

C A P I T U L O I I

CONTRALORIA GENERAL

	Página :
1.- Funciones de Contraloría	19
2.- Concepto de Contralor.	24
3.- Organización y elementos de una Contraloría.	26
4.- Ventajas de la Contraloría en un grupo de empresas.	39
5.- Control Interno.	40

1.- FUNCIONES DE CONTRALORIA :

¿Qué es el Contralor? ¿Cuáles son sus funciones y jerarquía en la empresa? ¿Cuál es su responsabilidad?

Estas cuestiones consideramos se le planteen al Contador Público por los Directivos o Gerencia General de una empresa o grupo de empresas, cuando propone la necesidad de un Contralor o Departamento de Contraloría.

En el transcurso de este capítulo, trataremos de explicar sus funciones, jerarquía y responsabilidad, desde el punto de vista de aquellas empresas con actividades similares, (que llamaremos organización), que funcionando independientemente como sociedades mercantiles, están estrechamente vinculadas entre sí, por la participación de los mismos socios en todas ellas y por la necesidad de un departamento de contraloría general que dirija, controle, vigile y supervise sus actividades y operaciones, por las múltiples ventajas que enunciaremos oportunamente.

El Instituto de Contralores de América fundado en los Estados Unidos, ha considerado como funciones específicas del contralor las siguientes, que se han capitulado y adicionado en los grupos enunciados para efecto de este estudio :

I.- CONTABILIDAD.

1.- "Implantación y supervisión de los sistemas de contabilidad de -

- 1 la empresa u organización.
- 2.- Estudiar, preparar y poner en práctica los métodos estándar, sobre asuntos y procedimientos contables, coordinando los sistemas en toda la empresa, inclusive los trámites de oficina, registros, informes y procedimientos.
- 3.- Vigilar el cumplimiento y registro correcto y oportuno de las -- operaciones financieras, aprobadas por el consejo de administración.
- 4.- Establecer los registros adecuados de compras y comprobar que todas las cantidades erogadas, estén debidamente contabilizadas.
- 5.- Implantar los registros necesarios para toda clase de contratos que realice la empresa.

II.- PRESUPUESTOS :

- 6.- Preparar, establecer y vigilar con los jefes de departamento, el presupuesto anual que cubra todas las actividades de la empresa u organización, previa autorización del consejo de administración.

III.- AUDITORIA :

- 7.- Examen constante de todos los documentos, cuentas y registros de la empresa, cualquiera que sea su localización.
- 8.- Examen de los comprobantes en que consten los retiros de valores de las cajas de la empresa, y comprobar al mismo tiempo, que ta-

les retiros se han hecho de conformidad con los reglamentos y --
prácticas en vigor.

9.- Toma, valorización e integración de inventarios físicos de todos
los bienes de la empresa.

IV.- IMPUESTOS Y DISPOSICIONES LEGALES :

10.- Preparación y revisión de las declaraciones de impuestos, propo-
niendo en su caso, el dictámen de estados financieros para efec-
to de declaraciones del impuesto sobre la renta, así como orien-
tar y vigilar la debida observancia y cumplimiento de nuestras -
leyes impositivas en materia fiscal, mercantil y civil.

V.- ANÁLISIS E INTERPRETACION :

11.- Análisis y comparación de cifras para efectos de interpretar los
estados financieros e informes.

12.- Análisis y comparación de los costos de producción.

13.- Análisis y comparación de los costos de distribución.

14.- Preparar e interpretar los registros estadísticos e informes, pa
ra estudiar las variaciones a través de varios ejercicios y de--
terminar la tendencia de la empresa.

VI.- CONTROL INTERNO :

15.- Vigilar que los bienes de la empresa estén debida y adecuadamen-
te asegurados.

16.- Aprobar todos los cheques, pagarés, letras de cambio y cualquier otra clase de documentos negociables de la compañía que, previamente, hayan sido firmados por el gerente, contador o cualquier otro funcionario autorizado para ello". (1)

A las funciones enunciadas, consideramos importante agregar -- las siguientes :

VII.- PERSONAL :

17.- Estudiar, aprobar o rechazar las solicitudes de empleo y contratos respectivos; la creación de nuevos puestos, y mantener los - controles generales del personal, dictando las disposiciones que estime necesarias, para la debida coordinación y asignación de - funciones y responsabilidades.

18.- Coordinar y controlar los distintos departamentos a su cargo con funciones propias de contraloría, nombramiento de jefes y asigna ción de funciones y programas de trabajo.

