los servicios-



de asesoramiento del Contador Público tienen la ventaja de basarse en un conocimiento especializado, una amplia experiencia y un punto de vista imparcial.

Para poder asesorar es necesario también que el cliente reconozca la existencia de un problema, solicitándole su cooperación para la formulación de los objetivos básicos, así como que esté emocional e intelectualmente preparado para aceptar ó rechazar, ya que el éxito del trabajo dependerá del apoyo que nos brinde.

4.- La Consultoría en el área financiera tiene una importancia fundamental para el logro de mayor eficiencia y productividad. Ninguna de las operaciones de una empresa podrían realizarse si no se contara con los medios financieros capaces de una planeación y control.

Si consideramos que las empresas persiguen el máximo de beneficios colocando adecuadamente los recursos propios, ajenos y reduciendo al mínimo los costos, el papel del Contador Público como asesor en el área financiera, será de gran importancia al sugerir la mejor planeación de las necesidades.

## BIBLIOGRAFIA

Libros.

El éxito en el ejercicio de la Contaduría Pública

Paul E. Bacas

Dirección y Control S.A.

Manual del Contador

W.A. Paton.

Elementos de Administración

Urwick L.

Herrero Hnos.

Consultoría de Empresas

Roberto Barragán Trejo

Ed. Trillas

Administración Financiera

Robert W. Johnson

C.E.C.S.A.

Derecho Mercantil

A. Puente Y.

O. Calvo M.

Editorial Banca y Comercio.

The Manager Audit.

William P. Leonard.

Consultoría

Centro Nacional de Productividad.

Boletines del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Consultoría en Administración de Empresas

Boletín # 3

Comisión de Consultoría en Administración de Empresas.

Consultoría en Administración de Empresas

Boletín # 4

Comisión de Consultoría en Administración de Empresas.

Código de Ética Profesional

Mesa redonda sobre especialización Profesional

Boletín # 1

Comisión de especialización Profesional

El Diagnóstico en la Consultoría en la Administración de Empresas

Boletín # 6

Comisión de Consultoría en Administración de Empresas

Revistas.

Presente y Futuro de la Profesión

Ricardo Moramontes

Facultad de Comercio y Administración

U.N.A.M.

El sentido Contable Actual

Escuela Superior de Comercio y Administración

Instituto Politécnico Nacional.