

ESCUELA DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

U. L. S. A.

EL CONTRALOR Y LA PLANEACION  
FINANCIERA

T E S I S  
QUE PARA OBTENER  
EL TITULO DE:  
CONTADOR PUBLICO  
P R E S E N T A  
FELIPE JIMENEZ FERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1971



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



UNIVERSIDAD LA SALLE  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

ESCUELA DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

EL CONTRALOR Y LA PLANEACION  
FINANCIERA

TESIS PROFESIONAL

ALICIA GARCIA GONZALEZ

1975

**A mis Padres**

**A mis Hermanos**

**A mi novia**

**A mi Escuela**

**H. Jurado Revisor**

**C.P. Carlos Pérez Colín**

**C.P. Enrique Pastor O'Farril**

**C.P. Gabriel Granados Esquivias**

**C.P. Javier Alvarez Balvas**

**C.P. Alejandro Puron Mier y Teran**

## INDICE

Página

### EL CONTRALOR Y LA PLANEACION FINANCIERA

#### INTRODUCCION

1

#### CAPITULO I.

##### "CONCEPTO Y DESARROLLO DE LA CONTRALORIA"

3

- a) Origen de la palabra Contraloría.
- b) Concepto de Contraloría.
- c) Deberes del Contralor.
- d) Funciones del Contralor.
- e) El Contralor y el problema de control y riesgo.
- f) Organización del Departamento de Contraloría.
- g) Constitución del Departamento de Contraloría.

#### CAPITULO II.

##### LA PLANEACION FINANCIERA.

25

- a) Importancia de la planeación.
- b) Definición de planeación.
- c) Definición de planeación financiera.
- d) Beneficios que presta la planeación financiera
- e) Necesidad de la utilización de la planeación financiera.
- f) Procedimientos, objetivas y políticas financieras.

#### CAPITULO III.

##### LA INFORMACION EN LA PLANEACION FINANCIERA.

38

- a) Obtención de información.

- b) La información proporcionada por el análisis financiero.
- c) La contabilidad y sus informes como base de elaboración.
- d) Métodos y Técnicas empleadas en la interpretación de estados financieros.
- e) Condiciones para la planeación.

CAPITULO IV.

58

LOS PRESUPUESTOS COMO BASE DE LA PLANEACION.

- a) Definición de presupuestos.
- b) El Control presupuestal.
- c) Consideraciones para la elaboración del plan financiero.
- d) Plazos para la elaboración del plan financiero.
- e) Frecuencia de la preparación y revisión de los presupuestos.

CAPITULO V.

EL CONTRALOR Y LA PLANEACION FINANCIERA.

85

CONCLUSIONES

99

BIBLIOGRAFIA.

104

## INTRODUCCION

Nada hay en una organización que sea más importante que el futuro. Los propietarios, funcionarios, empleados y la sociedad en general están o deberán estar, más atentos en saber hacia donde se dirige una compañía que en contemplar donde ha estado. Cuanto más específicamente se conciba y defina el curso futuro de una compañía, más probable será su consecución.

La aplicación de la Planeación Financiera en la administración de la empresa privada es una necesidad imperiosa para alcanzar las metas fijadas y para coayugar en el proceso del desarrollo de nuestro país.

Sin embargo es una materia poco conocida para el Contador Público ya que hasta hace pocos años se empezó a escribir sobre éste tema, siendo por lo tanto una materia cuyos principios y conocimientos carecen de una metodología aceptada y generalizada.

Son excepciones las empresas que funcionan con un sistema de control presupuestal, integrada y coordinada con una administración por objetivos, en los que los diferentes funcionarios son responsables por el cumplimiento de planes de acción específicos, orientados todos hacia un objetivo común, perfectamente definido, conocido y aceptado, y en los que la filosofía administrativa, políticas y procedimientos, sistemas de información, de control, recursos



materiales y humanos, cooperen armónicamente.

Considero que el Contralor como responsable de la función financiera de la empresa necesita, integrar la Planeación Financiera, con la contabilidad, los costos, la estadística, la presupuestación, el análisis financiero, el control interno, la auditoría, la información interna y externa los objetivos y políticas.

Fue objeto de éste estudio hacer ver la necesidad que tiene el Contador Público actuando como Contralor en la empresa de llevar a cabo la Planeación Financiera, campo que hasta hace unos cuantos años fue considerado privativo de la carrera de Administración de Empresas. La necesidad de investigación que se tiene que hacer de esta materia, en cuanto a su objeto, contenido y relaciones con otras materias.

Igualmente quise expresar los beneficios en cuanto utilización de recursos y maximización de sus resultados tiene para los titulares del capital, personal que en la empresa labora al público que sirve y las instituciones que sostiene: libre empresa y sistema democrático de gobierno.

## CAPITULO I

### CONCEPTO Y DESARROLLO DE LA CONTRALORIA

#### a) Origen de la Palabra Contraloría.

El origen de la palabra Contralor se remonta a la época de Nerón (37 a 68 D C), en este tiempo, a la rueda se le denominaba "rota", pero al mismo tiempo significaba un pergamino que contenía datos y registros, los cuales tenían como finalidad el control y la información de los hechos. Posteriormente, en Francia, se le denominaba "roule" a un rollo que igualmente contenía datos y cifras de igual finalidad. De éste país pasó a Inglaterra con la palabra roll pero estos rollos tenían la modalidad de las copias, a las cuales se le denominaban "Counterrol" y a las personas que utilizaban las copias, se le llamaba " Counterroler". He aquí el origen de que actualmente, por una contracción de la palabra en Estados Unidos se le denomina Controller y en México "Contralor".

Para poder encontrar el significado de esta palabra, se hace necesario examinar la historia de las Empresas.

Generalmente cualquier negocio tiene un solo dueño, el cual realiza todas las múltiples funciones que se distinguen en la organización de una empresa; como son super-intendente Ingeniero, Gerente de Ventas, Direc-

tor de Personal, de Relaciones Públicas, Contralor, etc., al iniciarse este negocio el propietario Gerente realiza a menudo todo el trabajo, debido a la simplicidad del mismo y, además, porque las posibilidades no permiten que se contrate el trabajo de otros. A medida que crece la empresa, es necesario, para el diseño contratar los servicios de otras personas, debido a que las funciones antes descritas no las puede cumplir; es así que a dichas personas se les asigna las funciones delegándoles la autoridad para así cubrir con las funciones establecidas de ventas, producción, personal y finanzas.

El desenvolvimiento de la Contraloría ha sido paralelo al desenvolvimiento de la empresa. La tremenda expansión en la extensión y complejidad de las actividades mercantiles en los últimos años y la creciente severidad de la competencia, ha colocado pesadas y adicionales responsabilidades sobre la Gerencia; y la Gerencia no siéndole posible por más tiempo confiar solamente o inclusive primordialmente en la supervisión personal de las actividades bajo su dirección, se ha dirigido a las cuentas y a los registros para la información que debe tener para actuar inteligentemente. Esto ha conducido, naturalmente a un aumento en el volumen, la variedad y la complejidad de los registros del negocio y aún más importante, a un énfasis creciente en los aspectos constructivos de la función de informar, interpretar y controlar tan distintos de la rutina de la función de registrar y es aquí, donde el Contralor actúa primordialmente.

b) Concepto de la Contraloría.

En el desarrollo del concepto básico "Contraloría Práctica" De -

Anderson Schmidt, dice: Muchas de las profesiones están reguladas por la Ley; dicha regulación necesita definiciones legales incorporadas en los estatutos y desarrolladas por las sentencias de los tribunales. Es una fortuna que la práctica de la Contraloría no se encuentre tan regulada y definida, ya que esta condición libre, le permite desarrollarse más natural, y completamente guiada sólo por las consideraciones de verdadera utilidad.

C. E. Knoepfel en un discurso pronunciado durante la reunión -- del "Controller Institute of America" da un concepto amplio de la contraloría diciendo que es, "La coordinación, la planeación y el control de las utilidades". Este concepto permite al Contralor actuar en la empresa en una amplia gama de funciones, variando éstas de acuerdo a:

- 1.- Peculiaridades de la situación económica.
- 2.- Condiciones históricas.
- 3.- Reflejos de la lucha por el poder entre las personas que establecieron los reglamentos.
- 4.- División de la Contraloría y los deberes relacionados, de manera que se tome el máximo de ventaja de las habilidades de las personas que realmente están colocadas en las distintas posiciones tope.
- 5.- Condiciones y propósitos especiales.
- 6.- Características del Gerente General.

Sin embargo, unos autores consideran que el Contralor debe tener

deberes específicos en la empresa, señalando que debe ocupar un puesto de investigación y consulta, respecto a los controles de venta y producción. En virtud de que estas actividades están directamente relacionadas con las finanzas de la empresa, otros autores consideran al Contralor como consultor principal de la Gerencia en relación con todos los asuntos internos del negocio.

Esta confusión creada ha provocado que en los negocios, aún en los que se suponen bien organizados, el Contralor desempeña funciones de contador general, compras, manejo de personal. Variando éstas asignaciones accidentales con lo señalado anteriormente y la magnitud de la empresa de que se trate, esto es: una condición inevitable y al mismo tiempo deseable, puesto que generalmente es más fácil adaptar una organización a las capacidades humanas que a moldear a la gente para que se ajuste a una rígida enumeración de funciones.

Este proceso de adaptación por supuesto no puede llevarse demasiado lejos, ya que existen ciertos principios de organización que son prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, principios básicos que deben ser observados si la Gerencia ha de funcionar efectivamente, además, de que se puede incurrir en que los deberes extra pueden consumir, tanto el tiempo del Contralor y de su energía que interfieran seriamente con la realización de sus funciones básicas que son: Diseñar y operar los registros del negocio e informar e interpretar la información que los mismos contienen.

Debido a que es necesario observar los principios de organización

de las empresas, el Instituto de Contralores de América, da una lista de los deberes del Contralor:

c) Deberes del Contralor.

Conforme han sido definidos por el Instituto de Contralores de América:

- 1.- La puesta en práctica y la supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.
- 2.- Preparación e interpretación de los estados y los informes financieros de la empresa.
- 3.- Auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa dondequiera que tengan lugar.
- 4.- Compilar los costos de producción.
- 5.- Compilar los costos de distribución.
- 6.- Preparar y calcular los costos de todos los inventarios físicos.
- 7.- Preparar y archivar las declaraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
- 8.- Preparar e interpretar todos los requisitos e informes estadísticos de la empresa.
- 9.- Como Director de presupuestos, preparar, en unión de otros funcionarios y Jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al Consejo de Administración antes del comienzo del año fiscal. Las facultades del Contralor en lo que res-

de las empresas, el Instituto de Contralores de América, da una lista de los deberes del Contralor:

c) Deberes del Contralor.

Conforme han sido definidos por el Instituto de Contralores de América:

- 1.- La puesta en práctica y la supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.
- 2.- Preparación e interpretación de los estados y los informes financieros de la empresa.
- 3.- Auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa dondequiera que tengan lugar.
- 4.- Compilar los costos de producción.
- 5.- Compilar los costos de distribución.
- 6.- Preparar y calcular los costos de todos los inventarios físicos.
- 7.- Preparar y archivar las declaraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
- 8.- Preparar e interpretar todos los requisitos e informes estadísticos de la empresa.
- 9.- Como Director de presupuestos, preparar, en unión de otros funcionarios y Jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al Consejo de Administración antes del comienzo del año fiscal. Las facultades del Contralor en lo que res-

pecta al veto de los compromisos o los gastos no autorizados del presupuesto, los fijará, de tiempo en tiempo, el Consejo de Administración.

- 10.- Comprobar corrientemente que los bienes de la empresa están asegurados - en forma debida y adecuada.
- 11.- Iniciar, preparar y publicar normas relacionadas con todas las materias y - todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas de toda la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos.
- 12.- Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilizan correctamente.
- 13.- Comprobar corrientemente que las transacciones financieras incluidas en las actas del Consejo de Administración y/o del Comité Ejecutivo son ejecutadas y registradas con exactitud.
- 14.- Mantener registros adecuados de todos los contratos y arrendamientos.
- 15.- Dar la aprobación para su pago (o el refrendo) de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa que hayan sido firmados por el Tesorero o por los Funcionarios autorizados para ello por los reglamentos de la Empresa, o que hayan sido designados de tiempo en tiempo - por el Consejo de Administración.
- 16.- Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de la -- Empresa y la comprobación de que esas extracciones se hacen de acuerdo con los reglamentos o las regulaciones establecidas de cuando en cuando -



por el Consejo de Administración.

- 17.- Preparación o aprobación de las disposiciones o las prácticas normales necesarias para garantizar el cumplimiento de las órdenes o las disposiciones dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos.

Esta lista es considerada como un medio por el cual se pueden estudiar las situaciones particulares, pero sin ninguna especificación estándar.

d) Funciones del Contralor.

Un enfoque más reciente y algo distinto acerca del concepto de Contraloría desarrollada por el Instituto de Contralores de América, a través de su Comité de Etica y Normas de Elegibilidad y aprobado por la Junta de Directores del Instituto, es el siguiente:

- 1.- Establecer, coordinar y mantener por medio de la Gerencia autorizada un plan integrado para el control de las operaciones. Dicho plan proveerá, hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándares, presupuestos de 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.
- 2.- 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. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costo y contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros esta

dísticos según se requieran.

- 3.- Medir e informar sobre la validez de los objetivos del negocio y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Ello incluye la consulta con todos los segmentos de la Gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relaciona con la realización de esta función.
- 4.- Informar a las agencias gubernamentales, según se requiere, y supervisar todas las cuestiones relativas a los impuestos.
- 5.- Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales y de las influencias gubernamentales, según afectan a las operaciones de los negocios.
- 6.- Proveer protección para el activo del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un control interno y de auditoría, y el asegurarse de una cobertura de seguro apropiada.

e) El Contralor y el Problema del Control y Riesgo:

Es de suma importancia que el contralor para que su función sea eficiente tenga un control presupuestal sobre cada una de las unidades de organización logrando éste por medio de una clasificación adecuada de las cuentas de gastos en categorías de responsabilidad una juiciosa selección de las mismas, además del tamizado de la información que ha de presentarse a las distintas uni

dades de la administración.

El efecto de cualquier sistema de control puede ser grandemente mejorado o virtualmente destruido por medio de la habilidad y el juicio del Contralor.

Es necesario para el Contralor reconocer claramente la segmentación del negocio en sus variadas actividades de ingresos y gastos para los fines de una planeación administrativa, inteligente y así poder el Contralor aconsejar a la Gerencia en su planeación adelantada acerca de la subdivisión de los ingresos y de los costos de producción y distribución de todos los riesgos del negocio ya sea para saber si producen utilidad o no.

f) Organización del Departamento de Contraloría.

El Contralor deberá tomar en cuenta para organizar su departamento a las normas de organización entendiéndolas como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

La organización de cualquier Departamento de trabajo se debe ajustar a tres etapas que son:

- a).- Jerarquías: Fijar autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- b).- Funciones: Determinación de la división de las actividades especializadas más importantes para lograr el fin general.

c).- Obligaciones: Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

Las funciones básicas de las Empresas son: Producción, Ventas, Finanzas y Personal, es sin lugar a duda, que la función de finanzas es de suma importancia ya que interviene en las demás funciones, provocando esta influencia, el avance o retroceso de las Empresas. Siendo de tanta importancia esta función con frecuencia se le divide en tesorería que se encargará de preveer, planear, organizar, integrar y dirigir la función financiera; la Contraloría por otro lado se encargará de controlar el funcionamiento de esta actividad.