VIII.- ADMINISTRACION.

19.- Dictar normas para la buena administración de la organización, - tendientes al debido aprovechamiento de sus recursos, buscando - la eficiencia con el menor costo de operación sobre: Cobro oportuno de créditos, mayor rotación de inventarios, excesos de in-- versiones y estandarización de activos fijos, tendencias de cos- tos y ventas, máximo aprovechamiento de las facultades de los -- elementos que integran la organización, etc.

En síntesis, podemos dividir las funciones de contraloría en -
los siguientes grupos :

- a).- Implantar, dirigir, coordinar y estandarizar los sistemas de contabilidad, formas, informes y registros contables, observando el debido cumplimiento de las disposiciones de carácter interno e impositivo vigentes.
- b).- Examinar, verificar y comprobar la veracidad de los saldos reflejados por las cuentas en los estados financieros, su correcta valuación e integración, sistemas de control interno establecidos, e informes y declaraciones a instituciones y dependencias oficiales.
- c).- Preparar, analizar e interpretar los estados financieros, para informar a los Directivos sobre la situación actual de la empresa u organización, recomendando la política a seguir de acuerdo con los estudios y experiencias obtenidas.
- d).- Y en general, buscar la coordinación de las actividades de la organización, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que se persiguen.

Así mismo, por razón directa de sus funciones, se le encomendarán trabajos especiales como : estudios de mercados para la fabricación o introducción de nuevas líneas; aperturas de nuevas Sucursales o empresas; políticas de financiamiento, etc., para lo cual, será necesario preparar estudios concienzudos y eficaces en obvio de resultados satisfactorios.

Se observará por lo expuesto en puntos anteriores, que la per-

sona designada para ejercer las funciones de contraloría en una organización, debe poseer amplios conocimientos en administración, organización, técnica contable, auditoría, legislación, economía, financieros y además, amplia cultura por sus relaciones con el medio en que se desarrolla la empresa.

El Contador Público por las cualidades enunciadas en el capítulo anterior, ha sido considerado como uno de los profesionistas indicados para ocupar este puesto; independientemente de la absoluta honorabilidad y confianza que siempre se le han otorgado y que ha sabido corresponder.

2.- CONCEPTO DE CONTRALOR :

Intencionalmente me he permitido exponer en primer término y - en forma general, las funciones a cargo de un contralor o departamento de contraloría de una empresa u organización, con la finalidad de formar nos una idea de su actuación y reunir los elementos necesarios, para establecer un concepto (también general) del significado e importancia de este elemento en la administración de empresas; aclarando desde luego, - que no se pretende elaborar una definición clara y precisa sobre el término "contralor".

Atendiendo a lo anterior, podemos decir que contralor : es el funcionario que tiene a su cargo la supervisión, coordinación y control de las actividades y operaciones económicas, financieras y administrativas, inherentes al funcionamiento de una empresa u organización, con el objeto de informar veraz y oportunamente de los resultados y proponer en base a los informes y experiencias obtenidos, los cambios que a su jui--

cio estime convenientes, recomendando en su caso las políticas a seguir.

Del concepto anterior se infiere que la actuación del contralor en una organización, reviste una marcada importancia por su relación con las funciones básicas de toda empresa: producción, ventas, financiamiento y servicios generales, ya que independientemente de corresponder a este funcionario la supervisión, coordinación y control de las mismas, tiene bajo su responsabilidad la de vigilar que los planes y políticas adoptados se lleven a cabo dentro de la mayor eficiencia posible, para lo cual es necesario, que personalmente o mediante elementos auxiliares intervenga en una forma constante en los distintos departamentos que integran la empresa u organización, para señalar las fallas e indicar las medidas adecuadas de funcionamiento, constituyéndose prácticamente, en un director ejecutivo de las disposiciones emanadas del director general o consejo de administración.

El Sr. C. E. Knoepfel, ha definido a la contraloría como : "La coordinación, la planeación y el control de las utilidades; indicando -- con ello, que el contralor debe ocupar un puesto de investigación y consulta, respecto a los controles de ventas y producción en tanto que estas actividades están relacionadas con las finanzas del negocio". (2)

Reflexionando sobre las consideraciones anteriores y tomando -- en cuenta los adelantos logrados en los campos de la administración de -- empresas, como consecuencia lógica del desarrollo económico e industrial, nuestro punto de vista sobre limitación de funciones de una contraloría, no debe circunscribirse únicamente a la de un "jefe de oficina" como lo han establecido algunos tratadistas, ya que estarían desaprovechando la capacidad y conocimientos de este funcionario, máxime si se toma en cuen

ta la categoría de los profesionistas que actualmente lo desempeñan y por lo tanto, su actuación debe ser conjunta con la dirección general en - - obvio de un máximo aprovechamiento y debida aplicación de los recursos de que se dispone, situación que trataremos de fundamentar mediante la actuación de los elementos adecuados para la integración de este departamento, en el avance de este trabajo.