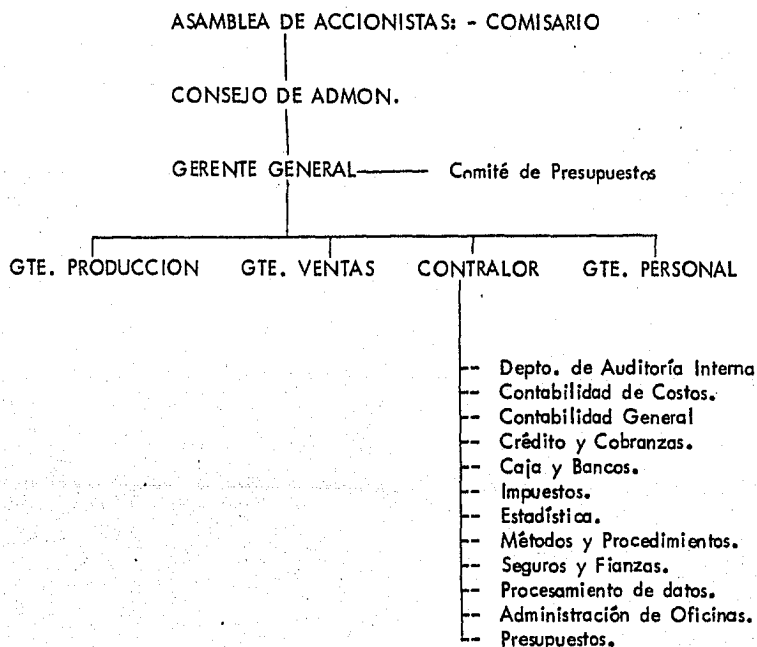
Sin embargo, por consideraciones prácticas, se reconoce al Director de finanzas, Tesorero y Contralor en la función financiera; ésta división es provocada por la magnitud de las Empresas que traen aparejada mayor complejidad, responsabilidad y volumen de operaciones.

Actualmente en México no se han logrado desarrollar macroorganismos; son excepciones las compañías que han logrado un gran tamaño y generalmente se encuentra al Contralor ocupándose de la función financiera, en todas sus fases, es por ello que el desarrollo de este trabajo se ha enfocado en la labor que desempeña la Contraloría, sin tratar de distinguir las funciones del Director de Finanzas o de la Tesorería.

El Contralor para desempeñar sus funciones básicas es necesario que cuente con elementos y autoridad, éstas variarán con cada Empresa, sin embargo, con las alteraciones pertinentes al caso, se podrá obtener el tipo de or-

ganización departamental a cada caso específico. (Ver organigrama del Departamento de Contraloría).

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA.



g) Constitución del Departamento de Contraloría.

El Contralor puede tener directamente bajo sus órdenes los siguientes

sectores:

- 1.- Auditoría Interna.
- 2.- Contabilidad General.

- 3.- Contabilidad de Costos.
- 4.- Crédito y Cobranzas.
- 5.- Caja y Bancos.
- 6.- Impuestos.
- 7.- Estadística.
- 8.- Métodos y Procedimientos.
- 9.- Seguros y Fianzas.
- 10.- Procesamiento de datos.
- 11.- Administración de Oficinas.
- 12.- Presupuestos.

No necesariamente ésta distribución de funciones del Departamento de Contraloría servirá para todo tipo de Empresa, sin embargo, con las alteraciones pertinentes al caso, se podrá obtener el tipo de distribución departamental aplicable a cualquier caso específico.

#### 1.- Auditoría Interna.

La actividad de este sector se ha incrementado por la necesidad de obtener un sistema efectivo de vigilancia, representado por un control interno contable y un sistema de verificación interna; su actividad consiste en la revisión sistemática de las operaciones, sistemas y procedimientos de la Empresa, retornando al Contralor información sobre las deficiencias encontradas y los métodos seguidos para su corrección.

De acuerdo con el boletín de control contable del Instituto Norteamericano de Contadores (Committee on Auditing Procedures) dice "Dentro del Control Interno, se debe incluir el plan de organización y todas las medidas y métodos coordinados adoptados por la Empresa, que sean necesarios para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables,

a la vez promover la eficiencia operacional, y estimular la adherencia a las políticas estipuladas por la Dirección.

El Auditor Interno se distingue de los Auditores Externos o Contadores Públicos independientes, por el diferente enfoque con que realiza su trabajo, muchos de los procedimientos seguidos por los Auditores Internos son los mismos que los seguidos por los Contadores Públicos independientes.

El trabajo desarrollado por el Auditor Interno, incluye procedimientos de auditoría, tales como verificación física del inventario en plantas y filiales, confirmación a través de circularización de cuentas de clientes, pruebas de muestreo, análisis y conciliaciones y otros tipos de verificaciones en centros Contables.

Los servicios que puede prestar La Auditoría Interna, los enumera la Asociación Nacional de Contadores de Costos de los Estados Unidos de Norteamérica y son las siguientes:

- a) Prevención y descubrimiento de fraudes.
- b) Localización de errores y promoción de la uniformidad y exactitud en el registro de las transacciones.
- c) Análisis y mejoramiento de los sistemas de control interno.
- d) Verificación de la exactitud de los informes y estados financieros.
- e) Investigaciones especiales y control de costos.

El Auditor Interno reportará al Contralor sobre:

- a) La investigación sobre políticas contables prescritas.
- b) El correcto seguimiento de los métodos de control contable.
- c) Los procedimientos de verificación interna.
- d) Los métodos de rutina de trabajo seguidos por la Empresa.

El Auditor Interno podrá sugerir mejoras a los procedimientos Contables y Administrativos antes anotados; observando si estos métodos son adecuados para los propósitos para los que fueron planeados. En ocasiones el Auditor Interno reportará al Gerente General o al Consejo de Administración para observar el principio básico de control interno, de que nunca se deberá reportar al funcionario responsable de la contabilidad.

## 2.- Contabilidad General.

La función del Departamento de Contabilidad es mantener los libros y registros auxiliares que reflejen las operaciones de la Empresa, siendo también función de este Departamento la formulación de los Estados Financieros. Este Departamento se regirá por la política implantada por el Contralor, igualmente, el Contralor establecerá un sistema contable adecuado. Además el Contralor planeará y vigilará el uso del catálogo de cuentas y su respectivo manual de procedimientos, el cual se constituirá si éste fue bien elaborado la norma escrita de carácter permanente que limitará los errores de clasificación y por lo tanto influir en los criterios de quienes la manejan, siendo este catálogo de mayor utilidad cuando la empresa tiene sucursales, pues facilitará y hará posible la consolidación de las cifras de las sucursales a matriz, constituyéndose una --



gufa su material no requiere de personal de alta especialización contable, traduciéndose ello en economía de tiempo y dinero.

### 3.- Contabilidad de Costos.

Este Departamento se encargará de la recopilación ordenada de los costos de materia prima, la mano de obra y los gastos indirectos erogados, que una empresa necesariamente debe de incurrir para obtener sus productos o prestar sus servicios; formulación de informes analíticos acerca de los elementos del costo del producto terminado, de los gastos generales incurridos en los diversos departamentos, el funcionamiento de las cuentas que controlan los Costos y los registros relacionados con ello, Compilación de normas, análisis de las deficiencias de producción así como otros informes solicitados por la Gerencia de producción.

El sistema de costos que el Contralor decida emplear, debe proporcionar una información concisa, útil y debidamente analizada que será comprobada con las cifras previamente determinadas en el plan de operaciones pudiéndose convertir en la pauta para medir la eficiencia de personal operativo y el equipo correspondiente en las diferentes fases de elaboración.

El Contralor para la implantación del sistema de Costos deberá tomar en cuenta que la labor desarrollada por este Departamento es minuciosa y complicada, lo cual repercutirá en un elevado costo de mantenimiento, ésto llevará al Contralor a utilizar los servicios de acuerdo con los beneficios que preste.

#### 4.- Crédito y Cobranzas.

Este Departamento se encargará de hacer las investigaciones previas a la concesión de créditos de acuerdo con ésta investigación se aprobarán o desaprobarán los créditos, igualmente se encargará de los descuentos especiales que se harán a los clientes; se deberán establecer los límites de crédito para cada uno y aplicará los métodos mejores de cobranza.

Este departamento cobra importancia cuando los documentos por cobrar forman la mayor parte de los activos, como consecuencia de la aceptación de documentos por cobrar en las ventas; para facilitar el manejo de este Departamento, el Contralor deberá establecer la contabilización de las mismas por intervalos de cobro y establecer procedimientos de registro, que sirvan para determinar que garantías ha establecido la Compañía para asegurar un rápido cobro de las mismas de acuerdo con los términos de los contratos de venta o cualquier otra cláusula establecida en algún contrato por separado.

En el caso de Empresas que tienen numerosos documentos que -- causen intereses, el registro de los intereses acumulados, debe ser llevado de -- tal manera que los intereses por recibir sean computados por un sector independiente del que se responsabiliza de la cobranza; el sector que mantiene los registros, deberá verificar los cobros sobre los pagos parciales proporcionales y vigilar que la cobranza sea hecha puntualmente, en el caso de que el Depto. de Crédito y Cobranzas haya agotado todas las gestiones de cobro, deberá proceder a la cancelación de las cuentas consideradas como incobrables previa aproba---

ción del Contralor.

#### 5.- Caja y Bancos.

Este Departamento se encargará de la recepción y resguardo de todos los fondos de la Empresa, el Contralor deberá planear el depósito de los fondos en uno o varios Bancos y firmará los cheques elaborados por este Departamento (una vez revisada la documentación) juntamente con otro funcionario autorizado; igualmente establecerá un fondo fijo para gastos menores o imprevistos.

Este departamento también se encargará de la recepción de documentos a revisión y pago de nóminas, es necesario aclarar que este sector no debe autorizar pagos ni firmar cheques, igualmente, no se deben elaborar las conciliaciones las cuales deben ser realizadas en otro sector para evitar colusiones fraudulentas.

#### 6.- Impuestos.

Este sector se encargará de estudiar y comprender todas las obligaciones fiscales deberá estar informado sobre todos los cambios en materias fiscales que afecten a la Empresa, deberá considerar la repercusión fiscal, que sobre la Empresa tengan las operaciones poco comunes, deberá preparar y conservar las declaraciones que se hagan a las autoridades competentes y contestar a los oficios girados por las mismas.

Informará al Contralor de todas las cuestiones relacionadas con materias fiscales, el Contralor proveerá en la contabilidad una adecuada contabi

lización para facilitar el trabajo de este sector.

#### 7.- Estadística.

Se encarga este departamento en preparar los informes gráficos y numéricos que muestren en forma fácil y objetiva la historia de las operaciones de la Empresa, además éste departamento podrá prestar servicios a los demás sectores de la empresa que los requieran.

Así por medio de la comparación del objetivo marcado y los resultados reales la administración se puede percatar de la situación de las operaciones en la Empresa, en relación con lo que se previó inicialmente, enfocando su atención hacia las áreas que muestren variaciones para obtener buenos resultados es necesario tener planes operacionales adecuados.

Este sector trabajará en estrecha relación con el sector de Presupuestos y, deberá recabar información acerca de las Estadísticas de otras Empresas en el Ramo, así como de Estadísticas Generales a nivel nacional e internacional.

#### 8.- Métodos y Procedimientos.

Se encargará de coordinar el trabajo administrativo efectuado en todos los sectores de la Empresa, su objetivo principal es la implantación de sistemas que proporcionen un flujo de información adecuado de estos sectores hacia la contraloría. Implantará los métodos de trabajo de naturaleza administrativa necesarios para la obtención de un mayor nivel de eficiencia, debiendo ella

borar un manual de procedimientos para estandarizar funciones, el cual será una guía para el desempeño de las funciones de los integrantes de la Empresa.

Este departamento deberá programar y coordinar al control presupuestario, los costos estándar reportes de operación periódica, análisis estadístico y un programa de entrenamiento diseñado para dar ayuda al personal en el desempeño de sus funciones.

Generalmente este departamento que también es denominado "Departamento de Organización", depende del Contralor y, en otras empresas depende directamente de la Gerencia General.

#### 9.- Seguros y Fianzas.

La función de éste sector es buscar la protección de los bienes de la Empresa mediante la aseguración, la celebración y la controlación de los contratos de seguros y fianzamientos, llevará el registro de las pólizas, de las primas pagadas, de los bienes cubiertos por el seguro, de los empleados afianzados, el importe de las primas pagadas, etc.

Es también responsabilidad de éste sector del estudio de la razonabilidad de las coberturas de los seguros así como de la presentación de la adecuada información al Contralor.

#### 10.- Procesamiento de datos.

Este Departamento ha cobrado importancia en la actualidad por los muchos servicios que puede prestar, ya que puede controlar los procesos productivos de las industrias papeleras, petroquímicas, siderúrgicas, etc., entre las

muchas funciones que la computadora puede hacer en la actualidad, están la de la controlación de la facturación, control de los abastecimientos de los materiales, escrituración de los cheques, decisiones de lo que se debe importar, de lo que se debe producir, etc.

La computadora ha extendido sus fronteras a la contabilidad y ha agrandado las perspectivas de aquella parte de la teoría contable llamada contabilidad administrativa; actualmente ya se están utilizando estos servicios en los despachos de Contadores Públicos, creando departamentos de servicios de procesamiento electrónico de datos a los clientes, igualmente, prestan su asesoramiento sobre el equipo adecuado a adquirir.

Las principales ventajas directas que el uso de estos equipos ofrece a la administración son:

- \_\_\_ Precisión y rapidez de los trabajos.
- \_\_\_ Flexibilidad de estas máquinas para realizar infinidad de trabajos.
- \_\_\_ Facilitan la realización de complicados cálculos matemáticos con suma rapidez y encaminan éstos hacia la obtención de los que lógicamente ofrecen situaciones óptimas.
- \_\_\_ Reducción considerable de personal.

La adaptación de equipos de procesamiento de datos a base de tarjetas perforadas y cintas magnéticas, tanto electrónicas como electromecánicas, debe ser cuidadosamente estudiado por la Dirección de la Empresa y sometido

das a aprobación del Consejo de Administración, no sólo por la fuerte inversión que esto representa sino también por los cambios que su implantación originará, dentro de la organización.

El contralor al tener este departamento deberá estar suficientemente preparado sobre el funcionamiento y aplicación de estos equipos y así obtener mayores beneficios justificando de esta manera la inversión que la Empresa haga en la adquisición de los mismos.

#### 11.- Administración de Oficinas.

Este sector se encarga de atender todas las actividades relacionadas con el mantenimiento y la administración de las oficinas.

Las funciones de este departamento son:

\_\_\_ Vigilancia del buen uso y mantenimiento de los muebles y equipo de oficina.

\_\_\_ Mantenimiento de un control eficaz de localización de estos activos.

\_\_\_ Distribución adecuada del espacio de oficinas, así como el mobiliario, de acuerdo con las actividades del personal que en ellas labora o de acuerdo con el público que las frecuenta.

\_\_\_ Establecimiento, previa aprobación de la Dirección, de una política disciplinaria a la cual debe sujetarse el personal que labora.

Este Departamento en algunas Empresas depende de la Gerencia de personal o de organización (cuando éste es independiente a la contraloría) pero se considera que debe depender de la contraloría debido a que la función del administrador de oficinas es la de ver que las diferentes funciones que figuraran en la gráfica de organización se ejecuten correctamente y a su debido tiempo. El Contralor le será imposible que vigile con toda minuciosidad numerosos detalles que se requieren para la ejecución de todas las funciones para que la organización se desarrolle de acuerdo con el programa trazado.

#### 12.- Departamento de Presupuestos.

Por ser éste departamento el que elaborará y unirá los datos que proporcionarán otros sectores de la Empresa juega gran importancia para llevar a cabo la planeación además de el control de la misma.

Este departamento como ya se dijo en el párrafo anterior deberá tener relaciones con todos los sectores de la empresa. Colaborando en la elaboración de los presupuestos individuales del sector correspondiente, una vez que se hayan elaborado estos se conjugarán y formarán parte del Presupuesto General, éste se convertirá en la principal función del departamento.

En el capítulo IV se verá con más amplitud este tema.