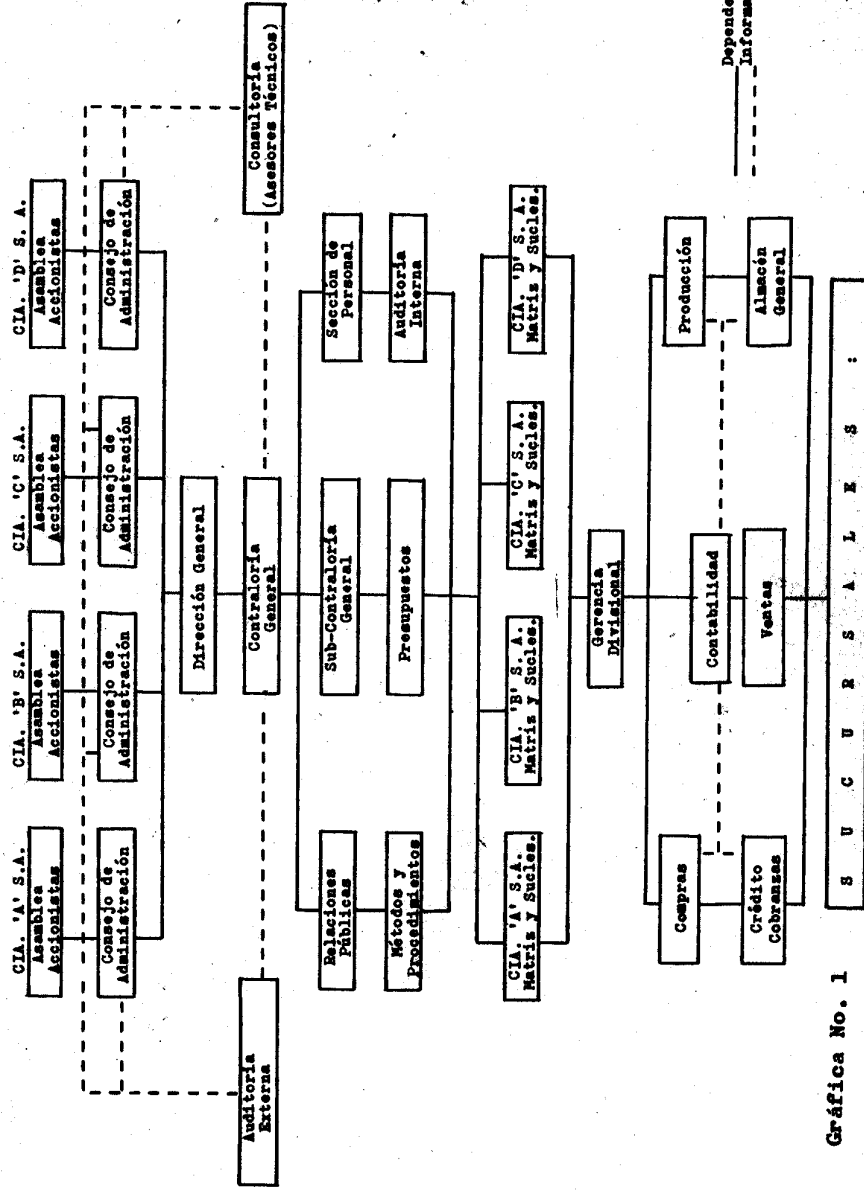
3.- ORGANIZACION Y ELEMENTOS DE UNA CONTRALORIA :

Las funciones de contraloría o la integración de un departamento con los mismos fines, se hace necesario en las grandes empresas, especialmente en las tipo monopolio, que constituyéndose independientemente - en distintas zonas de un Estado o País, fabrican y distribuyen sus productos. La magnitud de sus operaciones, su localización distinta a la Dirección General, hacen patente la necesidad de coordinar sus funciones y centralizar su información en un departamento encargado de la supervisión y control de las actividades generales de la organización, con la finalidad de que los directivos o consejo de administración, dispongan de una fuente de información centralizada y de un departamento a través del cual canalizar sus disposiciones a las distintas empresas del grupo. (Gráfica No. 1).