## CAPITULO II

### LA PLANEACION FINANCIERA

#### a).- Importancia de la planeación.

El problema fundamental que aflige a los empresarios y promotores cuando los primeros se enfrentan a problemas Financieros y los segundos de promover un negocio mercantil es la falta de conocimientos en la administración especialmente en el área de planeación de las empresas, es tan importante éste punto que provoca repercusiones en la empresa, originando la insolvencia e impidiendo el crecimiento, aún en los negocios que tienen una actividad sumamente productiva llegando hasta el caso extremo de provocar pérdidas de operación o la desaparición de la Empresa.

Es por tal motivo que el promotor de la nueva empresa y los empresarios deben elaborar una cuidadosa planeación de la función financiera así como de las demás funciones de la misma, para lograr los rendimientos del capital, la continuidad de la actividad y el progreso de la gestión mercantil; llevando esta organización de acuerdo con los planes financieros, se evitarán los empresarios y promotores los riesgos financieros producidos por la intuición.

b).- Definiciones de Planeación.

Para llevar a cabo esta planeación financiera es necesario estudiar lo que significa planeación en la administración, en el libro "Principios - de dirección de Empresas" Harold Koontz y Cyril O' Donnell en su capítulo de Naturaleza y propósito de la Planificación dicen "Es la función de un dirigente que implica la selección entre las alternativas posibles de objetivos, políticas, - procedimientos y programas".

Entendiéndose por esto lo siguiente: Objetivos: o metas por alcanzar, son los fines, los cuales trata de obtener la actividad de una empresa organizada.

Políticas: o planes de acción, son declaraciones que guían y canalizan el pensamiento en la adopción de decisiones por parte de los subordinados en los diversos departamentos de una empresa.

Procedimientos: Son planes que llevan consigo la selección de -- una línea de acción y se aplican a las actividades futuras.

Programas: Son un conjunto de políticas y procedimientos en base - generalmente en los presupuestos de desarrollo, y operativos necesarios y destinados a actuar según la línea de acción. George R. Terry en "Principles of Management" dice que la planeación es "La Selección y relación de los hechos, es la visualización y formulación de actividades propuestas que se creen necesarias para lograr los resultados deseados".

La Real Academia Española de la lengua dice que planear es -- trazar o formar el plan de una obra, hacer o forjar planes; y dice, plan es un intento, proyecto, escritura:

Planeación es la acción y efecto de planear y tiene como pala - bra sinónimas a planeamiento y planificación denominándose por lo tanto, pla-- neador o planificador quien realiza esta función.

En el libro "Top Management Handbook por H.B. Maynard con-- tiene un capítulo dedicado a la planeación escrito por C.L. Burgess y dice que la planeación es el análisis de un problema, considerando las mejores soluciones a ese problema y delimitación de los pasos que deberán darse para alcanzar el - objeto definido en la solución y dice además que para llevarla a cabo es neces-- sario conocimiento del pasado ( de la Empresa) el análisis del presente y la pro-- gramación del futuro.

c).- Definiciones de Planeación Financiera.

Por ser esta materia de reciente estudio, la literatura referente - a esta función de la administración ofrece diversos enfoques sobre el objeto, el contenido, sus alcances, su campo de acción y sus relaciones pero no hay dife-- rencias notables de fondo; lógicamente por estar en formación no hay siquiera -- uniformidad en el vocablo, se hace necesario por lo tanto presentar las definico nes de diferentes autores sobre este punto.

En "Financial Handbook" Editado por J. I. Bogen dice: Planeación Financiera "Es la apreciación orientada al futuro de los aspectos financieros del programa del negocio, conducente a decisiones relativas al curso de acción más efectivo que deberá seguirse a un período futuro". Siendo objeto fundamental de alta gerencia "De colocar a la empresa en una situación financiera sólida y el de obtener utilidades satisfactorias, tanto en el futuro inmediato como a la larga".

Dice Fayol "Nada se hace en la empresa sin la intervención de la función financiera esta actividad penetra en todas las actividades de la empresa provando que muchos de los problemas financieros no puedan resolverse, sin un profundo examen de las relaciones industriales, la producción y las ventas; esto no quiere decir que porque la actividad financiera llegue a todos los rincones de la actividad empresarial ésta deba de estar dominada por la función financiera, ésta debe de colaborar con las demás en la consecución de los objetivos.

Muchos autores consideran la función financiera en un sentido restringido, consistente en suministrar los fondos requeridos por la empresa en las condiciones más favorables teniendo en cuenta los objetivos del negocio así lo dice Hunt, Williams y Donaldson en Basic Business Finance: "Text and cases".

Joel Dean en "Managerial Economics" dice que el problema financiero consiste en el estudio, demanda y aprovisionamiento de capital. Igualmente Robertson Cheathan en "top Management Handbook" atribuye la necesi-

dad de adquisición de fondos al área financiera.

Otros autores amplían al área de finanzas "Hunt Williams y Donaldson, dice que además de obtener fondos, la función financiera en sentido amplio se refiere al uso y distribución de los fondos y a su costo.

P. Richmond en "top Management Handbook" pág. 651 establece las siguientes actividades a la función financiera.

- 1).- Salvaguardar los fondos y los bienes incluido un programa de seguros.
- 2).- Dirigir el crédito.
- 3).- Dirigir la tributación de la empresa.
- 4).- Mantener unas buenas relaciones con los inversores, los acreedores y los clientes.
- 5).- Planificar los necesidades de fondos.

Una de las definiciones más completas que se ha dado, ha sido la de Corporate treasures's Handbook 1950 por Lilliam Doris Cap. Planeación financiera Autor H. H. S. Scaff define a la planeación como la preparación de los planes y programas de una empresa, a corto y a largo plazo, y su traslación en términos de los fondos (dinero) necesarios para consumir dichos planes y programas; la subsiguiente determinación de las maneras más deseables y económicas de adquirir tales fondos; el control sobre los desembolsos de los fondos y la apreciación de los resultados de tales desembolsos.

Cinco puntos fundamentales notables en la anterior definición:

- 1).- La intervención en la preparación de los planes (de toda la empresa).
  - 2).- La expresión de esos planes en términos monetarios.
  - 3).- La selección de la mejor alternativa para la obtención de fondos.
    - a).- Estudio análisis de las fuentes de financiamiento disponibles.
    - b).- Costo en relación con sus beneficios.
    - c).- En relación con los renglones de inversión o de gastos correspondientes.
  - 4).- El control sobre la aplicación de los recursos monetarios.
  - 5).- La apreciación de los resultados que conduce a una posible modificación de los planes y redeterminación de los objetivos de la empresa.
- d).- Beneficios que presta la Planeación Financiera

Se debe considerar que la planeación financiera no tiene sólo la función de suministrar los fondos requeridos sino que debe ayudar a la empresa a conservar una posición de solvencia; a destinar los recursos necesarios a aquellos productos que generan mayores rendimientos; a elegir las inversiones más productivas así como aquellos que producen una utilidad razonable con poca inversión; a destinar los montos mínimos y máximos para cada uno de los renglones que necesita la empresa para llevar a cabo su operación normal y pa

ra la investigación de nuevos productos, observando para ello la posición de solvencia; a elegir la fuente más adecuada para allegarse de recursos y continuar con su operación normal, señalando claramente que montos son los debidos para conservar el equilibrio en la administración, sin tener presiones internas o externas que puedan alterar las decisiones o que por esa razón le impidan cumplir con sus pagos en forma adecuada; a predeterminar el rendimiento de cualquier inversión para que el administrador tome decisiones eligiendo los bienes o servicios que produzcan un beneficio normal o superior a lo normal tomando en cuenta el beneficio adicional que traerá este bien o servicio así como los costos adicionales que éstos representan; a la claridad que da cuando la empresa trata de expandirse cuantificando en base de datos o cifras el beneficio que se logrará así como los datos adicionales acerca de las inversiones requeridas, los mercados latentes que absorberán la producción, de los productos existentes y de los nuevos, las mejores fuentes de recursos a quienes ocurrir, para solventar las fuertes inversiones sin que sufra la posición de solvencia que exista en la empresa; a promover márgenes financieros para soportar los cambios que puedan sufrir la economía nacional o internacional, las variaciones en las tasas fiscales, en las revisiones de los contratos con los trabajadores, en los cambios de las condiciones internas de la empresa, en los cambios en la demanda, por el avance de la tecnología, por siniestros, por cambios financieros en la economía inesperados, por causas de fuerza mayor.

Con todas éstas funciones que presta la planeación financiera la empresa seguirá obteniendo un rendimiento razonable sin perder su situación de

equilibrio.

e).- Necesidad de la utilización de la planeación financiera.

El desarrollo actual que se ha venido observando en México, en los últimos años provocado por el avance equilibrado de la agricultura e industrias extractivas con la industrialización en general sobre una base adecuada de intercambio interno y externo ha producido como consecuencia un aumento en el volumen de las transacciones y extensión de las Empresas; una mayor complejidad de las transacciones económicas, una diversificación de la producción y mercados, un incremento de la competencia que trae consigo la disminución de los márgenes de utilidad; éstas consecuencias antes mencionadas ocasionan al Gerente General la necesidad de tener especialistas en las diversas ramas de la empresa delegándoles autoridad suficiente para que cumplan con su cometido lo cual limitará sus posibilidades y descentralizará su autoridad.

Igualmente el Gerente tendrá la necesidad de utilizar mejores técnicas de control para el uso de sus recursos financieros, materiales y humanos para poder obtener la productividad y el nivel de eficiencia necesarios para competir y poder optimizar el empleo de los costos de capital y de mano de obra.

Las técnicas de la administración han tenido un formidable desarrollo siendo la planeación financiera una de las que más colabora, ya que los administradores valiéndose de esta técnica pueden conducir a la empresa con agilidad, con dominio y con eficiencia a pesar de su creciente tamaño y de su cre



ciente tamaño y de su creciente complejidad.

La planeación establece la necesidad de definir objetivos cobrando así sentido el esfuerzo humano realizado, disminuye los gastos inútiles de desperdicio, - permite la mejor coordinación de los esfuerzos de los elementos de la organización - produciendo por lo tanto, mayor rendimiento.

Esta definición de objetivos marca el sendero a seguir por la empresa - utilizando para ello los presupuestos los cuales expresarán los resultados que se con - fían obtener y mediante la comparación de estándares presupuestados se podrán obser - var las variaciones que servirán a la administración para toma de decisiones y medi - ción de los esfuerzos realizados, además de las acciones correctivas que se tomen y podrá originar en dado caso cambiar los objetivos, así como su base el plan presu - puestal.

En la administración moderna e inteligente la planeación, significa el único medio por el cual se podrán tomar decisiones para afrontar su futuro incierto - basándose estas decisiones en base a un estudio de la probable ocurrencia de los he - chos que tendrían varias soluciones siendo estas elaboradas en términos de viabilidad, de costo y de probable efecto.

Serán los administradores los que tomarán la mejor decisión de actua - ción para la empresa y conforme a ésta alternativa elegida, se elaborará el plan de acción de acuerdo con la realidad presente de la Empresa.

f).- Procedimientos Objetivos y Políticos y Financieros.

Los procedimientos que se necesitan establecer en las empresas va -

riarán debido principalmente a que como se dijo anteriormente, la materia de este estudio está en formación y por lo tanto no hay normas establecidas para elaborar los pasos necesarios para llevar a cabo el plan financiero y si llegara a haber estas normas se tendrían que ajustar a las características propias de la compañía ya que podrá variar esta Empresa en cuanto a las etapas de desarrollo en que se encuentre e igualmente en cuanto al orden que se tenga, en la misma.

Sin embargo, se considera que los pasos a seguir para la elaboración de la planeación financiera serán los siguientes:

- 1.- Predeterminación de los objetivos.
- 2.- Obtención y análisis de la información básica.
- 3.- Previsión de la organización técnica adecuada para la formulación del plan y ejecutarlo.
- 4.- Selección de las alternativas, consistente en la aplicación del proceso de decisión a la planeación financiera en base de determinar, analizar y valorar los distintos cursos de acción posibles con especial interés en el uso de los diferentes recursos de la empresa y la colocación adecuada de éstos, para la operación y la expansión de la negociación, expresando en términos numéricos sus efectos sobre las partidas del balance y el Estado de Pérdidas y Ganancias.
- 5.- Formulación de presupuestos considerándolos como la expresión monetaria de los planes generales funcionales o departamenta

les o de la empresa.

- 6.- Establecimiento de medios informativos para conocer los resultados y poder controlar que las acciones se realicen conforme a lo previsto, igualmente que sirvan para conocer con oportunidad los cambios en los factores que servirán para formular las premisas: Esta información debe ser útil y oportuna para que se pueda apreciar las desviaciones de lo real con lo proyectado y de acuerdo con esto hacer las rectificaciones, en dado caso los cambios si es preciso en la planeación total.

Para los objetivos que se tendrán desde el punto de vista financiero que se convierten en el primer paso de los procedimientos de la planeación se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

- 1.- Los objetivos financieros de la empresa deberán estar en perfecta armonía con los objetivos generales y serán una derivación de ellos en lo referente a cuestiones monetarias.
- 2.- Todos los aspectos importantes que comprenden el ejercicio de la función financiera deberán ser expresados en objetivos, para cada área principal de actividad debe haber un objetivo que señale la dirección que deberá darse al esfuerzo.
- 3.- Deberá haber una serie de políticas que delimiten el alcance de esa área y canalicen la actividad hacia esos objetivos.

- 4.- Igualmente deberá existir un conjunto de procedimientos que establezcan la manera de realizar las actividades.
- 5.- Deberá existir un plan que exprese los recursos que se proyecte aplicar para lograr los objetivos.
- 6.- Un presupuesto que exprese monetariamente las transacciones proyectadas y los resultados esperados.

Esta serie de puntos antes mencionados llevará necesariamente a un objetivo primordial de la función financiera que será la utilización del capital en la proporción más adecuada para incrementar la eficiencia de la productividad de los factores de la producción.

Las políticas son aquellas que delimitan el alcance de las áreas y guían la actividad hacia la consecución del objetivo; la área del campo financiero será la obtención, administración, aplicación de fondos y apreciación de resultados en la empresa.

Walker y Baughn clasifica las políticas financieras en siete categorías en "Financial Planning an Policy".

- 1.- Políticas que gobiernan la cantidad de capital requerido por las empresas para lograr sus objetivos financieros.
- 2.- Políticas que determinan el control por los individuos que suministran el capital.
- 3.- Políticas que actúan como guías para el uso de capital propio o prestado.

- 4.- Políticas que guían a la Gerencia en la selección de las --  
fuentes de fondos.
- 5.- Políticas que gobiernan la determinación y distribución ingreso.
- 6.- Políticas que actúan como guías para el control sobre el uso  
de fondos.
- 7.- Políticas que gobiernan las actividades de crédito y cobran--  
zas.

## CAPITULO III

### LA INFORMACION EN LA PLANEACION FINANCIERA

#### a) Obtención de información.

Es de indudable importancia que la base para una buena planeación es la recopilación, preparación y selección de información de los hechos pasados y presentes, ya que afectan de alguna manera a la planeación que se deba de hacer. Esta información debe ser lo más perfecto posible ya que influirá definitivamente sobre la gerencia en el valor de las predicciones y los planes financieros.

Muchas empresas que han llevado a cabo planeación o simplemente presupuestación parcial teniendo como base una información pobre, irrelevante, falta de calidad, o insuficiente, han fracasado o han tenido un éxito menor de lo que se esperaba.

El Contralor sabe que la base de una buena planeación es la información y el primer paso que debe dar para la elaboración de los planes financieros es la obtención de información suficiente y adecuada de los hechos pasados y presentes tanto internos como externos.

Para obtener lo anteriormente mencionado, es necesario planear la información, seleccionando un objetivo respecto al cual la información a re-

copilar sea relevante.