1.- TIPO DE ORGANIZACION ADECUADO.

Atendiendo a las funciones de un departamento de contraloría para empresas en grupo y a las ventajas y desventajas de los tipos de organización básicos conocidos y de los que de ellos se derivan, se considera más apropiado para su adopción por las empresas modernas y por consiguien

ORGANIZACION LINEO-FUNCIONAL DE UNA CONTRAORIA EN UN GRUPO DE EMPRESAS



Dependencia. —
Información. - - -

Gráfica No. 1

S U C U R S A L E S :

te para la organización de un departamento de contraloría, el tipo de organización conocido como "Lineo-Funcional o Lineal con Asesores Técnicos y Especialistas", por las características que a continuación se señalan.

"El tipo líneo-funcional o lineal con asesores técnicos y especialistas, es un derivado de los tipos básicos de organización, participando de las ventajas y disminuyendo al mínimo las desventajas. En la organización Lineo-Funcional, la línea sirve para mantener la disciplina y la estabilidad; los asesores técnicos que forman la plana mayor, sirven para proporcionar información experta. La actuación de los asesores es rigurosamente consejera, no poseen autoridad, estableciéndose claramente una separación entre 'hacer' y 'pensar'. Los asesores se ocuparán principalmente de :

1.- Investigar y resolver problemas técnicos, de trabajo y de administración y proporcionar los resultados de sus investigaciones a los directivos correspondientes.

2.- Fijar las normas o estándares dentro del negocio, de acuerdo con los trabajos e investigaciones efectuadas, para solución de problemas futuros, y

3.- Consejo o asesoría constante para la solución eficiente de los problemas que caracterizan los objetivos perseguidos.

Sus ventajas son las siguientes :

1.- Se basa en la especialización planeada.

2.- Hace que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección y funcionamiento.

3.- Ofrece mayores oportunidades para el ascenso de los trabajadores capaces, por haber disponible una mayor cantidad de ocupaciones con responsabilidades, y

4.- Hace posible el principio de autoridad y responsabilidad individual, permitiendo la especialización.

Se le atribuyen las siguientes desventajas :

1.- Confusión en la organización con el elemento directivo o jefes de departamento, sino se delimitan debidamente los deberes y responsabilidades de los asesores.

2.- Ineficacia en los asesores por falta de auteridad, si no se interpretan y aplican inteligentemente sus recomendaciones a través de -- los directivos, y

3.- Resentimiento de los jefes en línea, por las actividades de los asesores, por su prestigio e influencia en la organización". (3)

Una vez definido el tipo de organización adecuado para la integración de un departamento de contraloría, pasaremos a referirnos a los departamentos más importantes sujetos a variación, de acuerdo con la importancia de la organización y magnitud de sus operaciones.

2.- ELEMENTOS DE UN DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA :

El contralor o departamento de contraloría de una organización de las características antes señaladas, necesitará para el desempeño eficiente y oportuno de las funciones encomendadas por el consejo de administración, de elementos debidamente capacitados en cada uno de los campos -

de sus actividades. Posiblemente en algunas empresas se requieran los -- servicios de dos o más personas para desempeñar funciones de contralor, -- en las ramas de : producción, ventas, finanzas, etc., pero en relación y punto de vista con que se analiza este trabajo, hemos creído conveniente substituir las distintas funciones de contraloría y agruparlas en un solo departamento.

De acuerdo con las funciones específicas que ha designado el -- Instituto de Contralores de América y que hemos agrupado en los aspectos de contabilidad, presupuestos, auditoría, impuestos, análisis e interpretación de estados financieros y control interno, así como los relativos a personal y de administración general, es de considerarse que entre los de departamentos más importantes deben existir los siguientes :

- a).- Métodos y Sistemas.
- b).- Presupuestos.
- c).- Auditoría Interna.
- d).- Departamento de Personal.
- e).- Análisis de Estados Financieros.
- f).- Sub-Contraloría.

Y como elementos auxiliares, los relativos a :

- g).- Relaciones Públicas y
- h).- Asesores Técnicos.

- a).- MÉTODOS Y SISTEMAS.