Para planear la información es necesario determinar de acuerdo con el objetivo.

- \_\_\_ El tipo.
- \_\_\_ La suficiencia.
- \_\_\_ La calidad.
- \_\_\_ El modo a suministrar.
- \_\_\_ La oportunidad con que se tendrá .

Juega importante papel el desempeñado por el departamento de contabilidad y estadística que aunque su finalidad es para fines administrativos de la gerencia, debe proporcionar una información adecuada para los fines de predicción, esta debe ser la orientación que se les debe dar a los nuevos técnicos contables, en particular las relacionadas con los procedimientos mecánicos y electrónicos para el procesamiento de la información, guardando siempre la proporción de utilidad que de ella se obtendrá y el costo que originará.

Además de la información contable y estadística es necesario tomar las informaciones captadas por conversaciones, observaciones y experiencias de los funcionarios; presta gran importancia la elaboración de manuales que cubren todos los aspectos que afectan al personal en las diferentes escalas de organización, estos manuales contienen:

- \_\_\_ Objeto de la información.
- \_\_\_ Obtención de la misma.

\_\_\_ Clasificación.

\_\_\_ Procesamiento.

Es tanta la importancia que tiene la información que puede producir cambios en la mentalidad de la alta gerencia, puede influenciar los objetivos, alterar las decisiones del ejecutivo, esto ocurre, por ejemplo, en los casos en que la empresa considera la expansión como una cosa natural, los ejecutivos al ver esta operación piensan hacerlo conforme a un plan y lo llevan a cabo mediante la investigación del mercado, investigación previa a la planeación y ésta investigación les hace ver que no existe demanda potencial, para una cantidad mayor del producto, esto llevará a los dirigentes de la empresa a la conclusión de que la empresa no deberá crecer más o tendrá que desarrollarse hacia otro mercado regional o dedicarse a la fabricación de nuevos productos.

En los países en desarrollo no se cuenta con una información estadística suficiente, igualmente casi no existe una información proveniente de investigación local e internacional al acerca del desarrollo científico, tecnológico y comercial, sin embargo, actualmente los dirigentes empresariales se han dado cuenta de la utilidad que presta y han promovido la elaboración de los mismos, logrando con ello la aceleración del desarrollo económico y por consecuencia la elevación del nivel de vida de los habitantes, elevación del nivel educacional, aparejamiento de las fuerzas económicas, sociales y legislativas, disminución del desequilibrio en cuanto al reparto del ingreso entre los diferentes sectores de la población.



La American Management Association en el año de 1962 publicó la obra "The Corporate Planning Process" del Dr. Melville C. Branch donde clasifica la información en diferentes grupos de acuerdo a las funciones de la empresa y dice:

La información necesaria para efectos financieros consiste en:

Ventas: Listas de precios, importe de las ventas netas, ventas por productos y ventas por realizar.

Análisis de las utilidades: Análisis de variaciones (volumen, composición, gastos, precios); efecto de las variaciones sobre las predicciones (ventas, utilidad bruta, ganancias por acción, necesidades de efectivo). Punto de equilibrio -- (gastos fijos y variables).

Rendimiento sobre la inversión.

Capital de trabajo: Relación del activo circulante; restricciones de préstamos -- utilización de líneas de crédito.

Cuentas por cobrar: % sobre ventas.

Inventarios: Tipo, categoría de costos, productos, rotación, % sobre activo circulante, ciclo de producción por productos.

Conveniencia de comprar o fabricar.

Propiedades, planta y equipo: Desembolsos menos depreciación; obligaciones -- por arrendamientos; % sobre capital contable.

Inversión de los accionistas: Movimiento de las acciones en el mercado; acciones negociadas; accionistas principales; transacciones importantes en el mercado.

Otras partidas normales del Balance General y del Estado de Pérdidas y Ganancias.

B) La Información Proporcionada por el Análisis Financiero.

Uno de los instrumentos más útiles que tiene el contralor para -- llevar a cabo la planeación de la empresa es el análisis financiero, ya que éste conjunto de métodos y técnicas que sirven para la interpretación de los registros de las transacciones efectuadas por la compañía, producirán como resultado la clarificación de la situación económica y financiera de la empresa.

Este análisis financiero aunado al buen juicio, la experiencia y el conocimiento del negocio llevarán al Contralor a tomar la decisión adecuada y al mismo tiempo, el análisis financiero proporcionará los resultados y efectos de las decisiones tomadas con anterioridad:

Es necesario establecer (para llevar a cabo el análisis y la interpretación de estados financieros) lo que se entiende por analizar e interpretar:

Se considera que analizar es el hecho de hacer un análisis concienzudo de una cosa en todos sus componentes hasta llegar al conocimiento de los principios elementales; se entiende por interpretación como una consecuencia del análisis, o sea los resultados que se obtengan de ese análisis y la comparación que se haga de dichos resultados nos conduce a la interpretación y esta será la apreciación relativa y subjetiva de las cifras y conceptos que presenta un estado financiero.

Son objetivos fundamentales del análisis de los estados financie--

ros para efecto de la administración interna:

1.- La suministración de informes para los distintos niveles operativos con el fin de la toma de decisiones tendientes a incrementar las utilidades promoviendo la eficiencia en todos sus aspectos.

2.- Ayuda a evaluar las distintas alternativas que pueden existir para la solución de los problemas que el análisis caracteriza, lo que da al análisis financiero el carácter de instrumento de planeación financiera.

Ronello B. Lewis escribe en su obra "Financial Analysis for Management" lo siguiente:

"Análisis financiero es el proceso de encontrar un problema y medir las soluciones alternativas en términos de utilidad relativa".

En ese libro, Lewis, señala métodos prácticos y sencillos que sirven para la apreciación de los efectos financieros de problemas a proyectos que tienen dos o más posibilidades alternativas de solución, como las relacionadas con la inversión de nuevo capital, la reinversión de utilidades, la posibilidad de aplicación de recursos disponibles a nuevos canales de inversión, la posibilidad de retirar parte del capital o de reemplazar el provisto de una fuente por otra, o inclusive la conveniencia de liquidar una empresa. De una manera clara por medio de las comparaciones de los resultados que pueden ser esperados de diferentes alternativas, muestra por medio de la selección la mejor a aplicarse.

c) La Contabilidad y sus Informes como Base de Elaboración.

Para poder llevar a cabo el análisis es requisito de fundamental importancia que se hayan elaborado previamente registros de contabilidad que presenten cifras que muestren la realidad y de esto se ocupa la contabilidad:

La Contabilidad tiene como objeto fundamental asentar todas y cada una de las operaciones que lleva a cabo un negocio sea cual fuere su naturaleza y manejo, una serie de informes cuya presentación deberá ser clara y servirá de orientación a todas las personas interesadas en el negocio; estos informes se conocen en el nombre de estados financieros.

Los estados financieros se consideran como medios de información, demuestran la situación económica de un negocio y sirven a los administradores o dirigentes de una empresa para conocer resultados, adoptar políticas y tomar decisiones:

Las características de los estados financieros son:

- a) Continuidad.
- b) Periodicidad.
- c) Oportunidad.
- d) Universalidad.

Los estados financieros que son considerados por la generalidad como los más usuales son los siguientes:

- a) Estados financieros básicos.
- b) Estados auxiliares o analíticos
- c) Estados especiales.
- d) Estados comparativos.

Dentro de la primera clasificación se encuentran ubicados los si

güentes estados financieros:

- a) Balance general.
- b) Estado de pérdidas y ganancias.
- c) Estado de origen y aplicación de recursos.

Dentro de la segunda clasificación se encuentran ubicados los siguientes estados:

- a) Relaciones complementarias del Balance General.
- b) Relaciones complementarias del Estado de Pérdidas y Ganancias.
- c) Estado de Costo de Producción.
- d) Estado de Costo de Ventas.
- e) Estado de Gastos de Venta; Gastos de Administración; Gastos Financieros, Otros Gastos y Otros Productos.

La tercera clasificación se refiere a estados especiales proforma que se pueden elaborar en base a cualquiera de los estados financieros básicos. Ejemplo; estado de liquidación y realización, de los balances proforma.

La cuarta clasificación, se utiliza para analizar trayectoria de una Empresa, y se elaboran en base a estados Básicos, Analíticos o Especiales.

d) Métodos y Técnicas para la interpretación de estados financieros.

La interpretación de los estados financieros toma como base la utilización de métodos de análisis los cuales integran una serie de técnicas que tienen como objeto primario la simplificación de las cifras y sus relaciones para ser factible las comparaciones.

Los métodos y técnicas que se mencionaron son enunciativos y no limitativos, pues se aplicarán según las características especiales que tenga la empresa.

1.- Método de análisis Vertical.

- a).- Porcentajes integrales o comunes.
- b).- Razones simples.
- c).- Razones estándares: internas y externas.

2.- Métodos de análisis Horizontal.

- a).- Aumentos y disminuciones. (variaciones).
- b).- Control del presupuesto.

3.- Métodos de análisis Histórico.

- a).- Serie de cifras en orden cronológico (tendencias).
- b).- Serie de índices. (porcentajes horizontales sucesivos).
- c).- Serie de variaciones.
- d).- Técnicas estadísticas.

Los análisis verticales son los que se realizan entre el conjunto de estados financieros pertenecientes a un mismo período, siendo comparaciones horizontales los que se hacen entre los estados financieros pertenecientes a varios períodos, pudiendo ser solamente dos números de factores.

Las comparaciones históricas son aquellas que se hacen entre una serie de valores 3 ó más de un mismo concepto a fecha, a períodos distintos.

A continuación se explican brevemente en qué consiste cada una de estas técnicas de análisis ya que por ser tan amplia esta materia sería objeto de un estudio aparte.

Se utilizarán tres métodos en el análisis vertical, y son:

Porcentajes integrales o comunes, que utiliza como base de comparación, la suma de un todo homogéneo de los conceptos de un estado financiero o sea se realiza prácticamente considerando como un 100% a aquel renglón -

que se estima como máximo, sin tomar en consideración en el balance las reservas complementarias de activo, reduciendo sólo a porcentajes los valores netos del activo y comparándose por separado las reservas con el valor del activo a que complementa.

El uso de las razones simples es el segundo método de análisis -- vertical y es la relación que existe entre dos conceptos diferentes pero que están ligados por una razón de utilidad que marcará los puntos débiles de la organización, para poder tomar las acciones correctivas adecuadas.

Es muy importante una selección adecuada, en razón de la información que prestan las razones que se utilizan en la interpretación de los estados financieros: es recomendable que se dirija el estudio hacia las fases deficientes ya que cualquier situación desfavorable en la empresa influiría en mayor o menor grado sobre las restantes fases de la entidad.

### El Balance Doble

Este estado es de gran utilidad para estudiar las razones financieras y conocer en dado caso la situación para los prospectos de financiamiento -- ya que representa los bienes tangibles para los posibles acreedores.

Son tres los principios básicos para la formación del balance doble:

El primero, es la separación de las partidas circulantes de las no circulantes, unidas a través del capital del trabajo.

Segundo, la supresión de los activos intangibles.

Tercero, y último, es que las partidas se arreglan en orden de - creciente en relación a su capacidad de pago teórico.

Este como los demás análisis forman el criterio del Contralor para conocer la situación económica y financiera de la empresa.

La gráfica del punto de equilibrio.

El objeto principal de la grafica es la determinación de la posición de la Empresa en la que al realizar sus operaciones no obtienen ni pérdida ni ganancia, en base de este punto el Contralor deberá cuidar de que haya suficiente margen de seguridad para que aparte de que se cubran los gastos se paguen los dividendos, el reparto de utilidades, que existan márgenes financieros para cumplir con la planeación financiera.

Razones Estandares.

Estas razones son un medio por el cual se pueden hacer comparaciones de los resultados obtenidos por la empresa en relación con un ideal que resulta de la experiencia y conocimiento de los resultados obtenidos por otras Empresas en el ramo, éstas razones se convierten en valiosa ayuda para el Contralor para medir la eficiencia operacional.

Roberto Macías en su libro "El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias de las Empresas" dice: "La conducta económica del hombre se norma con la experiencia acumulada ya sea propia o ajena y quizás no sea demasiado afirmar que el mejoramiento de la actuación humana, por lo menos en el orden de lo material es un hecho concomitante de los - - -



datos acumulados por la experiencia y a las inferencias de ellos deducidos. -- Porque la experiencia encauzada por el método corrige errores y agrega cualidades".

La atención del Contralor deberá concentrarse después de haber hecho el estudio del todo de la empresa en las variaciones que resulten de la comparación de los resultados y los estándares. Reviste peculiar importancia -- que la obtención de las cifras promedio base de éstas razones idóneas se determinen con base en estudios completos realizados con este objeto, además del conocimiento cabal que se tenga del negocio y los factores variables que puedan influir en ello.

Hay dos tipos de razones estándar, las primeras son internas elaboradas con datos acumulados durante varios ejercicios normales, y las segundas son externas basadas en datos acumulados en tiempos iguales por la experiencia de las empresas que se dedican a la misma actividad.

#### Análisis de Variaciones.

El contralor se debe valer del análisis de variaciones para reconocer las diferencias en los elementos que forman los estados financieros; las cifras que integran estos estados no son puros y hay que analizarlas para que no pierdan su utilidad.

El análisis de variaciones desmenuza en todas sus partes las variaciones de ciertos conceptos con el objeto de saber cuáles han sido las causas -- por las que se realizaron esas variaciones, si obedecen a aumentos o a disminu

ciones reales o se deben simplemente a variaciones en sus elementos constitutivos, éstos análisis se deben llevar a cabo al analizar los estados comparativos, llevándolo a cabo en las variaciones principales que se observen.

#### El Estado de Origen y Aplicación de Recursos.

Este estado es de gran utilidad para observar en forma clara y -- accesible los cambios que se perciben en el Balance Comparativo, muestra las -- situaciones verdaderas de los cambios de la situación financiera por medio de la comparación a dos fechas. Por un lado refleja las fuentes de recursos ajenas y propias de una empresa y por otra, las aplicaciones que se hicieron de esas fuentes de recursos en un período determinado.

Un estado de origen y aplicación de recursos, libre de la influencia -- de movimientos contables proporcionará una amplia y clara visión de las operaciones ocurridas en el período y será de inestimable valor para el Contralor el -- percatarse de la trayectoria que tuvo la Empresa en el período analizado.

#### Serie en Cifras en Orden Cronológico

Se hace necesario estudiar a la empresa a través de varios años para determinar las tendencias que ha tenido.

Cuando se realizan comparaciones en dos períodos pueden provocar una visión inadecuada ya que en ellos pudieron tener situaciones anormales que desvirtuen el criterio del Contralor.

Los cambios se realizan progresivamente y no repentinamente sien

do probable que la dirección del movimiento de las tendencias prevalezca en el presente y se proyecte dentro del futuro cercano.

La técnica utilizada para el estudio de las tendencias es la de los números relativos que consiste en tomar un período como base y las cifras respectivas a ese período se consideran el 100% y se calcularán los porcentajes de los otros períodos en base a ese período.

Este estudio se convierte en un instrumento de indudable valor para el Contralor, pues por medio de éste, determinará las circunstancias internas que afectaron y afectan la estructura de la empresa.

#### Serie de Índices o Porcentajes Horizontales Sucesivos.

Este método de análisis tiene como base la comparación del valor más reciente con los demás períodos, estableciendo razones por las cuales la fecha más reciente representará el 100% y las otras cifras se compararon con este modelo, esto se llevará a cabo por medio de porcentajes; así todos los resultados obtenidos superiores al 100% indicarán que hubo un aumento sobre el año que sirvió como base de operación, mientras que todos aquellos resultados obtenidos que son menores al 100% representarán una disminución sobre el año terminado, (tomando como base de comparación). Se considera que para llevar este análisis se toma un lapso de tiempo entre 5 y 10 años.

#### Serie de Variaciones.

Consiste esta técnica en la determinación de la variación sufrida

entre varias cifras, correspondientes a diferentes períodos, tomando como base de comparación el año más reciente, debido a que éste se considera de utilidad por la importancia que tiene el último período con los años anteriores. El resultado que se obtenga indicará si la Empresa tiende hacia el aumento o la disminución de las operaciones.

Esta técnica como las anteriores debieran representarse en gráficas para simplificar la lectura de los ejecutivos que deberán tomar las decisiones.

#### Técnicas Estadísticas.

Es recomendable que el contralor también se auxilie de estas técnicas que proporcionan ayuda a la tarea que se está llevando a cabo. Entre las diferentes técnicas encontramos al Histograma que consiste, en mostrar los resultados obtenidos en un diagrama, que muestre los aumentos y disminuciones a través de los períodos transcurridos.

Se encuentran comprendidos en esta técnica, primero gráficas aritméticas que mostrarán las variaciones habidas en diferentes períodos; se hará por medio de representar, que ha espacios iguales corresponden iguales variaciones. Segundo, gráficos, semilogarítmicos; serán aquellos que muestren en una misma diferentes conceptos que guardan estrecha relación.

Se llaman semilogarítmicos porque en uno de los ejes, se colocan los diferentes períodos y en el otro las cantidades referentes a los diferentes conceptos, los cuales pueden estar agrupados en magnitudes diversas.

### Gráficas del Pastel.

Consiste en representar en una circunferencia los datos requeridos, correspondiendo diferentes grados a cada concepto dentro de la circunferencia.

El análisis financiero ayuda al Contralor en el proceso de la planeación ya que define hechos, problemas financieros y también puede servir para caracterizar a las distintas soluciones alternativas, convirtiéndose así en un medio de inestimable valor para la toma de decisiones.

### e) Condiciones para la Planeación.

Para poder elaborar una planeación adecuada es necesario considerar determinadas hipótesis de cuya realización dependerá el que la acción a desarrollar pueda conducir al objetivo fijado.

Esta es la única forma en que la administración puede conducir a la empresa en el terreno de los negocios y así poder obtener el éxito en el desarrollo de sus actividades.

La administración para poder llevar a cabo el plan necesita por un lado calidad y confiabilidad de la información y por otro la formulación de las premisas, una vez que se han recabado éstas se seleccionará la mejor alternativa para alcanzar la meta deseada.

La información pronosticará el comportamiento de las variables que puedan tener influencia en las operaciones de la empresa, estos pronósticos se dividen en dos grandes grupos; los primeros serán aquellos que constituyen premisas para la formación de los planes como son las conjeturas sobre el poder

adquisitivo de la población, sobre la política que seguirá el estado, sobre las acciones de la competencia, etc.

El segundo grupo; son los pronósticos que representan los resultados, generalmente en términos financieros que se esperan obtener de la ejecución de las acciones involucradas en el plan siendo como ejemplo el pronóstico de volumen de ventas, de los precios a los que podrá vender, de los costos de compra a fabricación y de los gastos de operación, etc. .

Para formar las condiciones es necesario estudiar los siguientes aspectos, se tomarán en cuenta solamente los factores que puedan influir en la empresa, ya que sería imposible determinar los múltiples elementos del futuro que son conocidos y generalmente comprendidos, pero no decisivos para el desenvolvimiento de la empresa, como ejemplo, sería la entrada de una Compañía en el mercado de competencia que operaría en otra zona, ésta premisa de planificación es importante pero no tiene significación para un futuro inmediato.

Deben ser objeto de atención para el Contralor los factores internos y externos que puedan influir en los resultados del negocio, hay factores -- predecibles y expresables en cifras siendo alguno de éstos fijos por lo menos durante el período que dura la predicción, pero hay otros que no son expresables en cifras y son llamados factores impredecibles y tienen vital importancia para la empresa, generalmente por no ser cuantificables estos factores se les deja a un lado, son como ejemplo: la opinión que de la empresa tengan los proveedores, el prestigio de que goza entre el público consumidor, la imagen que de la

administración tengan los empleados etc., estos factores pueden ser afectados -- por las decisiones que se tomen y podrán repercutir monetariamente.

Otro de los factores impredecibles son las catástrofes de toda especie, como son terremotos, guerras, plagas, inundaciones que, desde luego, estos factores impredecibles repercutirán grandemente en la empresa.

Dentro de los factores externos que tienen ingerencia con la empresa son:

- 1.- Las tendencias manifestadas en la población como son: el crecimiento demográfico, composición, hábitos y preferencias.
- 2.- Ocupación, productividad y renta nacional (grado y tipo de ocupación de la población, ingresos y producto per cápita, producto nacional bruto etc.)
- 3.- Niveles de precios.
- 4.- Ambiente general de los negocios.
- 5.- Política general del gobierno.
- 6.- Estabilidad política.
- 7.- Situación internacional.

Los factores externos que condicionan al mercado en que actúa la empresa son:

- 1.- Condiciones de la demanda de los productos o servicios de la empresa.
- 2.- Condiciones de la oferta en el mercado.

- 3.- Area de la influencia de la empresa.
- 4.- Disponibilidad de recursos humanos.
- 5.- Disponibilidad de materias de operación.
- 6.- Disponibilidad del capital.

Los factores internos que influyen en el ámbito de la empresa consisten casi exclusivamente en las políticas generales impuestas por decisiones de la administración que delimiten los objetivos y los campos de acción de la empresa; sin embargo, hay limitaciones derivadas de las posibilidades del personal del que se dispone, del equipo con que se cuenta, de los sistemas y procedimientos; cuando las políticas así lo disponen y éstas políticas actúan como factores limitadores.

Cuando se conocen las hipótesis sobre desarrollo económico, ingresos, población, capacidad de compra, competencia, etc., existen dos posibilidades.

- 1.- Intentar predecir el fenómeno, dentro de ciertos márgenes de probabilidad.
- 2.- Comprobar la validez probable (estadística) de las hipótesis formuladas.

En estos casos la ayuda de la teoría de la probabilidad y estadística es decisiva.

En el primer caso, diseñando métodos de predicción y calculando los límites probables de error; estos métodos sirven para tomar en cuenta la pro



babilidad de las diversas variables interrelacionadas en un problema de predicción, escogiéndose las más representativas.

La comprobación de la validez de las hipótesis sigue una técnica estadística bastante definida pero es recomendable el asesoramiento de los especialistas para este tipo de problemas, que a últimas fechas se ve más urgente ya que las empresas al crecer en extensión y complejidad, los administradores se enfrentan a problemas cada vez más complicados.

La predictibilidad de los factores tienen mayor probabilidad de éxito si el lapso al que se refieren es corto, es recomendable por esto, que las predicciones de los factores más importantes se realicen a un plazo máximo de 5 años en tanto que las predicciones a corto plazo se realicen a un año de plazo.

Se debe procurar también que las predicciones sobre las cuales se formulen los planes sean flexibles, así a medida que se operen cambios en los factores internos o externos sea posible sobre la marcha modificarlas cambiando de esta manera los planes mismos; para que operen este sistema es fundamental que las condiciones sean conocidas y aceptadas por el grupo dirigente de la empresa.

La participación de este grupo en el cálculo de las predicciones y la formulación de hipótesis asegurará el éxito de la empresa.

## CAPITULO IV

### LOS PRESUPUESTOS COMO BASE DE LA PLANEACION

Dentro del área de la planeación el presupuesto significa la base fundamental para la misma, sobre la cual se desarrollarán las operaciones - totales de la Empresa, pues se convierten en las herramientas de la Dirección para planear las etapas en las operaciones, porque permiten la evaluación de los diferentes cursos de acción que pudieran llegar a realizarse y al final en la cristalización de las decisiones en un plan ya completo. Esta formulación de presupuestos se convierte en uno de los procedimientos para llevar a cabo la planeación, pues se convertirá en la expresión monetaria de la planeación integral de la empresa.

#### a).- Definición de presupuesto.

La Enciclopedia Espasa Calpe S.A. incluye un capítulo para la teoría general del presupuesto y considerará que los presupuestos sólo serán para organismos públicos.

Pero actualmente se ha difundido y generalizado la costumbre de utilizar a los presupuestos en las empresas privadas.

Primeramente fué utilizado en Estados Unidos a lo que se le deno-

mina "Business Budget" a los presupuestos del sector privado así la Enciclopedia Británica los define diciendo que "Los presupuestos son meramente una estimación de necesidades futuras, pudiendo ser estas necesidades por dinero, por mano de obra, por ventas, por producción, por desembolsos de capital, por personal o por cualquier partida de ingreso o gasto".

Los presupuestos son los instrumentos más valiosos con que cuenta la administración del negocio para llevar a cabo los objetivos del mismo. Cecil Gillespie M.B.A. ("Contabilidad y control de costos" Edit. Diana S.A. Julio --- 1964). Los define así:

" Un presupuesto es un plan de operaciones integrado y coordinado que comprende todas las fases de la actividad del negocio y que, en resumen muestra los resultados financieros de llevar a cabo dicho plan. Comprende la distribución, producción, adquisición y finanzas. Abarca un período futuro, y es un intento formal de sacar mayor provecho a los hombres materiales y facilidades con que se cuenta".

Actualmente se dispone de los elementos necesarios para elaborar adecuadamente un presupuesto, interpretarlo, ejercerlo y detectar todas las desviaciones durante su aplicación que impliquen cambios en sus diferentes partidas, igualmente se ha llegado a un elevado desarrollo, en la técnica de la interpretación de datos y estos ha colocado a los sistemas presupuestarios sobre bases más científicas, dándole por resultado una importancia fundamental a los mismos dentro de la fase de la planeación de las empresas.

Los presupuestos formar parte de todas las etapas de la administración (previsión, planeación, organización, integración, dirección y control) ya que en todos ellos puede utilizarse con mucho éxito, sin embargo, en algunos -- de ellos se considera que su empleo es en cierta forma accesorio, a la tarea que se está llevando a cabo.

Es en la etapa de la planeación donde se deben situar los presupuestos, así lo expresa el C.P. Héctor Salas González en ("Control presupuestal de los negocios") dice "Que el conjunto de presupuestos relacionados ordenadamente contribuyen al objetivo utilitario de la empresa y a formar el plan financiero", también se encuentra que en el control de los negocios, los presupuestos representan las herramientas del control por excelencia, al proporcionar normas estándares con que medir la marcha real de los acontecimientos e igualmente una -- de las ventajas principales de los presupuestos es la de asegurar una coordinación en las actividades del negocio, así se formulan programas de ventas, de producción, de finanzas, etc., que aseguren que se ha seguido un plan y que éste rendirá un beneficio, cuyo importe conocemos aproximadamente de antemano". El sistema presupuestario hace que se controlen los gastos, que se finquen las responsabilidades y que al mismo tiempo, se coordinen esos programas de ventas, de -- producción y finanzas citados, con todas las demás actividades de la empresa.

Esto trae como consecuencia que educa tanto a los funcionarios -- y empleados en los fines y planes, así como también en la organización de todo del negocio.

Es de relevante importancia que en las empresas modernas al elaborar los sistemas presupuestales no se hagan al vapor, ni influidas por factores ajenos, debe ser cuidadosamente planeado y estudiado para que las cifras se apeguen a la realidad; muchas veces las personas que preparan los presupuestos, -- equivocan el sentido de los mismos y hacen únicamente estimaciones con resultados negativos que pueden llegar a repercutir con pérdidas y en algunas ocasiones provocar la quiebra del negocio.

Los presupuestos se dividen generalmente en dos clases: Los que se refieren a erogaciones capitalizables ( se refieren a un proyecto en particular) y los presupuestos de operación ( ventas, publicidad , promoción, producción, mano de obra, inventarios , compras y gastos etc.)

Los presupuestos tienen varias aplicaciones que dan por resultado - varios tipos de ellos.

En cuanto a la empresa donde se apliquen	Privados: Públicos:	Su base son los ingresos Su base con los egresos
En cuanto al plazo	Corto plazo: Largo plazo:	Un año o menos Más de un año
En cuanto a su aplicación interna	Generales: Departamentales:	Abarca a toda la empresa Abarca a un solo departamen- to la suma de ellos debe dar por resultado el general.
En cuanto a la flexibilidad que tenga	Rígidos: Flexibles:	No admite tolerancia. Admite tolerancia.
Presupuestos funcionales:	Funciones de la empresa	(ventas, compras, producción gastos).

## b).- El Control Presupuestal

La Enciclopedia Británica dice acerca del control presupuestal -- "Que involucra las estimaciones de ingreso y egreso e implica un plan mediante el cual éstas se relacionan lógicamente unos con los otros y los ingresos y los gastos reales son definitivamente controlados en relación con los planes".

El plan de control presupuestal debe de estar coordinado con la estructura de organización de la compañía y los elementos formuladores de las políticas, convirtiéndose de inestimable valor para la administración si este ha sido bienplaneado y administrado.

Por medio de los presupuestos se fijan las responsabilidades, se asegura una mejor coordinación de todas las actividades, se establece una barrera para la expansión inoportuna, se mantiene una relación adecuada entre el ingreso y el gasto, y se constituye una guía mediante la cual los resultados estimados y los reales pueden compararse periódicamente los unos con los otros.

### Principios Básicos del Control Presupuestal.

- 1.- Para que funcione debidamente debe ser respaldado por el ejecutivo desde la finalidad que se persigue hasta la cristalización en un plan elaborado, igualmente debe contar con la simpatía y el respaldo de todos los del Staff.
- 2.- El control presupuestal debe tener una condición elástica y flexible para que pueda dar cabida a aquello que no se previ

no o por cambios que se tengan que hacer al momento de modificar los objetivos.

- 3.- La participación activa para llevar a cabo el plan de todos aquellos que intervienen en su elaboración.

#### Procedimientos del Control Presupuestal.

- 1.- Realizar comparaciones frecuentes.
- 2.- Observación de los planes optimistas ya que si la realidad muestra cifras abajo de lo presupuestado, la utilidad disminuye, es en ese momento que se deben disminuir en proporción los gastos.
- 4.- Juicios apoyados sólidamente para determinar que es necesario cambiar los planes.

Al mismo tiempo que se elaboran los sistemas presupuestales, es necesario hacer los controles del mismo; la dirección debe preocuparse de ejercer un control estricto sobre las operaciones de la empresa, de manera tal que los ajustes se hagan al detectar las variaciones que se vayan observando. Para poder hacerlo se hace necesario una continua vigilancia y a esto se le denomina control presupuestal.

Sin embargo, son pocas las empresas que actualmente la tienen implantada como tal, en su forma más completa y eficiente; Héctor Salas González, define el control presupuestal "como conjunto de procedimientos y recursos

que, usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo".

Generalmente en algunas empresas la técnica del control presupuestal se ejerce en forma muy limitada, sólo en aspectos parciales de las operaciones de los negocios.

Algunas empresas preparan mensualmente presupuestos de gastos que son vigilados cuidadosamente pero en cambio no preparan presupuestos de ventas, producción, etc. Otras preparan presupuestos de ventas de tesorería y de gastos pero no atienden los problemas fábriles y así sucesivamente sólo se controlan segmentos de la empresa faltando la coordinación general.

Un problema que se encuentra con frecuencia en la implementación de control presupuestal es la resistencia pasiva, o inclusive antagonismo decidido del personal hacia este elemento de control presupuestal.

Hay nuevas técnicas que permiten obtener la cooperación del personal para la realización de los fines del negocio, estas son: contabilidad por actividades que consiste en clasificar las cuentas por actividades y en registros las transacciones de manera que los ingresos producidos por una actividad a los costos imputables a ella, se llevan a la cuenta de la actividad correspondiente, así el responsable de cada actividad conoce los ingresos, costos y gastos de su actividad.