Entre las funciones más importantes tendrá a su cargo las si---
guientes :

-
- 1.- Estudio, reparación y estandarización de los sistemas de contabilidad general y de costos.
 - 2.- Estandarización de formas, libros, registros e informes de carácter contable, para la debida coordinación de funciones.
 - 3.- Implantación de los sistemas de control interno, con la finalidad de lograr la máxima eficiencia de operación y protección de los bienes de la organización.
 - 4.- Elaboración de instructivos generales para el trámite y manejo de formas, documentos, libros y registros, etc., y
 - 5.- En general, observancia continua de los sistemas adoptados para el control de actividades y operaciones de la organización, para modificarlos y mejorarlos, en base a la experiencia y resultados obtenidos.

b).- PRESUPUESTOS :

Hablar de funciones presupuestadas aplicadas al campo de la administración de empresas, requiere prácticamente, la elaboración de un extenso escrito sobre la materia, por lo cual nos limitaremos a enunciar so-meramente sus propósitos, ventajas e importancia como guía, en las operaciones futuras de la organización.

El control presupuestal ha adquirido en la actualidad una mar-ca de importancia, por la necesidad de los hombres de negocios de prever de terminadas situaciones futuras, que influirán favorable o desfavorablemente en los resultados generales de la empresa, si no se preveen. El siste-ma presupuestal se utiliza no solamente en las empresas comerciales e in-

dustriales, sino desempeña una función muy importante en las instituciones gubernamentales y municipales y así mismo, lo observamos y hemos oído hablar del presupuesto familiar.

"El pronóstico guarda una estrecha relación con los presupuestos. En realidad, es casi imposible establecerlos sin apoyarse en alguna previsión, puesto que, el presupuesto, se basa en un cálculo previo del volumen probable de negocios. Puede establecerse algún presupuesto referido a cierto volumen de operaciones, acompañado de anexos que admitan un margen del 10 por ciento de variación, en exceso o en defecto, sobre el primero. Estos presupuestos múltiples tienen la ventaja de su flexibilidad, y son más eficaces, como mecanismo de control que el presupuesto único". (4)

"Los presupuestos no son, en definitiva, otra cosa que un eficaz medio de control interno. Representan la tabla de medida ideal o, en algunos casos, la única posible del resultado que deben mostrar las operaciones que han sido presupuestadas". (5)

"Predecir el futuro, parece ser el trabajo exclusivo de profetas o agoreros; sin embargo, en los negocios no se trata de adivinar lo que va a suceder, sino simplemente de proyectar y fijar las bases de los resultados que se espera obtener en el futuro, apoyados por los acontecimientos que han ocurrido, es decir, en la experiencia anterior". (6)

Las opiniones anteriores establecen la importancia, bases y finalidades del control presupuestal, como medida reguladora del equilibrio de las empresas, teniendo además las siguientes ventajas derivadas de un sistema de planeación y control presupuestal.

- 1.- "Basar el plan de acción en cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas.
- 2.- Obtener la ayuda de toda la organización, en la determinación del -- curso de acción que rinde mayores utilidades.
- 3.- Sirve como una declaración de las políticas de la empresa.
- 4.- Define los objetivos fundamentales y los objetivos administrativos.
- 5.- Relaciona las actividades del negocio, con la tendencia general de -- otros negocios.
- 6.- Dirige el uso del capital y los esfuerzos de los administradores, -- por los canales de mayor utilidad, mediante un programa balanceado y unificado.
- 7.- Coordina y correlaciona todas las funciones de la empresa.
- 8.- Controla las operaciones.
- 9.- Revela las debilidades de la organización.
- 10.- Estimula a los empleados y hace más efectivo el uso del equipo.
- 11.- Ahorra desperdicio.
- 12.- Señala límites a los gastos departamentales.
- 13.- Determina los fondos que se necesitarán; cuando deben ser obtenidos y donde se obtendrán". (7)

Es importante señalar, que en la elaboración de presupuestos - para empresas que operan en grupo, independientemente de que sea proyec-

tado por las gerencias generales o divisionales con la ayuda directa de su departamento de contabilidad, la contraloría a través de su departamento de presupuestos, efectuará la revisión y ajuste de los mismos, tomando en consideración los presentados por las otras empresas, basándose en la similitud y magnitud de las operaciones, radio de acción, condiciones del mercado, estándar de costos y gastos de operación, etc., para hacer las modificaciones procedentes y someterlo para su autorización al consejo de administración, previa aprobación del contralor general.

Los presupuestos más usuales los encontramos en los renglones de ventas, producción, -unidades y costos-, gastos de operación, compras, etc. Una vez aprobados por el consejo de administración, la función primordial de las gerencias es hacerlos cumplir, guiando las operaciones de la empresa u organización por los lineamientos planeados o en caso contrario, señalar las variaciones habidas, justificando su origen para corregirlas y modificar el presupuesto inicial, previa autorización y confirmación del departamento de contraloría.

c).- AUDITORIA INTERNA.

Las funciones de auditoría interna, son muy similares a las desempeñadas por el Contador Público independiente, por adoptarse los mismos procedimientos y normas de auditoría generalmente aceptadas para desarrollo de los trabajos. Una de las diferencias consiste, en la periodicidad, alcance y finalidades, con que se lleva a cabo la auditoría; debido, a que el auditor interno, generalmente actúa a base de revisiones continuas sobre los estados financieros, sistemas contables y de control interno establecidos, registros y documentos de la empresa u organiza---

ción, con la finalidad de determinar su corrección e informar al consejo de administración a través del contralor, de su veracidad o irregularidades localizadas; en cambio, el contador público, independientemente de con tratar sus servicios para revisiones periódicas, -mensuales, bimestrales, etc.- también son utilizados para fines especiales, como : obtener o conce der créditos, estudios previos de inversionistas para determinar el valor de compra o venta de un negocio, registro de acciones, bonos, obligaciones, etc. en la bolsa de valores; dictámen de estados financieros para efectos de auditoría fiscal federal, etc., situaciones en las que será necesario - que emita su opinión profesional, respecto a la razonable corrección con - que los estados presentan la posición financiera y los resultados de las - operaciones de una empresa.

Volviendo al tema que nos ocupa, diremos que el departamento de auditoría interna de una contraloría, se integrará con uno o dos auditores jefes, pudiendo ser variable de acuerdo con el número de empresas de la or ganización, alcance y periodicidad de las visitas y revisiones, etc., formando grupos o cuerpos de auditoría, en base a los calendarios de visitas y programas de trabajo previamente elaborados y ajustados a las caracterís ticas especiales que puedan prevalecer en las distintas empresas del grupo. La contraloría antes de ordenar y programar los trabajos de los auditores internos, realizará estudios para determinar la conveniencia de contratar auditores del lugar donde se encuentran ubicados los negocios más distan-- tes de la oficina central, por los gastos que requiere un cuerpo de audito res internos, en su traslado, hospedaje y alimentos.

Es aconsejable establecer un sistema de información continua de las empresas con el departamento de contraloría de una organización, espe-

cialmente en los siguientes aspectos :

a).- Informes o reportes diarios de ingresos -entradas- y egresos de la oficina matriz y sucursales. Esto facilita la revisión y observancia continua por el departamento de auditoría, de que las empresas se están ajustando a las disposiciones establecidas para el sistema de créditos y recuperación de los mismos, como de estar efectuando únicamente los gastos indispensables para su operación, o estar debidamente autorizados por la contraloría o consejo de administración, en caso de egresos o inversiones especiales, como : Indemnizaciones y préstamos no autorizados - al personal, reparaciones generales de maquinaria, compras de activo fijo, etc. También es aconsejable, que en los informes o reportes diarios de ingresos y egresos, se haga la aplicación contable -presentándolos en forma de póliza- para unificar el criterio de aplicación, entre el departamento de contabilidad de la empresa y el de auditoría interna, facilitando la revisión futura y preparación de los programas de trabajo.

b).- Informes diarios de producción, mostrando el acumulado en el mes, mismo día y total del mes anterior, con la finalidad de observar las altas y bajas de los productos elaborados y determinar sus causas.

c).- Informes diarios de ventas y cobros a clientes; clasificados por productos -si no son muy numerosos- o capítulos de productos, - mostrando el acumulado en el mes, mismo día del mes anterior y comparación con el total del mes inmediato anterior, a efecto de observar la tendencia en ventas y su reciprocidad con los cobros efectuados.

d).- Estados financieros mensuales consolidando matriz y sucursales con sus anexos principales, como : Caja y bancos, clientes, deudo--

res, resumen de inventarios, acreedores, proveedores, impuestos por pagar, etc.

e).- Otros informes que a juicio de la contraloría, se estimen necesarios para conservar una información constante sobre las actividades y debido funcionamiento de la empresa.

La información a que hemos hecho referencia, es de vital importancia, a la contraloría por la distancia de las empresas y proporciona una magnífica base para la programación de visitas del departamento de auditoría interna, o fundamentar en su caso, las observaciones y aclaraciones que se estime procedente hacer por medio de correspondencia.

f).- SUBCONTRALORIA.