Al responsable de cada actividad se le asigna objetivos claramente definidos, compatibles con su autoridad y responsabilidad; este jefe de actividad preparará y somete su propio presupuesto por las partidas de ingreso, gasto o inversión sobre las que tiene responsabilidad directa en función de su área de decisión. El presupuesto es aprobado por la autoridad correspondiente, y el jefe de la actividad lo administra. Las cuentas por actividad le permiten conocer, al compararlas con las cifras presupuestadas, las decisiones de las que tendrá que dar explicación satisfactoria.

Es así que se presentarán estas agrupaciones en los estados financieros de acuerdo con la organización.

Otra técnica contable, es la formulación de presupuestos por áreas de responsabilidad que llega a resultados muy semejantes a la técnica de contabilidad -- por actividades pero se diferencia en que no requiere de por sí una agrupación. Las transacciones se registran en los registros normales, pero mediante una codificación especial, se clasifican según la persona encargada del control de la erogación, ingreso o inversión de que se trate.

Estas técnicas producen óptimos resultados en la empresa ya que el individuo ayuda a formular los planes, se responsabiliza de ellos para llevarlos a cabo convirtiéndose así el presupuesto en su propio sistema de control, en el medidor que cada individuo puede entender y usar para determinar su progreso en la ejecución del plan, las deficiencias en que incurre las cuales, él tiene que explicar.

c).- Consideraciones para la Elaboración del Plan Financiero.

El Contralor debe hacer un estudio preliminar en el cual debe tomar en cuenta:

1.- El Contralor al elaborar el plan financiero se basa primordialmente en los objetivos, políticas y los elementos de la organización que permite alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo cual el primer paso para realizar la planeación de una empresa es la determinación de sus características y la definición de sus objetivos y políticas. Para conocer las características de una empresa, se logra analizando los siguientes factores.

En lo relativo a las características:

\_\_\_ Naturaleza de la negociación.

. \_\_\_ Actividad a la que se dedica.

. \_\_\_ Diversificación de la producción, para que puedan ser vendidos a industrias conexas.

\_\_\_ Funcionamiento legal.

. \_\_\_ Sociedad de personas o de capitales.

. \_\_\_ Ventajas fiscales que se obtienen.

\_\_\_ Amplitud de la actividad de la Empresa.

. \_\_\_ Fabricación de piezas, refacciones o accesorios.

. \_\_\_ Adquisición de piezas, refacciones o accesorios.

. \_\_\_ Artículos que se fabrican.

- Artículos que se ensamblan.
- Calidad de los productos de la Empresa.
  - Productos de mejor calidad con alto costo, en relación con artículos similares de mediana calidad.
  - Producción de la misma calidad de la competencia.
  - Productos de inferior calidad a la media con bajo costo.
- Situación de la Empresa en el Ramo.
  - Producción conservadora de los mismos productos.
  - Producción de nuevos productos.
- Grado de investigación, Técnica y Desarrollo.
  - Existencia de oficinas especiales para cada fase.
  - Existencia de una oficina especial, para desarrollar nuevos métodos de producción y disminuir los costos.
- Distribución de la producción.
  - Distribución al menudeo.
  - Distribución mediante mayoristas.
  - Distribución por medio de agentes.
- Relaciones humanas.
  - Existencia de una política sana y razonable.
- Condiciones de la formación de elementos.
  - Propiedad de los sistemas y métodos de inspección.
  - Conocimiento por parte del obrero de su trabajo.

- . \_\_\_ Aceptabilidad de los métodos de trabajo.
- . \_\_\_ Sistema de formación de grupos.
- . \_\_\_ Formación complementaria sobre condiciones de trabajo en cada sección.
- . \_\_\_ Vigilancia de las relaciones humanas.
- . \_\_\_ Formación para perfeccionar los métodos.

\_\_\_ Relaciones entre la Empresa y proveedores.

- . \_\_\_ Selección de los proveedores.
- . \_\_\_ Dificultades que existen.
- . \_\_\_ Existencia de relaciones sanas.
- . \_\_\_ Orden lógico en los pedidos.
- . \_\_\_ Importancia del departamento de compras.

\_\_\_ Relaciones públicas.

- . \_\_\_ Reputación de la empresa.
- . \_\_\_ Establecimiento de una oficina con este objeto.

Objetivos de la Empresa.

Con base en el estudio de las características de la Empresa, se pueden precisar los objetivos: Económicos, de servicio y sociales.

Peter F. Drucker dice en "The practice of management".

"La mejor manera de manejar un negocio es balancear una variedad de necesidades y metas", y agrega, "para llevarlo a cabo se requiere juicio, la búsqueda de un sólo objetivo es esencialmente una búsqueda de una fórmula mágica que haría innecesario todo juicio. Pero el intento de reemplazar el juicio por la fórmula es siempre irracional todo lo que pueda hacerse es hacer posible el juicio estrechando su rango y reduciendo las alternativas disponibles enfocándolas con claridad y proporcionándole una fundamentación sólida en hechos y en medidas confiables de los efectos y validez de acciones y decisiones y esta por naturaleza misma de la empresa mercantil, requiere múltiples objetivos".

La mayoría de los autores en la materia considera que la empresa debe tener 3 objetivos: Económicos, de Servicio y Sociales.

Para implantar los objetivos de una empresa deberá tomarse en -- consideración lo siguiente:

- 1.- Dar y mantener una ganancia razonable al capital de los accionistas.
- 2.- Prestación de un servicio a la sociedad.
- 3.- Mantenimiento de oportunidades de desarrollo para su personal.
- 4.- Interés en propiciar el desarrollo tecnológico para beneficio de los consumidores en cuanto a costos y productos.
- 5.- Contribución a la ideología de la libre empresa.

Desde el punto de vista financiero las consideraciones son:

1.- Los objetivos financieros de la empresa deben estar en perfecta armonía con los objetivos o metas generales y derivarse de ellos en cuanto impliquen cuestiones monetarias.

2.- Que todos los aspectos importantes que comprenden el ejercicio de la función financiera deben ser expresados en objetivos; para cada área principal de actividad debe haber objetivos que señale la dirección que, deberá darse al esfuerzo, deberá haber un conjunto de políticas que delimiten el alcance de los objetivos.

Los objetivos de la empresa pudieran ser:

- \_\_\_ Que la planeación pueda ser a corto y a largo plazo, basada en presupuestos y, que estos sean utilizados para establecer los programas de ventas y fabricación (incluyendo la modificación y creación de nuevos medios de fabricación), la planeación financiera, el programa de compras y las necesidades de organización y formación de personal.
- \_\_\_ Que se establezcan y mantengan sanas relaciones humanas con el personal de todos los niveles.
- \_\_\_ Que los productos sean vendidos a los clientes en los términos que se han fijado.
- \_\_\_ Que se procuren constantemente encontrar o desarrollar productos mejores, cuyos precios no difieran mucho de los de la competencia.
- \_\_\_ Que la empresa se esfuerce en desarrollarse conforme a sus necesidades, a fin de asegurar una situación preponderante, en el mercado.

William H. Newman: Señala la determinación de las políticas -  
generales que deben delinearse en una empresa. En el libro Administrative --  
Action.

\_\_\_ Políticas de Ventas:

a.- Productos o servicios a vender:

- . \_\_\_ Tipo de productos.
- . \_\_\_ Número y variedad de productos.
- . \_\_\_ Calidad de los productos.

b.- Clientes a quienes se venderán los productos:

- . \_\_\_ Canales de distribución.
- . \_\_\_ Tipo de clientes.
- . \_\_\_ Volumen de clientes.
- . \_\_\_ Localización de los clientes.

c.- Precios a los que se venderán los productos:

- . \_\_\_ Relación con los precios de productos competidores.
- . \_\_\_ Relación con los costos de producción y distribución.
- . \_\_\_ Descuentos por volumen y por tipo de clientes.
- . \_\_\_ Frecuencia de los cambios en los precios.
- . \_\_\_ Mantenimiento de los precios de reventa.

d.- Promoción de ventas:

- . \_\_\_ Énfasis en determinadas apelaciones de venta.
- . \_\_\_ Tipos y medios de publicidad.

Empleo de oferta personal.

Políticas de compras:

a.- Producción o compra de los artículos necesarios:

- Compra de artículos para reventa.
- Producción de los artículos principales, compra de los demás.
- Producción de la propia materia prima.
- Producción de los propios servicios.

b.- Cuando y en qué cantidades comprar los artículos:

- Compra para existencia constante, según necesidades presupuestadas y para órdenes concretas.
- Inventarios mínimos requeridos.
- Volumen de cada ciclo de producción o de cada orden de compra.
- Estabilización de la producción.
- Anticipación a los cambios en los precios.

c.- Selección de proveedores:

- Número de proveedores.
- Tipo de Proveedores.

d.- Procesos de producción:

- Proceso básico a utilizar.
- Grado de especialización.
- Grado de mecanización.



\_\_\_\_\_ Políticas de personal:

a.- Selección.

- . \_\_\_\_\_ Contratación de nuevos empleados.
- . \_\_\_\_\_ Promoción de los nuevos empleados.
- . \_\_\_\_\_ Separación de los empleados actuales.

b.- Entrenamiento:

- . \_\_\_\_\_ Propósitos del entrenamiento.
- . \_\_\_\_\_ Entrenamiento en el trabajo.
- . \_\_\_\_\_ Otros tipos de entrenamiento y desarrollo.

c.- Compensación:

- . \_\_\_\_\_ Sistema de valuación de puestos.
- . \_\_\_\_\_ Incentivos económicos.

d.- Convenios para el trabajo.

- . \_\_\_\_\_ Horario de trabajo.
- . \_\_\_\_\_ Vacaciones.
- . \_\_\_\_\_ Condiciones de trabajo.

e.- Servicios a los empleados:

- . \_\_\_\_\_ Actividades sociales y recreativas.
- . \_\_\_\_\_ Seguridad y salud.
- . \_\_\_\_\_ Pensiones.
- . \_\_\_\_\_ Seguros de grupo.

f.- Relaciones Industriales:

- Canales de comunicación internos y comunicaciones externas.
- Sugestiones y quejas.
- Relaciones con el sindicato.
- Otros medios de comunicación.

**Políticas Financieras:**

**a.- Usos del capital:**

- Grado de inversión en recursos fijos.
- Restricciones en los inventarios.
- Amplitud de crédito a los clientes.
- Utilización del capital de trabajo excedente en un momento dado.

**b.- Fuentes de Capital:**

- Propietarios.
- Créditos a corto plazo.
- Créditos a largo plazo.

**c.- Protección del capital:**

- Reducción de los riesgos.
- Seguros.
- Fianzas.
- Reservas contables.

**d.- Distribución de utilidades:**

- Inversión de las utilidades.

- . \_\_\_ Pago de dividendos fijos o variables.
- . \_\_\_ Aplicación de utilidades no distribuidas.
- . \_\_\_ Participación del personal en las utilidades.

La existencia de una política bien definida es indispensable para todas las actividades de la empresa.

Una política sana es, de hecho, la base misma de una buena organización y sirve de guía para ejecutar los programas de la empresa.

Es también la base de la cooperación, de la coordinación, de la administración y de la ejecución, exigibles en todos los niveles de la dirección y la realización.

De este modo todas las funciones y todas las responsabilidades estarán repartidas y claramente definidas.

## 2.- Período del plan financiero.

La planeación presupuestal debe ser llevada a cabo con dos tipos, una a corto plazo y la otra a largo plazo.

Un presupuesto a corto plazo es generalmente a un año por las razones siguientes:

- a).- Se ha hecho costumbre de las empresas que el ciclo económico sea precisamente un año.
- b).- Es un principio contable.
- c).- El estado pone ese límite, con sus excepciones, claro está,

para el cálculo de los impuestos que habrá de causar y liquidar la empresa sobre las utilidades de su ejercicio fiscal.

d).- Es más controlable un presupuesto a un año si se le divide en períodos cortos pudiendo ser semestres, trimestres, meses y en ciertos casos hasta semanas.

Es por esto que, el período ideal de la planeación presupuestal a corto plazo es de un año calendario o el año que, de acuerdo con las variaciones estacionales de ventas que mejor convengan a cada empresa.

El plan a largo plazo es por naturaleza de carácter estratégico, ignorándose generalmente los detalles, se concentra en ellos los objetivos generales a largo plazo y señala el rumbo que debe seguir la negociación para llegar a esos objetivos, e igualmente sirve de guía para la interpretación de los presupuestos a corto plazo.

Estos presupuestos son hechos generalmente por cinco años o más años, como se dijo anteriormente, para planear estratégicamente las inversiones, expansiones o financiamientos.

### 3.- Coordinación del plan financiero.

Para tener resultados efectivos y útiles del plan financiero, es necesario que una persona se encargue de la coordinación del mismo, se considera que la persona adecuada para ello es el contralor pues está interiorizado con la planeación y control presupuestal, además de sus conocimientos de la empre-

sa, respecto a la contabilidad general; de costos, funciones de los puestos y de departamentos, de los procedimientos y las formas utilizadas por la empresa para modificarlas.

Sin embargo, en algunas empresas se crean comités (formados por los ejecutivos de las compañías) de presupuestos, lo que trae aparejado una gran ventaja ya que el problema educacional para crear un clima de confianza y de buena voluntad se simplifica gradualmente obteniéndose un respaldo más efectivo para el programa. A continuación se mencionan las funciones que da la American Management Association en su manual de Descripción de puestos ejecutivos. Pag. 505 - 506 Cfa. Falstaff Brewing Corporation.

### FALSTATE BREWING CORPORATION

#### Función básica.

Revisar y aprobar los presupuestos de los departamentos y recomendar al Presidente un presupuesto para la Compañía.

#### Jurisdicción.

La jurisdicción del Comité será total en la Compañía.

#### Responsabilidades.

Revisar y aprobar los presupuestos que cubran los gastos anuales anticipados de todos los departamentos y subdepartamentos de la Compañía.

Preparar un presupuesto general de la Compañía y presentarlo al Presidente para su consideración.

Durante el término cubierto por el presupuesto revisar todas las requisiciones de permisos para excederse a las cifras departamentales presupuestadas; autorizarlas; o hacer las recomendaciones sobre ellas al Presidente.

Desarrollar y recomendar al Presidente un procedimiento de control presupuestario adecuado.

Membrecía del Comité.

El Presidente del Comité será el Vicepresidente Ejecutivo y Gerente General de la Corporación. Se incluirán como miembros adicionales a: El Tesorero y Contralor, el Ayudante del Tesorero y el Ayudante del Secretario, y cualesquiera otros individuos que el Presidente pueda desear que sirvan, ya sea sobre una base temporal o permanente.

Autoridad.

Este Comité revisará y ajustará todas las estimaciones departamentales, presupuestales que se le presenten; y posteriormente, recomendará un presupuesto general de la Corporación al Presidente. La acción directa resultante de las consideraciones del Comité se iniciará por órdenes emanadas del Presidente.

4.- Efectividad del sistema de contabilidad.

Para que del control presupuestal se obtengan los resultados esperados, es necesario que el sistema de contabilidad esté adaptado a las necesidades de control e información de la negociación así como la obtención de cierto

tipo de información que aunque no sirva para los fines del control presupuestal -muestre el éxito, fracaso con que cumplen su función los ejecutivos de la Compañía.

Igualmente es necesario que el sistema de costos sea el adecuado para proporcionar una correcta información pues si no se tienen éstos requisitos - en la contabilidad, se incurre en doble gasto, sería adaptar la información por el tiempo necesario para convencerse de que es indispensable modificar la contabilidad.

#### 5.- Revisión de las políticas de la Compañía.

Estas políticas se vieron anteriormente en el punto primero de este capítulo. Para poder hacer el estudio preliminar de la empresa, para elaborar su planeación, pero es necesario por la condición dinámica de las empresas, la revisión cuidadosa de todas las políticas en vigor, clasificarlas, complementarlas y difundirlas en la negociación para que cuando opere el control presupuestal - se encuentre sin ningún obstáculo y así cumplan su función los manuales de contabilidad de personal, etc.