En toda actividad se requiere la presencia de un sustituto -- que desempeñe las funciones del principal, en caso de ausencia temporal o retiro definitivo. El subcontralor, independientemente de las funciones que se le asignen, substituirá al contralor cuando en cumplimiento de sus obligaciones realice giras de trabajo a las empresas que integran la organización, para observar personalmente si se ha cumplido con las disposiciones y recomendaciones de contraloría y confirmar si la auditoría interna ha cubierto favorablemente en el terreno de los hechos, los programas de trabajo aprobados por él. Por lo tanto, es imprescindible que el subcontralor posea la misma capacidad y conocimientos técnicos, para que en ausencia del contralor se continúe con el ritmo de trabajo establecido y no se presenten obstáculos que impidan el desarrollo de las actividades.

g).- RELACIONES PUBLICAS.

"Algunos tratadistas estiman que se trata simplemente de una - tercera rama de las Relaciones Industriales, ya que se ocupa también de - problemas humanos en o con motivo del trabajo, con la única diferencia - de que se realizan fuera de la empresa, como son los casos de las rela-- ciones con los proveedores, con los consumidores, con otras empresas, - con las autoridades y con las sociedades en general. Sin embargo la opi-- nió n más generalizada, es la que sostiene que las Relaciones Públicas -- forman una disciplina administrativa que tiene su propio lugar. Las téc-- nicas psicológicas, publicitarias, económicas, de investigación social, etc., son empleadas cada día con mayores alcances en la formación del -- clima favorable para el desarrollo de las empresas, que es el objetivo - básico de esta rama administrativa". (8)

La empresa como el hombre, necesita de la sociedad para subsis-- tir; su evolución y desarrollo depende de la influencia y coordinación - de los elementos exteriores; su capital, los elementos materiales, y hu-- manos, sus recursos financieros, etc., es una consecuencia directa del - medio exterior; pero aún existen otros elementos más importantes en su - ciclo económico, que son prácticamente el objetivo por el cual se ha cong-- tituido; esos elementos a que nos referimos son sus "clientes", y ante - ellos, todos los demás resultan secundarios.

En las grandes empresas es importante se integren departamen-- tos especiales con personal de amplia cultura y preparación técnica, - - esencialmente en las diversas líneas de sus productos, desde su proceso de fabricación, hasta su llegada al consumidor, en virtud de que en mu-- chas ocasiones y atendiendo a la naturaleza del producto, esos departa--

mentos constituirán una de las fuentes más importantes de sus ingresos, y por consiguiente, un factor determinante para bajar los costos de producción y operación de la empresa, con el aumento de producción y volumen de ventas.

En las pequeñas y medianas empresas, la labor de relaciones públicas es desempeñada a través de sus gerentes de ventas, agentes, cuerpos de vendedores o mostradores del producto, con las mismas finalidades.

h).- ASESORES TECNICOS.

La prestación de servicios profesionales en coadyuvancia con la administración general de empresas, a través de profesionistas independientes o por medio de un departamento especial creado con esos fines, constituye prácticamente la función de asesoría técnica o de consejero profesional.

En el desarrollo de este trabajo, se ha hecho referencia en varias ocasiones a la necesidad de elementos técnicos debidamente preparados, para que la empresa u organización, alcance dentro de la máxima eficiencia, los objetivos pre-establecidos, haciéndose más tangible esta necesidad en las empresas que operan en grupo, motivo por el cual, hemos estimado conveniente que en la integración de una contraloría, forme también parte el departamento de "Asesores Técnicos".

Así por ejemplo, son imprescindibles los servicios del abogado y contador en la constitución de la empresa; los del ingeniero industrial, ingeniero químico y otros técnicos, en la instalación y mantenimiento de la maquinaria, control de calidad de la producción, etc., sus

consejos mediante su opinión profesional o dirección material de la actividad contratada, es básica en los rendimientos futuros de la organización y de ninguna manera debe substituirse el campo de sus actividades con elementos de escasos conocimientos técnicos o elementales, por correrse el riesgo de un fracaso completo en el futuro.

4.- VENTAJAS DE LA CONTRALORIA EN UN GRUPO DE EMPRESAS.

Aunque las ventajas inherentes a la creación de un departamento de contraloría, se pueden derivar de las funciones de los distintos departamentos que la integran, haremos una síntesis de las mismas, en atención a la importancia que representa este elemento, en la administración de empresas.