#### 6.- Confiabilidad del sistema.

Para que el sistema presupuestal opere, es necesario que desde -- los altos niveles directivos hasta el último Jefe de División, conozcan el sistema y sus resultados; para ello es conveniente que se impartan cursos de capacitación a los distintos niveles administrativos para que así se aborden temas en -

concordancia con sus funciones analizándose, la importancia de la planeación, sus características, los objetivos departamentales, su coordinación con los objetivos de la empresa, la preparación de los programas divisionales y departamentales de operación ; estos programas consisten en un análisis de las funciones y -- operaciones que realiza cada uno de los departamentos, del avance logrado hasta la fecha, de los nuevos objetivos trazados y de los medios para alcanzarlos.

#### 7.- Definición de responsabilidades y autoridad.

Estas responsabilidades y autoridades deben señalarse claramente - en los manuales de personal para cada función y para cada puesto, sin que haya duplicación de autoridad en algunos departamentos o funciones e igualmente se omita la asignación de responsabilidades.

Está consideración es de suma importancia para el control presupuestal y es necesario elaborar estos manuales para que el sistema opere debidamente.

#### 8.- Información estadística y económica.

Los pronósticos futuros tienen como base de singular importancia a la información estadística y económica, es por ello que el Contralor deberá cuidar que dicha información sea suficiente, veraz y oportuna para que ésta sea -- aprovechada al máximo para los fines del plan financiero.

#### 9.- Informes de control presupuestal.

Para llevar el desarrollo del control presupuestal es necesario la -



verificación de las redes de comunicación que tiene la empresa. Sabiendo de antemano los informes que generará el control presupuestal, se pueden crear las fuentes apropiadas de información mediante una planeación presupuestal enfocada para tal objetivo, para ello se debe preparar los informes que se consideren necesarios para cada división y para la gerencia, estos informes se deben discutir con los interesados viendo si llenan las necesidades de los mismos, las modificaciones a realizarse, y cuales deben discutirse.

Los informes gráficos son los que cumplen mejor el objetivo de llevar el mensaje de control presupuestal a los altos niveles administrativos, pudiéndose presentar tantas gráficas como se considere necesario señalando los aspectos más interesantes del negocio y que realmente lleven un mensaje que signifique una ayuda efectiva a los dirigentes para tomar decisiones en cada caso particular.

Estas gráficas deben contener información sobre años anteriores si se quiere seguir la tendencia de cada aspecto del negocio que se compara, deben contener además de los datos reales y los del presupuesto expresado en cifras absolutas y las correspondientes cifras relativas como son las relaciones entre utilidades y ventas, entre utilidades y capital, etc.

Por los muchos problemas que presenta un sistema de planeación, coordinación y control presupuestal, es conveniente que el Contralor haga una implantación preliminar y otra definitiva para que conforme avance el plan se corrijan los errores y se modifiquen las deficiencias, siendo lo primero que debe

rá hacer será someter al consejo de administración las consideraciones básicas para la planeación, una vez que lo aprueba el consejo, se señalará el director del presupuesto.

El Contralor dará los primeros pasos para la preparación del plan financiero, estableciendo quién, cómo y cuándo se hará éste.

Es conveniente que el Contralor cuente con un manual de control presupuestal para definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que tienen que ver con los presupuestos, además para dar uniformidad a la tarea y coordinar las actividades de todas las personas encargadas de la elaboración de los presupuestos.

d.- Plazos para la elaboración del plan financiero.

Para que el plan financiero funcione debe existir sincronización y coordinación en todos los aspectos de la planeación presupuestal.

El Contralor deberá de fijar fechas en que la información y estimaciones de cada departamento deben de estar disponibles para cada uno de los demás departamentos, estos plazos deben ser el primer paso para la implantación del plan, sin embargo, debido a la incertidumbre de la aprobación del estudio preliminar, se elabora una vez que éste ha sido aprobado por el Consejo de Administración.

Por lo cual es necesario establecer:

\_\_\_\_\_ ¿Cuándo se hará la solicitud de datos o estimaciones?

- \_\_\_ ¿Cuándo se recopilarán los datos de los departamentos?
- \_\_\_ ¿Cuándo el departamento de presupuestos debe tenerlos?
- \_\_\_ ¿Cuándo se integrarán los mismos?
- \_\_\_ ¿Cuándo se presentará al Gerente General?
- \_\_\_ ¿Cuándo se presentará al Consejo de Administración?
- \_\_\_ ¿Cuándo se mandarán los datos a otros departamentos?

e.- Frecuencia de preparación y de revisión de los presupuestos.

Los presupuestos a corto plazo no sufren ningún cambio, a menos que haya una grave necesidad económica o Política. Los presupuestos a largo plazo deben verificarse cada año al momento de conocer las variaciones que sufren los presupuestos a corto plazo.

Los presupuestos a corto plazo deben prepararse con cuatro meses de anticipación al ejercicio para el cual sean hechos y se someterán al Gerente General a más tardar 3 meses antes del término del ejercicio, se le dará un ejemplar al Gerente de ventas para que pueda planear su campaña para el año siguiente, e igualmente al de producción, para que pueda tener las existencias necesarias de acuerdo con el plan de ventas.

Durante el antepenúltimo y penúltimo mes, el Contralor y el Gerente de Ventas, vigilará constantemente los diferentes factores que influyen sobre los presupuestos establecidos, todos los cambios que se impongan como necesarios, deben ser hechos antes del último mes y mediante la aprobación del Gerente General.

La primera quincena del último mes se dedicará a pulir y preparar los presupuestos, para su aprobación definitiva por el consejo de administración.

## CAPITULO V

### EL CONTRALOR Y LA PLANEACION FINANCIERA

Es deber de toda empresa la responsabilización permanente ante la sociedad en que se desenvuelve, la de empeñarse en lograr una utilización óptima de sus recursos físicos (maquinaria, planta, inventarios etc.); humanos (administradores, obreros, empleados etc.); financieros (dinero, capacidad de crédito obligaciones de deudores etc.) que tomó de esa sociedad.

Esta responsabilidad de maximizar los rendimientos se agudiza cuando se trata de una sociedad en vías de desarrollo, que trata de alcanzar la elevación de nivel de vida de sus habitantes, la distribución más justa del ingreso nacional, la igualdad de oportunidades de trabajo, el derecho de sus componentes a la educación.

Se encuentra que estas aspiraciones, cuando no se cumplen el conglomerado social, no cuenta con ingresos discrecionales para dedicarlos al ahorro siendo así que no se logrará la diversificación del dinero, retrasando así el progreso natural aspirado de un país.

El desarrollo económico se logra por medio de la acción conjunta del Estado y la Iniciativa Privada y cuando alguno de éstos no cumple con el papel que le toca, el otro se siente impelido y justificado para actuar supleto--

riamente, al servicio del interés social.

La empresa para poder cumplir con sus objetivos económicos sociales y de servicios necesarios para el desenvolvimiento del país, necesita agilizar la utilización de sus recursos.

La planeación financiera se convierte en un instrumento de inestimable valor para la optimización de los recursos, estos recursos muestran una doble limitante que el administrador deberá conocer:

- 1.- Los recursos deberán ser continuamente utilizados y necesitan ser recuperados.
- 2.- La cantidad total de fuentes utilizables para el negocio en cualquier tiempo es limitada.

Si los dirigentes de empresa no dedican suficiente tiempo para conocer ésta doble limitante pronto encontrarán que su negocio pierde mercado, que sus costos se elevan y sus utilidades desaparecen.

Todas las economías nacionales están en proceso de transformación que afecta las funciones de la empresa privada. Actualmente los cambios se efectúan con mucha rapidez y por lo tanto requieren de una eficaz previsión de parte del dirigente de empresa para poder hacerle frente antes de que tales cambios los desplacen del mercado.

La planeación financiera no puede desligarse de la planeación integral de la empresa, El titular de la función financiera comparte con el dirigente principal la función de planeación y adquiere una responsabilidad inducida

ble en el resultado de las decisiones basadas en sus informes, apreciaciones, predicciones y recomendaciones.

El desarrollo logrado en todos los campos de las técnicas que sirven a la administración de las empresas, constituye una experiencia disponible por el Contralor para aplicarlo a la empresa.

En materia contable, se cuenta con los métodos del costo directo y aplicabilidad de los conceptos de ingreso marginal y costos diferenciales, con la de responsabilidades en materia de presupuestos, con las técnicas de los presupuestos flexibles, el uso de métodos matemáticos de análisis y de evaluación de alternativas, las aplicaciones del control presupuestal para elevar la eficiencia y servir de estímulo al personal; con la investigación de operaciones aplicadas a la selección de alternativas, así como con las aplicaciones del punto de equilibrio que establecen las relaciones de costo - volumen - utilidad, que se ha convertido en una útil herramienta para apreciar la redituabilidad de distintas proposiciones, y permitir la planeación de utilidades. Las aplicaciones de las computadoras electrónicas al procesamiento de datos en las empresas, abren nuevas posibilidades para el tratamiento de la información y hacen posible la solución de muchos problemas de la investigación de operaciones, facilitando la planeación en los casos en que las variables de las premisas, son muy complejas o el volumen de datos muy considerables.

El Contralor también dispone de los beneficios de las técnicas de la comunicación para aplicarlas al proceso de planeación, a fin

de facilitar la participación del grupo gerencial, y la implementación de los planes presupuestales. La nueva técnica de la administración por objetivos, se encuentra íntimamente ligada con las técnicas mencionadas ya que forman parte de la nueva práctica de la administración, que reconoce que la empresa no puede lograr sus fines sin atender al desarrollo de su personal, y si no logra contar con toda la fuerza de su colaboración inteligente, solidarizándola en la persecución de los objetivos comunes.

En la empresa el profesionista directamente capacitado para el ejercicio de la contraloría a la que corresponde la función de planeación, es el Contador Público, que por la preparación debida a sus estudios y su experiencia, lo capacita para la traducción de los planes a términos monetarios y para establecer los efectos que la realización de tales planes tendrá en las partidas del balance y en los resultados. En función de tales planes puede también el Contralor predecir los fondos que se requerirán, apreciar las condiciones para la obtención de los que se adecuen a las necesidades de la empresa y controlarlos.

Es por lo tanto que el Contador Público es el Profesionista capacitado para asesorar a la empresa privada en sus problemas de planeación, administración y control financiero.

Es necesario que el Contralor conozca la metodología de la planeación y participe con competencia profesional desde el principio del proceso. De otra manera corre el riesgo de que los presupuestos que formula y administre, resulten contruídos sobre falsas y que en vez de beneficiar perjudique a la negociación.



La planeación financiera implica además el dominio de muchas ramas del conocimiento como son: Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Finanzas, Técnica de Presupuestación, Organización, Investigación Científica, -- Procesamiento de Datos, Uso de Computadoras Electrónicas, Análisis Estadísticos, - Contabilidad, Costos, Cálculo de Probabilidades, Impuestos, Economía de Mercado, Técnica de Control Presupuestal e Investigación de Operaciones. Sin embargo - estos conocimientos no deben ser en el sentido de dominarlos sino el entender su materia y su objeto y, poder servirse de sus resultados.

El Contralor necesita un claro reconocimiento de los problemas que tiene la empresa; el primer problema que presenta, es el problema de operación - que consiste en la optimización de la eficiencia de conversión de las fuentes que tiene la empresa (Materiales, Humanas y Financieras) o sea organizar, controlar - costos, producir, desarrollar la línea de producción, vender o realizar en aquel - camino que permita en la mejor forma posible la inversión adecuada de estas fuentes.

La planeación financiera reviste relevante importancia cuando se - observa que se pueden obtener mejores resultados por medio de la colocación de - los diferentes productos, en diferentes mercados que ofrezcan mayor potencial de recuperación, eligiendo las inversiones mas productivas por medio de la determinación del rendimiento resultante de la colocación de recursos; ésta colocación de - sus recursos se convertirá en el problema estratégico de la empresa.

El primer paso a desarrollar por el Contralor para llevar a cabo la planeación financiera después de estudiar las características objetivos y políticas

es analizar las cuestiones implicadas en la planeación que serían: ¿En qué tipo de negocios debe entrar la compañía? ¿Cuáles de sus presentes productos o en su caso servicios debe discontinuar? ¿Cómo deben ser colocados las fuentes de la compañía, entre los nuevos productos y servicios, y entre las líneas tradicionales? ¿Cuáles serán los montos mínimos y máximos para cada uno de los renglones que necesita la empresa para llevar a cabo su operación normal? ¿Cuáles recursos deberán destinar a planes de investigación de nuevos productos? --- ¿Cuándo y cómo efectuar la expansión? ¿Qué beneficios se lograrán con la expansión? ¿Cuáles serán los cambios de la demanda por el avance de la tecnología? ¿Cuáles serán las fuentes más adecuadas de allegarse de recursos para la operación normal y el desarrollo de nuevos negocios? ¿Qué direcciones deberá tomar la empresa en la Investigación de las líneas nuevas o en el desarrollo de las ya existentes? ¿Concuerdan éstas con las decisiones de operación, con problemas de competencia (En precios, en calidad de productos, desarrollo de efectividad de los productos en los mercados, eficiencia de manufacturización, niveles de inventario, etc.)? ¿Qué repercusiones tendrán las variaciones en las tasas fiscales, así como las revisiones de contratos de los trabajadores? ¿Cuáles serán los márgenes a promover para soportar los cambios en la economía nacional e internacional, los siniestros y fuerzas de causa mayor?

Se acrecenta ésta necesidad de analizar cuando se observa que los administradores en la mayoría de las compañías han enfocado su atención en el problema operacional ya que prefieren los problemas conocidos y familiares para ellos dirigiendo los objetivos de la compañía a través de la maximización de la efi.

ciencia de la conversión de fuentes y el seguimiento de los mercados tradicionales de producción.

Los cambios constantes de la economía, la política, así como los movimientos sociales han provocado en los negocios concentraciones exclusivas - de problemas de operación cada vez menos remunerativos y algunas veces peligrosas para la supervivencia de la empresa.

Dos situaciones se han observado después de la segunda guerra mundial, por un lado muchas industrias básicas son testigos de la saturación de la demanda, la cual es mejor conocida cuando la tasa de recuperación de los bienes invertidos en los negocios tradicionales comienza a decrecer. Por otro lado la utilización efectiva de productos ha sido progresivamente acortado a través de la innovación tecnológica, produciendo como resultado la inestabilidad de los productos en el mercado.

Es aquí donde la planeación va a prestar al Contralor una decisiva ayuda para poder elaborar las diferentes alternativas posibles que presentará a la administración.

Una vez que el contralor tenga la visión integral de la empresa - en cuanto a características, objetivos, políticas y de las cuestiones implicadas - en la planeación pasará a integrar diferentes planes los cuales serán:

Plan estratégico que será aquel que contendrá la división del esfuerzo de la compañía y fuentes entre las áreas tradicionales y nuevas áreas del negocio, en las cuales la compañía debe entrar, para lo cual debe ser planeado -

lo siguientes:

- 1.- Selección de tipos específicos de productos y mercados que se tendrán en las nuevas áreas de negocios.
- 2.- Selección de las fuentes propias y extrañas para la expansión y la operación normal.
- 3.- Colocación de las fuentes de la compañía.
- 4.- Determinación de los montos para la investigación de nuevos productos.
- 5.- Determinación de los montos mínimos y máximos para cada uno de los renglones que necesita la empresa para llevar a cabo su operación normal.
- 6.- Determinación de las metas a alcanzar en los diferentes períodos de la planeación.
- 7.- Selección de la información que influirá en este plan (cambios de la demanda, de la tecnología, en las tasas fiscales, en las revisiones de contrato de los trabajos, en la economía nacional e internacional).
- 8.- Determinación de los montos mínimos para hacer frente a los siniestros y a fuerzas de causa mayor.

Este plan estratégico se dividirá en dos planes subsidiarios a la

vez:

- A.- Plan de desarrollo e investigación será el que contendrá los-

objetivos más importantes que se quieren alcanzar y la distribución de las fuentes entre los nuevos negocios, éste plan de berá incluir:

- 1.- Investigación de las necesidades de los clientes a cubrir.
  - 2.- Proyectos de Investigación de mercado que deben ser tomados.
  - 3.- Los estudios que determinan la capacidad de venta de los nuevos productos.
  - 4.- Investigaciones para el desarrollo de los productos ya existentes.
  - 5.- Estudios de las vías de financiamiento para llevar a cabo dicho plan.
- B.- Plan de operaciones que contendrá la distribución de las fuentes de recursos para cada área de negocios para que la compañía pueda continuar con su operación normal.

Este plan incluirá:

- 1.- Estudios tendientes a la optimización de la eficiencia de conservación de las fuentes.
- 2.- Colocación de las fuentes disponibles en las diferentes áreas.
- 3.- El sistema organizacional de la empresa.
- 4.- Estudios de la producción y venta para la colocación en

la mejor forma posible de los productos dentro de los --  
mercados corrientes.

5.- Estudios de las vías de financiamiento para llevar a cabo  
la operación normal.

La estructura de los planes que se han mencionado anteriormente  
es la siguiente:

### PLANEACION FINANCIERA



Cada uno de los cuadros implica dos tipos de actividades de pla-  
nificación, el plan es el análisis de las alternativas para llegar a las mejores -  
decisiones y el presupuesto es programar las decisiones para especificar los resul-  
tados y costos sobre un tiempo específico.

Las características de las decisiones planeadas son las siguientes:

- A).- Un claro reconocimiento de los resultados deseados.
- B).- Una construcción de varias alternativas que pueden ser posi-  
bles.

C).- Evaluación de cada una de las alternativas con respecto a su habilidad de encontrar el propósito deseado.

D).- La selección de alternativas.

Todo el proceso de la planeación gira sobre la selección del curso de acción mejor de entre los principales caminos a tomar.

Todos los pasos de la planeación; obtención, procesamiento y selección de información, análisis e interpretación, presupuestación en concordancia con los objetivos adoptados y políticas establecidas llevaron a obtener la alternativa que se juzgue, que represente o contenga las mejores probabilidades de llevar al negocio a obtener el fin propuesto.

Sin embargo es de importancia hacer notar para reducir costos y esfuerzo la señalación de los factores estratégicos, que permitirá concentrar la atención en los factores limitativos que consiste en identificar el factor o factores que sean limitadores o estratégicos para el problema de que se trate. Los factores o circunstancias que concurren a la realización de un objetivo son "limitativos" si permaneciendo las demás sin variación, una modificación en ellos produce un efecto sobre el objetivo en cuestión.

La siguiente característica de la decisión planeada consiste en aplicar criterios de evaluación sobre los factores ponderables, así como la posible repercusión de los factores imponderables, no expresables cuantitativamente, llevando esto a expresar todas las alternativas en términos de sus efectos probables sobre los ingresos, gastos activos o pasivos de la compañía, ésto es en tér

mínus financieros.

Los factores ponderables son los que interesan al campo financiero ya que pueden ser valorizadas mediante la aplicación de métodos de cálculo, que tienen por objeto relacionar los beneficios esperados con los costos proyectados de la alternativa de que se trate.

Existen diversos métodos para la evaluación de las inversiones:

- 1.- Períodos en que los recursos recuperan el valor de la inversión -- (número de años requeridos para reintegrar o recuperar la inversión original, mediante ahorros antes de la depreciación, pero después de impuestos).
- 2.- Tasa media de rendimiento (suma de las ganancias después de la depreciación, dividido entre el número de años, y a su vez el resultado dividido entre la inversión promedio).
- 3.- Rendimiento interno de la inversión (tasa de interés que equivale al valor actual de los rendimientos futuros de la inversión o desarrollo presente).
- 4.- Valor presente que origina la inversión (Valor actual de los rendimientos futuros descontados al costo apropiado del capital).

La técnica de análisis marginal es el que más claras conclusiones presenta. El enfoque marginal es también conocido como incremento. El incremento es efecto o la diferencia entre dos alternativas. El incremento en la utilidad dividida entre el incremento de la inversión, da como resultado el rendimiento incremental, que es la media aplicable para valorar la proposición o alternativa de que se trate.



En términos generales, puede decirse que la mejor decisión es aquella que permite esperar la mayor utilidad sobre la inversión requerida, que conserva la integridad del capital y al mismo tiempo suministra las mayores ventajas, tanto como a corto como a largo plazo.

La elaboración de los planes mencionados deberá estar determinado -- con tiempo definido en los que se marcará las metas a alcanzar a corto y a largo plazo; llevando a cabo éste se logrará el éxito final de la decisión tomada por la administración proviendo al mismo tiempo de una poderosa herramienta de coordinación, de administración, de estructuramiento y de control, igualmente indicará si la decisión tomada fue de verdad buena.

El tipo de plan en que debe fijar la compañía su mayor atención se determinará dependiendo de condiciones del negocio a estudiar.

Si la compañía se encuentra entre las pocas afortunadas que pueden ver su larga huella de crecimiento en sus negocios tradicionales, debe poner mayor énfasis en los planes de operaciones y en los planes de investigación y de desarrollo, el plan estratégico estará dictado grandemente por los cambios de la evolucionante industria.

Por otro lado una compañía agnizante necesitará concentrar su mayor esfuerzo en los planes de investigación y desarrollo ya que estos de dependerá su supervivencia en el mercado.

La aplicación de la planeación financiera variará de compañía a compañía dependiendo de su tamaño y complejidad y la naturaleza de sus problemas, productos y mercado; sin embargo, deberá ser tomada la planeación como un potencial

de mejoramiento de la unidad operacional ya que las compañías están operando y operarán en el futuro dentro de un ambiente desfavorable, debido a que el expandiente gobierno año tras año ejerce un mayor control, mediante impuestos, leyes y reglamentos, criterios políticos, competencia directa, subsidios, etc.; cada día la competencia se hace más fuerte y trae consigo la disminución de los márgenes de utilidad y se ha acortado progresivamente la utilización efectiva de los productos por la innovación tecnológica.

Actualmente no hay reglas precisas para decidir cuando planear debido a que no se ha integrado una disciplina; sin embargo, se tienen suficientes herramientas disponibles para habilitar a los planificadores y estos a través de un juicio inteligente puedan llevar a obtener a la compañía un sustancial aumento de utilidades.

## CONCLUSIONES

A medida que crecen en extensión y en complejidad las operaciones de un negocio las personas que tienen el título sobre el capital no les es posible atender debidamente la administración de un negocio, pues una buena administración está basada fundamentalmente en la toma de decisiones. Esta toma de decisiones implica conocimientos especializados que rebasan las posibilidades de los dueños del capital.

Como consecuencia de esto se ha observado en México la diversificación de la tenencia del capital, ésto trae aparejado el incremento de la importancia de los administradores en el proceso de la toma de decisiones.

Gran mayoría de las decisiones tienen implicaciones financieras, puesto que repercuten en los recursos de que dispone la empresa y por ende en los resultados de la misma.

El Contralor como titular de la función financiera, comparte con el ejecutivo principal la responsabilidad del resultado de las decisiones basadas en sus informes, apreciaciones y recomendaciones.

Considero que es el Contador Público el profesionista capacitado para el ejercicio de la Contraloría, ya que por sus estudios y por la experiencia que tiene, puede traducir los planes a términos monetarios y además puede me-

dir con anticipación las repercusiones que la realización de tales planes tendrá en las partidas del balance y en los resultados, igualmente podrá predecir los fondos que se requieran, así como la fuente más adecuada para su obtención.

El Contador Público actuando como Contralor requiere para desempeñar su función, poseer un conocimiento completo de las especialidades que pertenecen al campo específico de su profesión, además necesita de otros conocimientos pertenecientes a otras profesiones ya que éstas son factores de funcionamiento de los negocios, - éstos conocimientos no deben ser en el sentido de dominarlos sino de entender su materia, pudiendo obtener de ésta manera la mejor utilización de los recursos, y la maximización de los resultados.

A mi modo de ver es necesario establecer las etapas que se seguirán para la elaboración de la planeación financiera, por ser esta materia de reciente estudio. Los diversos autores difieren en cuanto a la relación de los pasos que se deben dar y en cuanto al orden en que se deben llevar a cabo, sin embargo coinciden en cuanto a las ideas fundamentales y son determinación de objetivos y políticas; Investigación para la obtención de la información básica; Predicción de las diversas hipótesis que podrán llevar al objetivo fijado; Selección de las alternativas, formulación del presupuesto, observación del desarrollo de la planeación.

El Contador Público laborando en una empresa o actuando independientemente puede influir en las universidades e institutos en la creación de una materia especial para planeación financiera.

Igualmente promover mesas redondas, cursos, seminarios en Asociaciones como el colegio de Contadores Públicos, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, etc.; sobre investigación para el desarrollo de una metodología de la planeación financiera.

La herramienta más valiosa con que cuenta el Contralor son los presupuestos ya que son la expresión monetaria de los planes de acción.

Las técnicas de presupuestación han alcanzado un elevado nivel de desarrollo, observándose que se practica una la presupuestación integral en un mayor número de empresas.

Sin embargo en casi todas las empresas no se lleva a cabo una presupuestación integral.

Una de las finalidades que tiene la planeación financiera es ligar las operaciones normales con los planes de investigación y desarrollo, de esta manera se conjugará un plan completo que llevará necesariamente a la empresa, a la obtención de las metas fijadas de antemano.

Para la elaboración de la Planeación Financiera se debe de contar con información suficiente y adecuada de los hechos pasados y presentes, tanto internos como externos.

Creo que la información, juega importante papel en la planeación ya que puede cambiar los objetivos de la empresa llegando a alterar las decisiones del empresario.

Actualmente en México no se cuenta con investigaciones, esta---

dísticas, igualmente casi no existe una información proveniente de investigación local ya sea científica y tecnológica.

Estimo que es vital para la aceleración, del desarrollo -- de nuestro país promover entre los dirigentes empresariales la creación de departamentos de estadística.

Considero que la planeación financiera deberá ser objeto de un estudio específico como parte de un proceso fundamental para la administración de los negocios.

El Contador Público actuando en forma dependiente e independiente puede fomentar la aplicación de la planeación financiera de la siguiente manera, influyendo en los ejecutivos de la negociación haciéndoles ver la importancia de la implantación de la planeación.

Si el tamaño de la empresa lo permite, promover la creación del departamento de planeación.

Promover una revisión de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa para la implantación de nuevos estándares de actuación y rendimiento, buscando de esta manera la utilización óptima de los recursos, elevando el rendimiento de la empresa.

Pero sin olvidar el sentido social y de servicios que tiene la empresa.

Es mi firme convicción, que la Planeación Financiera, es la única manera de actuar para el contralor porque le proporciona claridad sobre la futu

ra ocurrencia de los hechos, reduciendo éstos a alternativas de decisión, para luego ponderarlas en términos de viabilidad, de costo y de probable efecto, y escoger una, y de acuerdo con ella formular el plan de acción presupuestal, los cambios que se derivarán en la situación financiera, y conducir las actividades de la negociación conforme a su plan.

Para completar la Planeación Financiera, consiste en la elaboración de planes y presupuestos basados en objetivos, políticas y procedimientos de la empresa relativos a la consecución, aplicación y control de fondos necesarios para la conducción de sus operaciones, ejecución de sus proyectos a corto y a largo alcance, y su traslación a términos monetarios en la mejor forma que permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los dueños del capital.

## FUENTES DE CONSULTA

### A).- Conferencias efectuadas en el año de 1969.

<u>TEMA:</u>	<u>SUSTENTANTE:</u>
"Conceptos modernos de control interno para fines de Contraloría".	C.P. Raúl Bermudez Pérez.
"El Control presupuestal y la Contraloría".	C.P. Leonel Aguilera Aragón.
"La Contraloría en la planeación financiera".	C.P. y M.C.A. Miguel Angel Dávila.
"Organización del Departamento de Contraloría".	C.P. Ignacio Milán Brito.
"La Contraloría y los sistemas de procesamiento de información".	C.P. Oscar Vargas
"La Contraloría en la planeación de Utilidades".	C.P. y M.C.A. Joaquín Muñoz Izquierdo.
"Funciones y responsabilidades de la Contraloría".	C.P. y M.C.A. Eduardo R. Cavazos.
"Conceptos modernos de la contraloría".	C.P. y Lic. Ricardo Mora Montes.
"La Contraloría y la Administración".	Dr. y C.P. Fabian Martínez Villegas.
"Análisis de Estados Financieros".	Felipe Montaño.



B).- Libros, revistas, folletos y periódicos.

Boletín No. 2

"La función financiera".

Comisión de consultoría en Administración de Empresas.

Editada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en México.

Artículo:

"Planeación Financiera".

por el Lic. Pedro Rubén Anzures Espinoza.

Miércoles 15 al 21 de julio de 1970. El Universal: Sección: Financiera.

"Contraloría Práctica".

Por David R. Anderson, C.P.A. y Leo A. Schmidt C.P.A.

Editado por U.T.E.H.A. 1965 primera edición.

"Boletín de Control Contable"

Committee on Auditing Procedures.

Editado por Internal Control American.

Institute Publishing Co 1960.

"Principios de Dirección de Empresa".

Harold Korts y Cyril O'Donnell

Mc. Graw - Hill Book Company, Inc. 1959.

"Principles of Management".

George A. Terry.

Richard D. Irwin, Inc., 1956.

Diccionario de la Lengua Española.

Real Academia española 1939.

"Top. Management Handbook"

H.B. Maynard.

Mac. Graw - Hill Book Company, Inc. 1960.

"Financial Handbook".

Jules I. Bogen, P. H. D.

The Ronald Press Company, 1957.

"Administration Industrielle et Générale".

Henry Fayol.

Bulletin de la Societé de L'Industrie Minerale, 1916.

**"Basic Business Finance Test and Cases"**

Hunt, Williams and Donaldson.

Richard D. Irwin, Inc. 1961.

**"Corporate Treasurer's and Controller's Hand Book".**

Lilian Doris.

Prentice Hall, Inc. 1950

**"Financial Planning and Policy"**

Ernest W. Walker y William H. Boughn.

Harper I Brothers, Publishers, 1961.

**"The Corporate Planning Process".**

Melville C. Branch.

American Management Association, 1961.

**"Financial Analysis for Management"**

Ronella B. Lewis.

Prentice Hall, Inc., 1957.

**"El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias de las Empresas".**

Roberto Macías Pineda C.P.

Ediciones Finanzas, Contabilidad y Administración, 1956.

Enciclopedia Universal Ilustrada,

Espasa Calpe, S.A. 1920.

Enciclopedia Británica.

The University of Chicago 1947.

**"Contabilidad y Control de Costos".**

Cecil Gillespie M. B. A.

Editorial Diana, S.A. Julio 1964,

**"Control Presupuestal de los Negocios".**

C.P. Héctor Salas González.

Editorial Hesago.

**"The Practice of Management".**

Peter F. Drucker.

Haper I Brother Publishers 1954.

"El Proceso Administrativo".  
José Antonio Fernández Arena.  
Editorial Jus. S.A. 1965.

"Apuntes de Finanzas"  
C.P. Gabriel Granados  
1969.

C).- Tesis profesionales:

"Breves comentarios sobre presupuestos privados y de tipo descentralizado"  
Clemente Marroquín Andrade V.  
Ullsa 1968.

"La problemática de la insuficiencia en las utilidades".  
Rafael Armando Pons Hernández.  
Ullsa 1967.

"Las Finanzas Privadas e Importancia del Estado en su Desarrollo".  
Jorge Troop Pliego.  
Ullsa 1968.