- 1.- Estandarización de sistemas contables en general, por no ser necesario un sistema independiente para cada una de las empresas del grupo, por la similitud de sus actividades, en ahorro de tiempo, esfuerzo y capital.
- 2.- Predeterminación más efectiva de las actividades futuras de la organización, mediante el estudio general de presupuestos y su aplicación, debido a que es posible, la comparación de resultados de las distintas empresas, para localizar las fallas y tomar las medidas más acertadas en base a la experiencia adquirida en situaciones similares.
- 3.- Revisión continua de las operaciones de la empresa, lo que permite el debido control y encauzamiento de las actividades, para lograr satisfactoriamente el objetivo deseado.

Haciendo una síntesis general en relación con el control interno en las empresas y especialmente al caso que nos venimos refiriendo, - el de empresas en grupo, y dada su importancia como un elemento indispensable para lograr la mayor efectividad y productividad en las operaciones que realiza una empresa, se puede decir que un sistema adecuado de control interno, incluye los siguientes puntos básicos:

1.- "La comprobación interna, o sea los métodos mediante los cuales las empresas deberán salvaguardar sus bienes contra robos, desfalcos y otras irregularidades similares.

2.- El control contable, o sea los medios mediante los cuales las empresas habrán de verificar la exactitud y confianza de sus informes contables y financieros, y

3.- El control administrativo o sea el método mediante el cual la empresa habrá de promover la eficiencia de su operación y fomentar el apego a la política administrativa establecida". (13)

Ahora bien, y como lo ha establecido el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su Boletín No. 5, relativo al examen del control interno, "por más sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no podrá cubrir su objetivo si las actividades diarias de la empresa, no están continuamente en manos de personal idóneo"; de allí la importancia fundamental que guarda este elemento básico en la administración general de los negocios, motivo por el cual hemos considerado necesario dedicar un capítulo especial al mismo, ya que los problemas que día a día se vienen presentando para integrar el personal de una empresa, se hacen más -

compañjos, adquiriendo mayores proporciones en las grandes organizaciones y por consecuencia, mayor responsabilidad para las personas que tienen el mando de las mismas; situación que podemos observar constantemente en las empresas en grupo, donde el departamento de personal que tiene a su cargo el control del mismo en toda organización, desarrolla una actividad constante en la resolución de problemas de distintos tópicos que se presentan con el personal de las distintas empresas de la organización, convirtiéndose así en un departamento indispensable y a la vez en un magnífico auxiliar para que el departamento de contraloría coordine en la mejor forma posible las distintas actividades de las empresas.

C A P I T U L O I I

BIBLIOGRAFIA CITADA.

- 1 y 2.- Bethel, Atwater, Smith, Stackman.- "Organización y Dirección Industrial". Subcapítulo XXVIII "Control de las Oficinas y de la Contabilidad". Páginas 736, 737 y 738.- Fondo de Cultura Económica.- México, D. F. 1955.
- 3.- Marín Vega Ibarra, C.P.T. "Apuntes de Organización". Tercer Curso. ECA. UNISON. Hermosillo, Sonora 1958-1959.
- 4.- William R. Spriegel. "Fundamento de Organización de Empresas" Primera Edición. Capítulo XXXIII "Investigación y previsiones en los negocios". Página 508. Editorial Labor, S. A. México, D. F.- 1952.
- 5 y 6.- Luis V. Manrará G., C.P.T. J. Gómez Morfín. "El Control interno en los negocios". Subcapítulo "Elementos del control interno". Páginas 51 y 52.
- 7.- Héctor Salas González, C.P. Revista No. 19 Contabilidad y Administración. "Los presupuestos y la administración" Página - 38 ENCA. México, D. F. Junio de 1961.
- 8.- Lic. Isaac Guzmán Valdivia. "Reflexiones sobre la Administración". Primera Edición. Subcapítulo "La Administración como ciencia de la dirección social". Página 7. Editorial Reverté, S. A.- México, D. F. 1961.
- 9.- J. Gómez Morfín, C.P.T. "El Control interno en los negocios". Tercera edición. Subcapítulos "Concepto del control interno y Elementos del control interno". Páginas 17 y 37. Fondo de Cultura Económica. México, D. F. 1960.
- 10 y 11.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. "Boletín No. 5, - Examen del control interno". México, D. F. Febrero de 1957.
- 12.- José Manuel Pintado, C.P.T. "Conferencias sobre control interno" IMCP. 23 y 26 de Junio de 1958. Página 7. México, D. F.
- 13.- Luis Nieto Martínez, C.P.T. "Algunas consideraciones sobre el aspecto constitutivo del control interno". Finanzas y Contabilidad. Página 7. Enero de 1963.- México, D. F.